COMO A CULTURA AFETA A INOVAÇÃO
PÁG. 79

TUDO SOBRE BLENDED FINANCE
PÁG. 46

INTELIGÊNCIA DIGITAL NO C-LEVEL
PÁG. 74

HUMANIZAÇÃO É PARTE DA NOVA ECONOMIA
PÁG. 65

mitsloanreview.com.br
ano 3 • nº 8

MIT Sloan Management Review Brasil

EQUIDADE

FERRAMENTAS AVANÇADAS

Aprenda estratégias realmente eficazes para combater a resistência a ações antirracistas. Faça a inclusão social de membros de grupos minorizados ajudando-os a construir diferentes tipos de laços. Recrute às cegas e ensine os colegas a recrutar mesmo quando a sua empresa não faz isso. (Poucas fazem.)

PÁG. 24

"OS STAKEHOLDERS REDEFINEM A GESTÃO", POR PEDRO PARO, RAJ SISODIA E MATEUS GEROLAMO EXTRAÍDO DA MIT SLOAN REVIEW BRASIL Nº 8

9 772674 731603 00008

Os **stakeholders** redefinem a gestão

Se quiser ter sucesso na economia digital,, a empresa precisa ir além de tecnologias e dados para adotar um modelo gerencial humanizado, orientado a múltiplos públicos. Isso implica mudar a abordagem em relação a propósito, estratégia de criação de valor, cultura, liderança e aprendizado

POR PEDRO PARO, RAJ SISODIA E MATEUS GEROLAMO

Distribuição autorizada para Pedro Paro. Reprodução não autorizada

A PERGUNTA É:
Uma empresa da nova economia só precisa de tecnologia, dados e inovação ou há algo mais a defini-la?

Desde 2014, o Brasil passa por uma profunda crise econômica, tendo atingido o patamar recorde de 14,8 milhões de desempregados em 2021, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A crise econômica vem sendo agravada por crises de saúde pública, educação, governança, social e ambiental. As gerações Y e Z, que já representam 50% da força de trabalho global – e serão 60% em 2030, segundo estudo da Delloite –, querem mudança. Elas demandam novos hábitos de trabalho e de consumo, novas respostas às demandas socioambientais, novas tecnologias e modelos de gestão mais flexíveis e, por fim, mas não menos importante, novos hábitos de investimento. Portanto, negar ou distanciar-se dessa realidade significa distanciar-se de um movimento global em prol de uma nova economia orientada aos stakeholders.

Nesse contexto, é de se perguntar: ainda existe a oportunidade de um futuro mais próspero para o Brasil? Nossa resposta é sim, por duas razões. Em primeiro lugar, o Brasil tem uma série de virtudes que ainda não foram devidamente exploradas, como o fato de ser um dos maiores mercados consumidores do mundo, ser detentor de riquezas naturais incalculáveis e ter alto potencial de empreendedorismo, haja vista as startups que começam a ganhar projeção internacional. E, em segundo, porque toda crise profunda, como é a nossa atual, acaba sendo uma ótima oportunidade para reconstruir a economia e reempreender o país onde acontece.

Estamos convencidos, no entanto, de que essa reconstrução só terá realmente boas chances se as empresas forem protagonistas no processo. Pesquisa local da Eldeman revela que as empresas representam hoje a única instituição confiável na percepção dos brasileiros (61%). Todas as alternativas têm pior desempenho: as ONGs encontram-se no patamar de neutralidade (56%), a mídia (48%) e o governo (39%) estão no patamar de desconfiança. A mesma pesquisa indica que nove em dez brasileiros desejam que os executivos se posicionem em questões relevantes para a sociedade.

O caminho das empresas não guarda nenhuma surpresa. Consiste em gerar valor para todas as partes interessadas no sucesso do negócio – investidores, acionistas, executivos, colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros, sociedade e meio ambiente. É com essa lógica que o Fórum Econômico Mundial (WEF), o fundo de investimentos BlackRock, The Business Roundtable e os movimentos Capitalismo Consciente e Sistema B, entre outros, propõem novos modelos de trabalho, consumo e investimento.

SOBRE A PESQUISA

Os dados citados neste artigo foram coletados e analisados com a metodologia do instrumento Conscious Business Assesment (CBA) em 2020 e 2021. Foram avaliadas 3.811 organizações do Brasil a partir de uma base dados de domínio público, e então foram realizados estudos em maior profundidade com 226 instituições – com as respostas de 36.868 diferentes stakeholders.

