

Bruno Costa Barreiros

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA “SUSTENTABILIDADE” NO  
ESPAÇO EMPRESARIAL BRASILEIRO:  
A EMERGÊNCIA DE UMA ELITE DE *TOP MANAGERS* E A  
CONFORMAÇÃO DOS NEÓFITOS**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de doutor em Sociologia Política.

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Seidl  
Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marcia da Silva Mazon

Florianópolis/SC  
2019

Barreiros, Bruno Costa  
A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA "SUSTENTABILIDADE" NO  
ESPAÇO EMPRESARIAL BRASILEIRO : A EMERGÊNCIA DE UMA  
ELITE DE TOP MANAGERS E A CONFORMAÇÃO DOS NEÓFITOS  
/ Bruno Costa Barreiros ; orientador, Ernesto  
Seidl, coorientadora, Marcia da Silva Mazon, 2019.  
325 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas,  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política,  
Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Sociologia Política. 2. Sociologia Econômica.  
3. Sociologia das Elites. 4. Sustentabilidade  
Empresarial. 5. Escolas de negócios. I. Seidl,  
Ernesto. II. Mazon, Marcia da Silva. III.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de  
Pós-Graduação em Sociologia Política. IV. Título.



### **Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
Campus Universitário - Trindade  
Caixa Postal 476  
Cep: 88040-900 - Florianópolis - SC - Brasil  
E-mail: ppgsopol@contato.ufsc.br

## **“A Institucionalização da Sustentabilidade no Espaço Empresarial Brasileiro: a emergência de uma elite de top managers e a conformação dos neófitos.”**

**Bruno Costa Barreiros**

Esta tese foi julgada e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pelos demais membros da Banca Examinadora, composta pelos seguintes professores.

---

Prof. Dr. Ernesto Seidl  
(PPGSP/UFSC)  
Orientador/Presidente

---

Prof. Dr. João Francisco Charrua Guerra  
(PPGSP/UFSC)

---

Prof. Dr. Rodrigo da Rosa Bordignon  
(PPGSP/UFSC)

---

Prof. Dr. Julian Borba  
Subcoordenador PPGSP/UFSC

**Prof. Dr. Julian Borba**  
Subcoordenador PG em Sociologia Política  
Portaria 551/CR/2018  
PPGSP/CFH/UFSC

---

Prof.ª Dr.ª Maria Chaves Jardim  
(UNESP) - via Skype

FLORIANÓPOLIS, (SC), MARÇO DE 2019.

## AGRADECIMENTOS

São numerosos os aprendizados extraídos da experiência de quatro anos de doutorado em sociologia política, com muitos momentos de alegria e satisfação. Também não são poucos os desafios e obstáculos que surgiram nesse percurso. Em todos os momentos, tive a sorte de ter uma rede de apoio e as condições institucionais apropriadas que possibilitaram uma certa fluidez nessa fase da minha vida pessoal e profissional.

Faço o meu maior agradecimento ao CNPq pelas condições materiais: a bolsa regular de doutorado, a taxa de bancada e a bolsa de doutorado-sanduiche na França. Ao meu orientador e amigo Ernesto Seidl, agradeço por ter me mostrado o valor de uma boa pesquisa científica e a riqueza analítica da sociologia das elites, além de ter estado por perto em todos os momentos com seu bom humor, comprometimento e rigor sociológico. À minha coorientadora Marcia Mazon, o meu agradecimento pelo companheirismo, pelos *insights* valiosos e por manter o NUSEC produtivo. Ao professor Michel Offerlé, por ter sido meu supervisor de estágio doutoral em Paris, pelas aulas sobre os *patrons*, pelas recomendações decisivas para a minha pesquisa e por me inserir no GRIP. Aos membros da equipe e amigos da *Maison du Brésil*, por terem facilitado e alegrado minha passagem pela França.

Agradeço aos docentes do Brasil e da França que contribuíram mais com a minha pesquisa: primeiramente, aos membros da banca examinadora da tese - Maria Jardim, João Guerra e Rodrigo Bordignon; a Carlos Sell, pelas aulas inspiradoras de teoria sociológica; a Alexandre Bergamo e Jacques Mick, por terem me mostrado formas interessantes de pensar os métodos de pesquisa em sociologia; a Luiz Hebeche, pelas aulas de filosofia da linguagem e pelas constantes provocações; a Louis Pinto, pelas aulas inesquecíveis sobre as ferramentas analíticas de Pierre Bourdieu; a Afrânio Garcia, pela recepção calorosa e conversas enriquecedoras nas reuniões do *Groupe de Reflexion sur le Brésil Contemporain*; a Domingo Garcia Garza, pela recepção em Paris e pelo *tour* de apresentação na *Bibliothèque Nationale de France*.