A abordagem do CBA apoia as empresas na formulação de melhores práticas de ESG (sigla em inglês que designa governança ambiental, social e corporativa) e na geração de impacto postivo em seus ecossistemas. Trata-se de uma metodologia desenvolvida no projeto de doutorado de Pedro Paro na Escola de Engenharia da Universidade de São Paulo em São Carlos (EESC-USP), sob orientação de Mateus Gerolamo e inspiração no trabalho de Raj Sisodia, cofundador e liderança do movimento capitalismo consciente em âmbito internacional. Foi registrada pela Humanizadas.

O CBA coleta e analisa dados quantitativos (numéricos) e qualitativos (textuais) que refletem as visões de múltiplos stakeholders sobre cada empresa. Há aplicação de surveys com esses diferentes stakeholders, seguida da identificação da qualidade das relações que a organização nutre com cada público e do estágio de maturidade da gestão. Este é avaliado a partir dos cinco princípios de gestão descritos neste artigo. Quanto maior o indicador, mais a organização está operando com práticas que dialogam com uma nova economia digital orientada a gerar para valor todos os stakeholders..

Distribuição autorizada para Pedro Paro. Reprodução não autorizada

PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA NOVA ECONOMIA

PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLO	DESEMPENHO
Propósito maior	A razão pela qual a organização existe e como ela busca fazer a diferença na vida das pessoas, da sociedade e do planeta.	Um propósito maior (transformador massivo) inspira, mobiliza e alinha os interesses dos stakeholders em torno de um objetivo comum.	A Fazenda da Toca, de produtos orgânicos, tem como propósito "conectar e cocriar iniciativas que ajudam a regenerar os sistemas, criando valor para a sociedade e o planeta".	Em cinco anos, mudou significativamente a qualidade do solo de sua propriedade – uso excessivo do solo é um dos grandes problemas globais, segundo Jared Diamond. A fazenda possui uma percepção de valor nas práticas ESG cerca de 1,41x superior à média das organizações brasileiras.
Estratégia de valor compartilhado	Como a organização busca gerar valor para ser compartilhado com todos os stakeholders.	Ao obter uma perspectiva mais ampla sobre o ecossistema de negócios, inúmeras oportunidades de inovação se revelam.	A Natura busca no ciclo de seus produtos dividir valor para todos os stakeholders de sua cadeia – pessoas, comunidades e o planeta, regenerando-o.	A linha Ekos obteve o Selo UEBT – Union for Ethical BioTrade. Ela impacta a vida de 5,5 mil famílias na Amazônia, e já gerou R$ 1,8 bilhão em volume de negócios, para a comunidade local, que proporcionam uma alternativa à derrubada da floresta.
Cultura consciente	Crenças e valores da organização reconhecem a interdependência de empresa e stakeholders.	Uma cultura consciente é positiva e guiada por valores como ética, transparência e integridade, sendo um diferencial do negócio.	A ClearSale, referência em soluções antifraudes e presente em mais de 150 países, entende que antes de gerar confiança no mercado, deve gerá-la internamente.	A ClearSale revela um ambiente interno de maior confiança (1,3x) e transparência (1,34x) quando comparada a outras organizações. Isso se reflete nas 3 mil empresas clientes de seus produtos digitais – que usam inteligência artificial.
Liderança consciente	O comportamento diário da liderança com autocuidado, cuidado de outras pessoas e da sociedade.	Liderar com consciência é inspirar e influenciar positivamente as outras pessoas por meio do próprio exemplo.	Luiza Helena e Frederico Trajano, do Magalu, não buscam apenas market share; contribuem para a solução de demandas sociais e ambientais.	Os colaboradores avaliam que o Magalu possui lideranças 1,38x mais inspiradoras e um ambiente também 1,38x mais inclusivo e diverso quando comparado ao de outras empresas do país. O programa de trainees com foco na população negra ilustra a ação.
Aprendizado e mudança	A capacidade que a organização tem de aprender, inovar e desenvolver novas iniciativas de mudança.	A evolução contínua é o que permite conseguir responder aos desafios sempre emergentes de adaptação externa e integração interna.	A Reserva hackeia o próprio sistema o tempo todo, como explica o cofundador Fernando Sigal, repensando e reinventando seu modelo de maneira contínua.	A capacidade de inovação da Reserva é 1,86x superior à média do mercado brasileiro. Após um programa de educação social, a empresa repensou a iniciativa e criou o Programa 1P5P, que virou grande referência da marca.

NOVO MODELO DE GESTÃO

Gerar valor para múltiplos stakeholders é viável, de fato, no Brasil num momento de crise e em paralelo com a demanda de transformação digital de maneira generalizada, não localizada? A conta fecha? Como as empresas que atuam no País podem ajudar a promover prosperidade, bem-estar e felicidade para diversos públicos?

Nossa hipótese era de que isso poderia, sim, ser feito, se cada vez mais organizações abraçassem um novo modelo de gestão, que apresentasse mudanças estruturais profundas em cinco frentes gerenciais especificamente: propósito maior, estratégia de valor compartilhado, cultura consciente, liderança consciente e aprendizado e mudança *[ver quadro "Princípios de gestão da nova economia"]*. Nossa principal referência foi o trabalho do professor Raj Sisodia, coautor deste artigo, e de David Wolfe e Jag Sheth, com a inclusão de um novo princípio – aprendizado e mudança – baseado nas abordagens de Peter Senge, Jim Collins, Frédéric Laloux, Otto Scharmer, Susanne Cook-Greuter, Kate Raworth, Brené Brown, Marcelo Cardoso e Ricardo Ferrer.

Para investir na hipótese, iniciamos uma ampla e sistêmica avaliação multistakeholders no País. No primeiro momento, desenvolvemos uma base de dados multistakeholders, uma espécie de observatório dos negócios no País, e, no segundo momento, mais de mil organizações foram convidadas a realizar avaliações multistakeholders em profundidade, das quais 226 aceitaram o desafio. *[Leia mais sobre a pesquisa que embasa este artigo no quadro à esquerda.]*

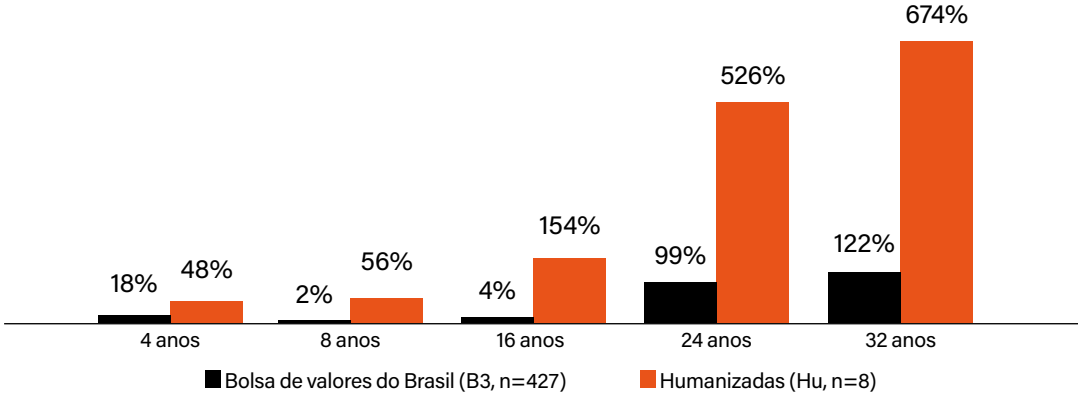
Distribuição autorizada para Pedro Paro. Reprodução não autorizada

Propósito maior

Primeiro elemento do modelo de gestão "Humanizadas", propósito, do latim "*propositu*", significa intenção, deliberação ou objetivo final. No mundo corporativo, como diz Larry Fink, CEO do fundo de investimentos BlackRock, "Propósito é a razão fundamental de uma empresa existir e o que ela faz, todos os dias, para gerar valor para as partes interessadas". Outro modo de entender o propósito é vê-lo como uma energia que inspira e motiva as pessoas, emanada por elas e pela organização, energia essa que liberta o potencial humano para atingir sua ple-

PERFORMANCE FINANCEIRA

As empresas que adotam o modelo de gestão Humanizadas (Hu) geram maior valor em múltiplos capitais: financeiro, social, cultural, humano e intelectual, entre outros. Isso fica evidente considerando apenas a rentabilidade financeira no médio e longo prazo, que estudamos apenas em empresas de capital aberto e, depois, somando as de capital aberto e fechado.
Na primeira etapa, foi analisado o desempenho de oito empresas de capital aberto (Natura, Magalu, Localiza, Cielo e outras quatro que não autorizaram a citação) comparado com dados históricos da bolsa de valores B3 ao longo de 32 anos. Mesmo com as diversas crises do período, incluindo a pandemia de covid-19, as empresas com modelo de gestão Humanizadas registraram uma performance financeira acumulada 5,52 vezes superior à média da B3: 674% versus 122%.