Por fim, agradeço àqueles que constituem a fonte de alegria na minha vida. À minha esposa e colega de jornada acadêmica Débora Previatti, por manter meu coração cheio de amor e por conseguir me dar força sempre, até mesmo quando a vida lhe apresentou grandes desafios. Ao apoio incondicional da minha família nuclear e dos meus amigos mais íntimos: sem vocês, não teria chegado até aqui; ou talvez tivesse chegado, mas sem a alegria de viver necessária para enfrentar bem os desafios do caminho.

## RESUMO

Esta tese apresenta uma pesquisa sociológica cujo foco é a institucionalização da “Sustentabilidade Empresarial” (SE) no Brasil. Ancorado tanto no disposicionalismo de Bourdieu como no institucionalismo de Berger e Luckmann, o trabalho se desenvolve em uma dupla direção, concentrando-se no momento histórico mais recente daquela instituição. Por um lado, investiga a emergência de uma Elite de *top managers* adeptos da SE (ESE), através de uma prosopografia daquele grupo dirigente. Por outro lado, analisa as estratégias e táticas de socialização voltadas à “sustentabilidade” e desenvolvidas na FGV-EAESP, a partir de entrevistas com discentes e docentes, observação participante, além de documentos textuais e audiovisuais da escola de negócios. De forma complementar, a investigação também aborda um curso de mestrado voltado à SE da HEC-Paris, com método homólogo ao empregado junto à FGV-EAESP. O argumento central que construímos nessa tese é o de que a institucionalização da SE avança no sentido da construção coletiva e internacional de um agente-típico, que chamamos de *herói sustentável*. A história do fenômeno, em especial as últimas iniciativas da aliança entre ONU e empresas em torno do Pacto Global, aponta nessa direção, assim como as tomadas de posição e as práticas discursivas dos membros da ESE. As técnicas pedagógicas de cursos especializados nas escolas de negócios reforçam a construção do *herói sustentável*, contribuindo para seu ganho de escala e para a estratégia de reprodução social dos adeptos da SE. Paradoxalmente, o movimento dos adeptos da SE representa um afrontamento à *doxa* do campo econômico ao mesmo tempo em que confere uma nova musculatura às empresas em suas batalhas por legitimidade. De um lado, alguns dos alicerces principais da *doxa* do campo econômico são estremecidos pelos heterodoxos “sustentáveis”. De outro, os novos modos de pensar e de agir dos adeptos da SE fornecem, principalmente às grandes empresas, os caminhos para se esquivarem de ataques dos críticos mais fervorosos do capitalismo contemporâneo.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Empresarial, Elite empresarial, Institucionalização, Sociologia Econômica, Sociologia das Elites.

## ABSTRACT

This thesis presents a sociological research whose focus relies on the institutionalization of "Corporate Sustainability" (CS) in Brazil. The research - anchored both in Bourdieu's dispositionalism and in Berger and Luckmann's institutionalism - is developed in two directions emphasizing the most recent historical moment of this institution. On the one hand, it investigates the emergence of an Elite of top managers engaged to CS (ECS), based on a prosopography of this leading group. On the other hand, it analyzes the strategies and the socialization tactics related to engaging students on "sustainability" developed by FGV-EAESP, using multiple sources such as interviews with students and teachers, participant observation, textual and audiovisual documents produced by the business school. Additionally, the research also contemplates a HEC-Paris' MSc on CS, using a method similar to the one employed within the FGV-EAESP case. The central argument we have developed in this thesis is that the institutionalization of the CS advances towards the collective and international construction of a typical agent which we nominate as *sustainable hero*. The history of the phenomenon, particularly the latest initiatives of the alliance between UN and companies around the Global Compact point to this direction, as well as the position statements and discursive practices of ECS members. The pedagogical techniques of specialized courses in business schools reinforce the construction of the *sustainable hero*, contributing to its gain in scale and to the social reproduction strategy of the CS supporters. Paradoxically, the movement of the CS supporters represents a confrontation with the *doxa* of the economic field while - at the same time - it gives a new strength to companies in their battles for legitimacy. From one point of view, some of the main foundations of the economic *doxa* are shaken by the "sustainable" group. From another point of view, the new modes of thinking and acting of CS supporters provide - especially for large companies - the paths to avoid attacks made by the most powerful critics of contemporary capitalism.