Fonte: *Relatórios da Economatica de dezembro de 1988 a dezembro de 2020, considerando apenas organizações de capital aberto.* ***Nota 1:*** *Consideramos apenas oito Humanizadas (Hu) por serem as únicas de capital aberto do país.* ***Nota 2:*** *uma das limitações do estudo é o fato de não termos realizado avaliações multistakeholders em profundidade de todas as empresas de capital aberto do Brasil.*

Na segunda etapa, foi analisado o desempenho financeiro dessas organizações comparado ao das 500 maiores empresas do País, incluindo as de capital aberto e fechado, em um período de 20 anos, também abundante em crises políticas e econômicas. As empresas com modelo de gestão Humanizadas (Hu) tiveram um retorno financeiro ROE (retorno sobre o patrimônio) 3,11 vezes superior à média das maiores empresas do Brasil: 14,37% versus 4,62%. Elas também tiveram uma margem líquida cerca de 1,31 vezes superior (7,07% versus 5,40%) e um crescimento de receita 0,97 vezes inferior (7,54% versus 7,79%, o que faz valorizar ainda mais a margem líquida superior).

PERFORMANCE FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES

Índices	Humanizadas (Hu, n=12)	Maiores empresas do Brasil (Br, n=500)	Proporção (Hu/Br)
Retorno sobre o patrimônio (ROE, % média)	14,37	4,62	3,11
Crescimento de receita (% média)	7,54	7,79	– 0,97
Margem líquida (% média)	7,07	5,40	1,31

Fonte: *dados extraídos do Guia Exame "500 Maiores & Melhores do Brasil" considerando organizações de capital aberto, empresas familiares e públicas.* ***Nota 1:*** *Consideramos apenas 12 Humanizadas (Hu) por serem as únicas entre as 500 maiores do país.* ***Nota 2:*** *uma das limitações do estudo é o fato de não termos realizado avaliações multistakeholders em profundidade de todas as empresas de capital aberto do país..*

Distribuição autorizada para Pedro Paro. Reprodução não autorizada

> Ao reconhecer a interdependência existente entre todos os atores do negócio, uma organização consegue abrir espaço para repensar seu modelo de negócio com objetivo de inovar e gerar valor de outra maneira

nitude. Horácio Lafer Piva, presidente do conselho da Klabin, compreende que a felicidade no ambiente de trabalho é resultado direto do comprometimento com um propósito maior.

Nossa pesquisa confirma a correlação entre propósito maior e geração de valor. Quando olhamos para as organizações que geram maior valor para seus vários stakeholders, descobrimos que seu propósito é 2,27 vezes mais bem avaliado pelos stakeholders do que o da média de outras organizações do Brasil.

Num país em que o agronegócio é tã, é interessante ilustrar esse elemento com a Fazenda da Toca, produtora de orgânicos no modelo de agrofloresta, cujo propósito maior é "conectar e cocriar iniciativas que regeneram os sistemas, gerando valor para a sociedade e para o planeta". A Fazenda da Toca se tornou referência em regeneração do meio ambiente (converteu um solo empobrecido em um rico em nutrientes) utilizando um modelo de agricultura que imita a natureza. Como comparação, o propósito de uma fazenda sem um modelo de gestão Humanizadas é "desenvolver produtos que ajudam o agricultor a ser mais eficiente". Não é um exemplo hipotético; trata-se do propósito real de uma propriedade que foi responsabilizada por crimes ambientais.

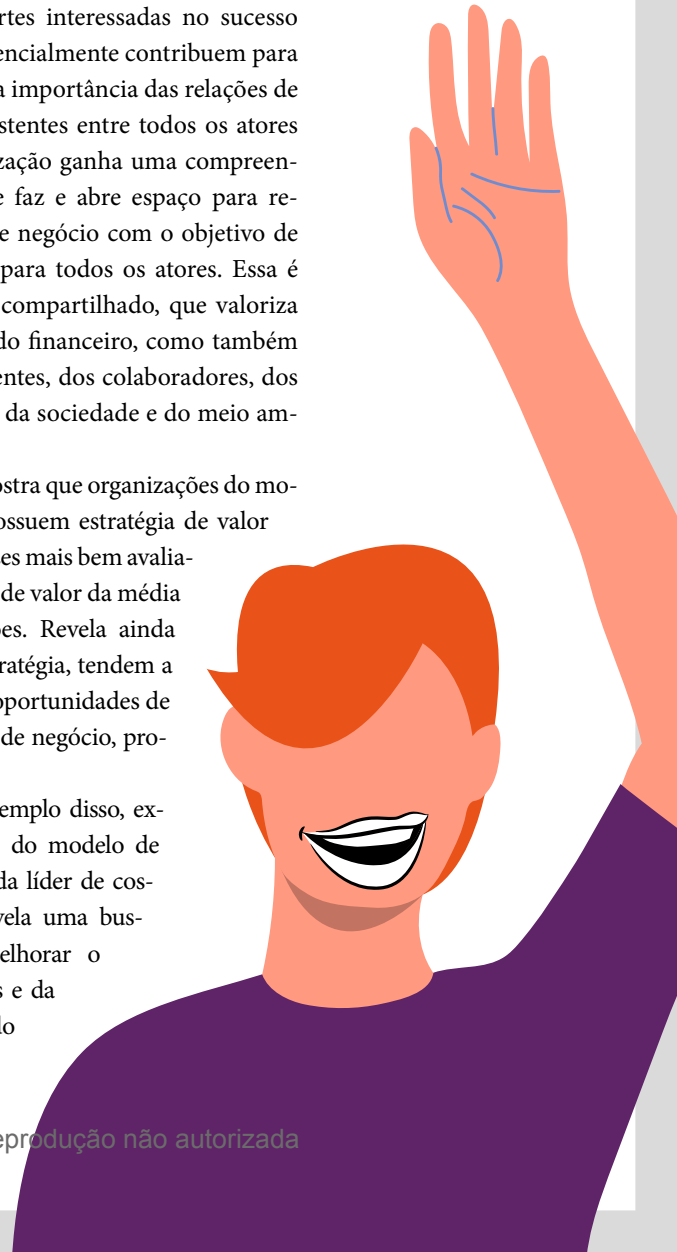
Vejamos mais comparações de propósito em setores distintos. Na indústria de moda, a empresa humanizada Reserva tem como propósito "ser um exemplo de como a moda pode transformar a sociedade". Em oposição, o propósito de uma empresa de moda flagrada com práticas de trabalho análogo à escravidão é "ser mais rápida que todas para entregar o que o cliente deseja". Nos serviços financeiros, a humanizada Creditas tem como propósito "garantir o progresso financeiro e ajudar as pessoas a realizarem seus projetos de vida", enquanto uma instituição pega em fraudes fiscais tem o propósito de "ser a empresa mais inovadora e bem-sucedida do segmento".

Estratégia de valor compartilhado

Quando foca apenas no valor gerado para seus investidores e acionistas, uma organização negligencia as demais partes interessadas no sucesso do negócio e que potencialmente contribuem para ele. Já ao reconhecer a importância das relações de interdependência existentes entre todos os atores do negócio, a organização ganha uma compreensão sistêmica do que faz e abre espaço para repensar seu modelo de negócio com o objetivo de inovar e gerar valor para todos os atores. Essa é a estratégia de valor compartilhado, que valoriza não apenas o resultado financeiro, como também a experiência dos clientes, dos colaboradores, dos parceiros de negócio, da sociedade e do meio ambiente em geral.

Nossa pesquisa mostra que organizações do modelo Humanizadas possuem estratégia de valor compartilhado 2,8 vezes mais bem avaliada do que a estratégia de valor da média de outras organizações. Revela ainda que, a partir dessa estratégia, tendem a encontrar excelentes oportunidades de inovação de modelos de negócio, produtos e serviços.

A Natura é um exemplo disso, explicitado na inovação do modelo de negócio. A trajetória da líder de cosméticos no Brasil revela uma busca constante por melhorar o bem-estar das pessoas e da sociedade, oferecendo



Distribuição autorizada para Pedro Paro. Reprodução não autorizada

experiências que proporcionam autoconhecimento, autocuidado e autoestima, assim estimulando a empatia de uma pessoa com as diferentes relações ao seu redor – com outras pessoas, com a sociedade e com o meio ambiente. Sua linha Ekos, feita com insumos amazônicos, compartilha valor entre investidores, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades locais e o meio ambiente, já que busca ampliar o conservação das florestas brasileiras.

De acordo com o CEO da Natura, João Paulo Ferreira, "a capacidade de entender a perspectiva sistêmica e interdependente da natureza e do universo, e manifestar essa consciência em um modelo de negócio, vai muito além de produzir um produto ou serviço".

Cultura consciente

A cultura é o DNA de uma organização. Duas organizações podem ter produtos similares e utilizar a mesma arquitetura, um dress code igual e estratégia idêntica, mas, ainda assim, é bem provável que tenham culturas bem diferentes. De maneira sustentável e duradoura, a cultura é a principal vantagem competitiva de uma organização. Quando é uma cultura consciente, ela é capaz de reconhecer, responder e gerar valor de maneira consistente para todos os seus stakeholders.