**Keywords:** Corporate Sustainability, Business Elite, Institutionalization, Economic Sociology, Sociology of Elites.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz: pioneirismo (ano de entrada no Pacto Global) versus legitimidade (IRGES) .....	116
Figura 2. Cartaz da <i>Journée d'études à la Sorbonne</i> sobre “liderança sustentável” em 2014 .....	122
Figura 3. Valentini (na posição de palestrante) e os “líderes sustentáveis” em evento da Plataforma de Liderança Sustentável.....	125
Figura 4. Foto de evento da PLS no formato predominante estilo plateia de teatro .....	153
Figura 5. Foto de evento da PLS no formato menos recorrente estilo anfiteatro .....	154
Figura 6. Foto de Ricardo Amorim, em seu site pessoal.....	177
Figura 7. Aula experiencial do FIS sobre “complexidade na natureza” em Ilhabela (SP).....	221
Figura 8. Anúncio do processo seletivo para o FIS 13 (realizado em 2016)...	222
Figura 9. Um membro do GVces conduz uma dinâmica inspirada no Yoga com os alunos do FIS nas instalações de uma fazenda .....	223
Figura 10. Milton Maroni (sentado) conduz uma dinâmica em um <i>Ashram</i> (centro religioso hindu) do interior de São Paulo com os alunos do FIS .....	224
Figura 11. Visita de discentes e equipe pedagógica do FIS à empresa Fibria para entenderem como a empresa “lida com a questão das mudanças climáticas”. .....	225
Figura 12. Anúncio do evento de avaliação do Projeto-Referência (PR) da turma FIS 16 no Itaú com o tema “Finanças pessoais e mudanças climáticas”. .....	226

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Carta da declaração de princípios da ADCE de 1961 .....	61
Quadro 2. Extratos do diário de Paulo Nogueira Neto (2010).....	78
Quadro 3. Os primeiros usos do signficante “sustentabilidade empresarial” na mídia impressa brasileira. ....	87
Quadro 4. Papel das escolas de negócios e instituições de ensino voltadas à educação de executivos – extraído de GRLI (2005, p.3).....	95
Quadro 5. Gerações diferentes, formações diferentes.....	141
Quadro 6. O jornalista Ricardo Amorim: o “Influencer” preferido .....	176
Quadro 7. Como funciona uma aula do FIS? registro de uma observação participante .....	219
Quadro 8. Uma herança ambientalista .....	230
Quadro 9. O primo engenheiro ambiental e a professora “hiponga” .....	231
Quadro 10. A filantropia como prática familiar.....	233
Quadro 11. Um gosto por “sustentabilidade” e política.....	235
Quadro 12. Uma disposição anticapitalista.....	236
Quadro 13. Um CFO como pai e o impacto do escotismo .....	238
Quadro 14. O impacto do GVces sobre a conversão .....	241
Quadro 15. O herdeiro de um top manager e a Teoria U .....	243
Quadro 16. A condição de outsider e a “sustentabilidade” .....	245
Quadro 17. FIS como grande ponto de ruptura de vida .....	246
Quadro 18. A paixão pela “sustentabilidade” do garoto de Michigan .....	274
Quadro 19. O estágio como rota para a “sustentabilidade” .....	276
Quadro 20. O documentário e o vegetarianismo .....	278
Quadro 21. O estigma e a conversão sustentável.....	279