Nossa pesquisa confirma que as organizações que geram maior valor para todos os seus stakeholders possuem uma avaliação de cultura consciente 3,16 vezes superior à média daquela das outras organizações. Seus executivos sabem que a cultura apropriada fará o sucesso acontecer de maneira natural.

A ClearSale, empresa brasileira que analisa transações e comportamentos de compra para evitar fraudes em comércio e serviços em mais de 150 países, entende bem isso. Ela entende que, antes de vencer o desafio externo de gerar confiança no mercado precisa ter integração interna, e que esta decorre de uma cultura interna de acolhimento, transparência e confiança. Entre as práticas da empresa para gerar essa cultura estão o "Ciclo da acolhida" (em que cada colaborador tem a oportunidade de conhecer os diretores da ClearSale logo que entram na empresa), a "Roda e Registro" (aproximação e diálogo constante entre as pessoas, de maneira recorrente e planejada, sobre os temas mais relevantes no momento) e "UAH Conversa"(criação de um espaço de diálogo aberto entre as pessoas). A maioria das práticas mapeadas para desenvolver uma cultura consciente, como se vê, não é complexa, tampouco requer investimentos elevados.

Uma maneira de saber se a cultura é consciente é responder a esta pergunta: se um estagiário cometeu um erro operacional que custou mais de R$ 100 mil, sua companhia o demite ou absorve o custo e trata de aprender com o que ocorreu? Isso aconteceu de verdade na Raccoon, uma das agências de marketing digital mais premiadas da América Latina, fundada por dois ex-funcionários do Google. Ela tem até um "prefeito" eleito anualmente pelos colaboradores e com orçamento mensal para investir nas necessidades do time. Na cultura da Raccoon, se necessário, demitem-se colaboradores e até mesmo clientes que tenham comportamento contrário a uma cultura saudável e capaz de gerar valor para todos os stakeholders. Não é por erros que se demite; estes são oportunidades de aprendizado.

Liderança consciente

Os pilares anteriores – relativos a propósito, estratégia e cultura – são viáveis somente em um negócio que possui uma liderança consciente. Nós nos referimos a ter líderes que transcendem o interesse próprio e se motivam com o fato de estarem a serviço das outras pessoas. Atuam como mentores, inspiradores e conectores de pessoas dentro de suas organizações. Nossa pesquisa mostra que as empresas que geram mais valor para todos os seus públicos interessados

Distribuição autorizada para Pedro Paro. Reprodução não autorizada

possuem uma avaliação de liderança consciente 1,72 vezes superior à média de outras organizações.

Luiza Helena Trajano, fundadora do Magalu, representa um ótimo exemplo de liderança consciente. Um dos motivos do sucesso dessa rede de lojas e e-commerce está relacionado com o estilo de liderança da Luiza, que combina conceitos como humildade, simplicidade, empatia e carisma.

Ela não apenas é um exemplo de liderança na Magalu, como também é referência de liderança feminina no Brasil. Além de ter mais de 600 mil seguidores em seu Instagram, é cofundadora do Grupo Mulheres do Brasil, movimento suprapartidário que busca fomentar o empreendedorismo feminino e a posição de protagonismo da mulher. Entre as pautas defendidas pelo grupo estão temas considerados fundamentais para o futuro do Brasil: educação, saúde, empreendedorismo, combate à violência e igualdade racial. Seus posicionamentos com relação aos desafios do Brasil são sempre contundentes.

Cinco anos atrás, Luiza também realizou uma sucessão muito bem planejada para Frederico Trajano, seu filho e atual CEO do Magalu, que conseguiu impulsionar a transformação digital acelerada da empresa, inspirado por benchmarks chineses, e é outra liderança consciente que se estabelece.

Aprendizado e mudança

Uma organização não pode continuar fazendo o que sempre fez para sempre, quando o mundo ao seu redor está em constante mudança. Diariamente surgem novos hábitos de trabalho, consumo e investimento e, com eles, aumentam os desafios de adaptação externa e integração interna das organizações. Para ser bem-sucedida ao longo do tempo, uma organização necessita, portanto, desenvolver a capacidade de aprender continuamente para promover mudanças e inovações – de modelo de negócio, produtos ou serviços – e , ao mesmo tempo, ser capaz de distinguir e preservar valores e princípios que merecem ser preservados.

Os executivos das organizações de alta performance orientadas aos stakeholders estão, o tempo todo, buscando o aprendizado e a mudança contínuos nos pontos-chave do negócio. Nossa pesquisa mostra que as organizações geradoras de valor superior para todos os seus públicos possuem ambientes 2,87 vezes mais favoráveis ao aprendizado e à mudança.

Um exemplo de organização com essa característica marcante é a Reserva, que não se define como uma empresa de roupas, mas uma empresa de pessoas que dialogam por meio das roupas. Explicitamente, ela escolhe crescer não apenas em busca de ter resultado financeiro, mas também tentando influenciar transformações sociais em prol do bem.

A Reserva busca aprender sobre as mudanças do mundo e reinventar-se permanentemente, compartilhando aprendizados com a equipe e fazendo novos lançamentos que reflitam as mudanças. Rony Meisler, um dos fundadores da Reserva, faz questão de divulgar seus aprendizados para mais de 200 mil seguidores no Instagram do mesmo jeito que apresenta lançamentos. Quando apresenta um lançamento ou relata um aprendizado, Meisler sabe que não está dialogando apenas com seus seguidores, mas com todos os públicos interessados no sucesso da Reserva.

Com 1,6 mil colaboradores, 71 lojas e presença em mais de 1,4 mil multimarcas no Brasil, a Reserva busca ser vista como uma amiga de seus stakeholders, para que aprendam e mudem todos juntos, e cria muitos canais para isso acontecer.

Com os clientes, por exemplo, o relacionamento é constante por meio de planos de assinatura men-

> A Reserva promove o aprendizado e a mudança de seus stakeholders por meio de uma série de programas, como o plano de assinatura mensal "Camisa Simples", que estimula a economia circular

Distribuição autorizada para Pedro Paro. Reprodução não autorizada

COMPARAÇÃO ENTRE MODELO "HUMANIZADAS" E AS DEMAIS

PRINCÍPIO	#	QUESTÃO	HUMANIZADAS (HU)	MÉDIA DOS NEGÓCIOS (BR)
Propósito maior	1	Os indivíduos se motivam com o trabalho por terem alinhamento de valores, poder se desenvolver e contribuir com algo maior.	87%	47%
	2	Nas relações as pessoas buscam promover inclusão, empoderamento, desenvolvimento individual e coletivo.	84%	31%
	3	A organização tem como visão de longo prazo satisfazer todas as pessoas, a sociedade e o planeta de maneira consciente.	67%	27%
Estratégia de valor compartilhado	4	Os indivíduos encontram um ambiente onde podem ser coerentes e expressar o máximo de seu potencial humano.	89%	28%
	5	Nas relações as pessoas buscam gerar inovações conscientes, sustentabilidade econômica, social e ambiental.	83%	42%
	6	A organização tem como objetivo principal promover bem-estar e impacto positivo para a humanidade.	66%	15%
Cultura consciente	7	Os indivíduos buscam constantemente incluir a perspectiva de outras pessoas, ter abertura para inovar e ser criativos.	94%	24%
	8	Nas relações as pessoas são guiadas pela empatia e se colocam à serviço de um propósito maior.	88%	32%
	9	A organização tem uma estrutura flexível, onde as pessoas se conectam em redes e com círculos autogerenciáveis.	77%	26%
Liderança consciente	10	As lideranças buscam constantemente desenvolver outras pessoas, gerar impacto positivo e evoluir coletivamente.	87%	51%
	11	Nas relações as lideranças buscam ouvir até mesmo os pontos de vista diferentes, de maneira acolhedora e verdadeira.	97%	72%
	12	As lideranças trazem orientação coletiva da necessidade de promover bem-estar e sustentabilidade em todas as relações.	71%	25%
Aprendizado e mudança	13	Os indivíduos aprendem por meio de mentoria interna, visando o desenvolvimento humano de maneira integral.	48%	16%
	14	Nas relações as pessoas tomam decisões pautadas em diálogo, autogestão e visão sistêmica.	81%	29%
	15	A organização executa projetos de maneira empática, transparente e com liberdade para as pessoas cocriarem.	69%	24%
Resultado Geral			**79%**	**33%**

IMPACTO EM MÚLTIPLOS CAPITAIS

* Percepção de 36.868 stakeholders sobre 226 organizações avaliadas

ÍNDICES AVALIADOS	HUMANIZADAS (HU)	MÉDIA DAS EMPRESAS (BR)
Reputação da marca	93%	73%
Capacidade de inovação	80%	46%
Performance ESG	85%	61%
Bem-estar	92%	61%
Transparência e ética	93%	65%
Confiança	93%	67%
Inclusão e diversidade	93%	63%
Experiência dos clientes	92%	68%
Experiência do colaborador	90%	71%
Experiência da sociedade	88%	59%
Valor para o meio ambiente	77%	57%