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Desenho metodológico geral.....	51
Tabela 2. Princípios Universais estabelecidos pelo Pacto Global da ONU.....	93
Tabela 3.Comparativo entre os “filantropos”, os “responsáveis” e os “sustentáveis” .....	107
Tabela 4. Lista das 97 empresas mapeadas no Guia Exame de Sustentabilidade – por ordem alfabética .....	113
Tabela 5. Lista das empresas mais reconhecidas pelo Guia Exame de Sustentabilidade - pontuação acima da média de 7,8 pontos no IRGES.....	114
Tabela 6. Lista dos indivíduos selecionados para participar da base prosopográfica .....	117
Tabela 7. Variáveis organizadoras da prosopografia .....	120
Tabela 8. Personagens do livro de Valentini (2011) .....	130
Tabela 9. Distribuição dos indivíduos da prosopografia de acordo com o sexo .....	132
Tabela 10. Divisão dos indivíduos da ESE em termos geracionais .....	133
Tabela 11. Cursos de graduação .....	137
Tabela 12. Presença ou ausência de formação acadêmica no exterior .....	139
Tabela 13. Cruzamento entre as variáveis geração e formação específica em “sustentabilidade” - frequência.....	140
Tabela 14. Lista de indivíduos da ESE com algum tipo de participação em movimentos alinhados à militância em prol da SE .....	146
Tabela 15. Tipos de conversão e membros da ESE .....	160
Tabela 16. As categorias analíticas que compõem a <i>etiqueta sustentável</i> .....	178
Tabela 17. Lista de docentes, alunos e ex-alunos da FGV-EAESP entrevistados .....	200
Tabela 18. Alunos e egressos do SASI entrevistados – pseudônimos utilizados .....	203
Tabela 19. Tipos de conversão e FISers entrevistados.....	229
Tabela 20. Sentidos da SE entre os FISers.....	256

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAPS	Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável
ADCE	Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSR	<i>Business for Social Responsibility</i>
CDES	Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
CEAMA	Centro de Estudo de Gestão Empresarial e Meio Ambiente
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CED	<i>Committee for Economic Development</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CUT	Central Única dos Trabalhadores
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
EFMD	<i>European Foundation for Management Development</i>
ESSE	Elite de adeptos da Sustentabilidade Empresarial
FAAP	Fundação Armando Álvares Penteado
FBDS	Fundo Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
FDC	Fundação Dom Cabral
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos

FGV Fundação Getúlio Vargas

FGV-  
EAESP Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV

FIDES Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social

FIES Programa de Financiamento Estudantil

FIS Formação Integrada para a Sustentabilidade

FISer Estudante ou egresso do FIS

GIFE Grupo de Instituições, Fundações e Empresas

GRI *Global Reporting Initiative*

GRLI *Globally Responsible Leaders Initiative*

GVces Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV

HEC-  
Paris *Hautes Études Commerciales de Paris*

IBAMA Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IBASE Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IES Instituição de Ensino Superior

IMD *International Institute for Management Development*

INSEAD *Institut Européen d'Administration des Affaires*

IRGES Índice de Reputação no Guia Exame de Sustentabilidade

ISE Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo

ISSP	<i>International Society of Sustainability Professionals</i>
ISSP-CSP	<i>ISSP Certified Sustainability Professional</i>
ISSP-AS	<i>ISSP Sustainability Associate</i>
IUCN	<i>International Union for Conservation of Nature and Natural Resources</i>
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MSBI	<i>Mouvement for Social Business Impact</i>
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	Plataforma de Liderança Sustentável
PNBE	Pensamento Nacional das Bases Empresariais
PR	Projeto Referência do FIS
PRME	<i>Principles for Responsible Management Education</i>
ProUni	Programa Universidade para Todos
PSM	Projeto de Si Mesmo do FIS
PUC-RIO	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
RAPS	Rede de Ação Política pela Sustentabilidade
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SER	Responsabilidade Social Empresarial

SASI	<i>MSc Sustainability and Social Innovation da HEC-Paris</i>
SE	Sustentabilidade Empresarial
SEMA	Secretaria Especial do Meio Ambiente
SENAC-SP	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de São Paulo
SESI	Serviço Social da Indústria
SnO	<i>Society &amp; Organization Center</i>
TD	Teoria da Transdisciplinaridade
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UnB	Universidade de Brasília
UNCED	<i>United Nations Conference on Environment and Development</i>
UNEP	<i>United Nations Environment Programme</i>
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>
USP	Universidade de São Paulo
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
WWF	<i>World Wildlife Fund for Nature</i>



## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	17
<b>1. PANORAMA DA PESQUISA: das referências centrais ao desenho metodológico</b> .....	21
1.1. <i>Uma fundamentação dupla: o disposicionalismo e o institucionalismo</i> .....	21
1.2. <i>Mapeamento da produção sociológica sobre objetos correlatos</i> .....	33
1.3. <i>Problema de pesquisa e desenho metodológico</i> .....	42
<b>2. A HISTÓRIA DA “SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL”: dos magnatas filantropos aos top managers sustentáveis</b> .....	53
2.1. <i>A primeira denegação do econômico: o dinheiro abundante e a filantropia</i> .....	54
2.2. <i>A segunda denegação do econômico: a responsabilidade do businessman</i> .....	62
2.3. <i>A terceira denegação do econômico: um novo tipo de desenvolvimento</i> .....	69
2.4. <i>A apropriação do “desenvolvimento sustentável” pelos agentes empresariais</i> .....	81
2.5. <i>A virada cognitiva da ONU e a adequação dos agentes empresariais</i> .....	89
2.6. <i>Os adeptos da SE se unem no Brasil: as redes de militância sustentável</i> .....	98
2.7. <i>Os “filantropos”, os “responsáveis” e os “sustentáveis”: os agentes típicos</i> .....	103
<b>3. A ELITE DE ADEPTOS DA “SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL”: dos pontos de partida à construção social de um habitus</b> .....	109
3.1. <i>Notas metodológicas acerca da investigação sobre a ESE</i> .....	110
3.2. <i>Mestre de cerimônia: análise do principal mediador institucional</i> .....	121
3.3. <i>As origens sociais e formações acadêmicas: de onde partem?</i> .....	131
3.4. <i>Os itinerários profissionais e os múltiplos investimentos</i> .....	141
3.5. <i>O terreno da linguagem: quadro teórico e modos linguísticos</i> .....	150
3.6. <i>Tornar-se um adepto da SE: narrativas de conversão</i> .....	159
3.7. <i>A preocupação em conferir um sentido e as fontes de inspiração</i> .....	168
3.8. <i>A etiqueta sustentável: o que prescrevem?</i> .....	177
3.9. <i>Uma construção social dupla: o típico e o habitus</i> .....	190

<b>4. OS NEÓFITOS DA SE: <i>escolas de negócios, socialização secundária e conformação de adeptos</i></b> .....	197
4.1. <i>Notas metodológicas sobre a pesquisa acerca dos neófitos da SE</i> .....	198
4.2. <i>A educação para a sustentabilidade na principal business school brasileira</i> .....	204
4.3. <i>O FIS: um sistema de socialização secundária</i> .....	214
4.4. <i>Os precoces, os tardios e o peso do FIS</i> .....	227
4.5. <i>As maneiras compartilhadas de pensar e de agir</i> .....	248
4.6. <i>Uma conformação internacional? A HEC-Paris e a SASI Family</i> .....	263
<b>CONCLUSÃO</b> .....	285
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	291
<b>FONTES DE DADOS</b> .....	303
<b>APÊNDICE A</b> – Quadro sinóptico da prosopografia da ESE.....	315
<b>APÊNDICE B</b> – Modelo de carta-convite aos membros da ESE .....	322
<b>APÊNDICE C</b> - Modelo de carta-convite para entrevistar FISers.....	323
<b>APÊNDICE D</b> - Modelo de carta-convite para entrevistar SASIs.....	324
<b>APÊNDICE E</b> – Roteiro de entrevista com neófitos (FISers e SASIs) .	325



## APRESENTAÇÃO

Uma empresa de cosméticos trabalha para remodelar o modo de pensar de uma comunidade amazônica. Uma árvore, até então tida como um recurso para a produção de cabos de vassoura, é reinterpretada. Agora, seu significado passa a ser renda e preservação ambiental, tanto para a comunidade como para a empresa. Anúncios publicitários são lançados, nos quais a empresa de cosméticos clama por sua “sustentabilidade”. Nos escritórios da Avenida Paulista, um diretor financeiro de um emergente banco privado nega a uma fabricante de óleo de soja o seu pedido de empréstimo. O motivo alegado seria o provável impacto ambiental das operações de produção pretendidas. O diretor e o seu banco tomam essa decisão de modo aparentemente contrário à maximização dos dividendos. A justificativa: trabalhar em prol da “sustentabilidade”.