Distribuição autorizada para Pedro Paro. Reprodução não autorizada

sal que visam promover a economia circular, uma vez que as camisas velhas vão sendo devolvidas e o cliente recebe novas, no plano "Camisa Simples". Com os funcionários, há programas como o Cara e Coroa, que estimula a contratação de pessoas acima de 50 anos em suas lojas, fazendo um mix de gerações na equipe. Com clientes e colaboradores ao mesmo tempo, existe o plano "Experiência Reserva", que premia funcionários pela excelência do atendimento aos clientes, o que acaba fazendo com que amizades sejam criadas. Com os fornecedores, a empresa dá preferência à economia local – em vez de importar da China, 95% de seus produtos são nacionais. Por fim, com a sociedade, pode-se citar o programa 1P5P, segundo o qual, para cada produto vendido, cinco pratos de comida são doados aos necessitados, numa parceria com a ONG Banco de Alimentos. Já foram doados mais de 50 milhões de pratos de comida dessa maneira.

IMPACTO EM MÚLTIPLOS CAPITAIS

Fazer negócios é se relacionar com pessoas. E todas as organizações são formadas por pessoas. Não importa se é uma indústria de roupas, de cosméticos, de máquinas agrícolas, um hospital ou uma startup, todas elas têm pessoas que se relacionam com pessoas e que geram valor para mais pessoas todos os dias. Então, os mercados, como são formados por negócios, são formados por redes de relações que realizam trocas em múltiplos capitais – capital financeiro, social, cultural, humano, intelectual e outros.

O maior diferencial das organizações Humanizadas está justamente em reconhecer a importância sistêmica dessas relações e, assim, gerar valor para todos esses stakeholders – em múltiplos capitais. Segundo nossa pesquisa, as Humanizadas brasileiras superam as outras empresas em todos os capitais analisados: registram maior retorno sobre o patrimônio (311% acima da média do mercado), capacidade de inovação (74%), ambientes de maior bem-estar (51%), melhor experiência da própria sociedade, famílias e comunidades em seu entorno (49%), ambientes de maior inclusão e diversidade (48%), maior percepção de transparência e ética (43%), melhor performance ESG (39%), relações de maior confiança (39%), maior valor para o meio ambiente (36%), melhor experiência dos clientes (35%), melhor reputação da marca (27%) e, é claro, melhor experiência dos colaboradores (27%).

AS EMPRESAS HUMANIZADAS NÃO SÃO PERFEITAS, obviamente. Assim como nós, humanos, também não somos. No entanto, temos uma série de evidências a partir da aplicação deste estudo que reforçam a tese de que a qualidade das relações com os vários públicos de interesse tem grande influência sobre a qualidade dos resultados das organizações. Os dados e os estudos de caso citados demonstram que é totalmente possível fazer negócios de uma maneira mais ética, consciente, humana, sustentável e inovadora – mesmo num ambiente abalado por crises – e, desse modo, mudar as perspectivas de futuro do Brasil.

É difícil? É. Mas, como diz Fernando Sigal, cofundador e diretor de produto da Reserva, "há várias maneiras de você repensar o que sua empresa é, criar forças e conexões e desenvolver iniciativas para hackear tudo aquilo em que você já não acredita mais".

SOBRE OS AUTORES
***Pedro Paro** é pesquisador de doutorado da Escola de Engenharia da Universidade de São Paulo em São Carlos (EESC-USP) e fundador da Humanizadas, startup de ciência de dados que é spin-off do Grupo de Gestão de Mudanças e Inovação da EESC/USP).*
***Raj Sisodia** é professor de marketing e negócios globais do Babson College e fundador do movimento global Capitalismo Consciente. **Mateus Gerolamo** é professor associado EESC-USP.*

PRINCIPAIS TAKEAWAYS

* As crises que o Brasil atravessa nos distraem da mudança que vem varrendo o mundo da gestão. Mas elas também podem facilitar essa mudança – para um novo modelo orientado aos stakeholders, mais compatível com a nova economia digital. Fazer negócios é, em última instância, relacionar-se com stakeholders. Mesmo com a mediação de máquinas.

*O modelo de gestão Humanizadas (Hu), já testado no Brasil, apresenta um caminho para a empresa que quer se orientar a stakeholders. Consiste de transformações estruturais relativas a cinco elementos: propósito, estratégia de criação de valor, cultura, liderança e aprendizado para mudar.

* A gestão Humanizadas acelera a entrada das empresas na nova economia porque, entre outras coisas, fortalece as relações nos ecossistemas, e estimula colaboração e aprendizado contínuo.

Distribuição autorizada para Pedro Paro. Reprodução não autorizada