Alguns anos depois, uma fabricante de roupas perde parte significativa de seu valor de mercado repentinamente. Jornalistas, consumidores e investidores descobrem que imigrantes ilegais trabalham para um fornecedor sem remuneração, tal como escravos. “Onde estaria a sustentabilidade da empresa?”, perguntam-se os críticos. Ainda mais grave, um desastre ambiental acontece em Minas Gerais. É o maior da história do Brasil. Milhares de pessoas são impactadas. Uma mineradora, até então relativamente bem apreciada por práticas de “sustentabilidade”, é responsabilizada. Para os mais céticos, que prestaram bastante atenção ao caso de “trabalho escravo” da fabricante de roupas, surgia a prova final de que a tal “sustentabilidade” não passa de “marketing”, “modismo empresarial”, algo meramente “cosmético”.

Histórias positivas de “sustentabilidade” forçam o senso comum para uma reconsideração do papel das empresas nas sociedades. Os casos negativos confirmam o ceticismo: as ações empresariais são explicáveis, desde que o capitalismo existe, por uma atenção seletiva e direcionada à maximização dos lucros. Tudo diferente disso é meramente acessório. Novos debates são abertos sobre o “caráter genuíno” das empresas em matéria de engajamento em prol do “desenvolvimento sustentável”, da “economia verde”, do “capitalismo verde”, do “capitalismo consciente”. Governos exigem, consumidores demandam, mídias cobram, movimentos socioambientais atacam. Algumas empresas despontam como pioneiras e se adaptam às críticas, outras negam a dita “sustentabilidade” e seguem como sempre. Entre as que se engajam, a disputa é por ser “referência” no assunto, *benchmark*, na linguagem nativa do espaço empresarial. Uma nova corrida empresarial é iniciada: quem é a mais genuinamente “sustentável”?

Embora a corrida pela “sustentabilidade” e as discussões sobre veracidade dos comprometimentos empresariais com o assunto possam ser o centro de atenção de algumas formas de saber, não acreditamos aqui que este seja o foco de interesse para uma pesquisa sociológica. Tal linha de reflexão, de caráter axiológico, é legítima aos agentes mais investidos no espaço empresarial, sejam eles defensores ou opositores. Tampouco é central, para uma sociologia, a discussão sobre a eficiência ou eficácia de ferramentas gerenciais relativas ao “modelo sustentável de gestão”. Isso também cabe a indivíduos posicionados como gestores empresariais, acionistas e professores de escolas de negócios.

O que caberia à sociologia? Na esteira dos pioneiros da disciplina, interessa-nos compreender e explicar o fenômeno da “sustentabilidade empresarial” – ponto de vista inspirado em Weber – ou, mais simplesmente, realizar uma sociogênese da instituição em questão – ponto de vista inspirado em Durkheim. Debitária de boa parte da tradição sociológica, esta pesquisa de doutorado oferece uma análise sobre a institucionalização da “Sustentabilidade Empresarial” (será usada a sigla SE em vários momentos dessa tese).

Uma instituição pode ser entendida como uma propriedade emergente das relações sociais, mas que, de forma geral, é anterior à existência de indivíduos específicos. Nascemos sob a égide de instituições, mas também contribuímos com seus processos dinâmicos de construção social. Falar em institucionalização também pressupõe a existência de processos históricos, passíveis de serem analisados. Uma característica importante do processo histórico de uma instituição é o ganho de objetividade: os modos de pensar e de agir se desgarram pouco a pouco de uma dimensão meramente subjetiva (de pessoas específicas), tornando-se objetivos e transmissíveis como regras gerais de conduta. Ao mesmo tempo, a institucionalização também implica no ganho de subjetividade. Afinal, a instituição se torna cada vez mais tácita – e, portanto, poderosa – na medida em que é interiorizada pelos indivíduos, transformando até mesmo seus corpos, sendo considerada como algo “natural”.

A pesquisa que fundamenta essa tese, dedicada à institucionalização da SE, foi construída em uma dupla direção, concentrando-se em um momento histórico mais recente dessa instituição, especificamente a partir dos anos 2000. Por um lado, a pesquisa descortina a elite de *top managers* adeptos da SE. Por outro, revela as estratégias de socialização desenvolvidas nas escolas de negócios, o que contribui para garantir a difusão e a perenidade da SE através da conformação de neófitos.

O propósito maior dessa tese é contribuir para uma melhor compreensão sobre o capitalismo contemporâneo, em um diálogo aberto com as preocupações dos pesquisadores dedicados à área da sociologia econômica. O fenômeno internacional da “sustentabilidade empresarial” e sua adaptação ao espaço nacional brasileiro é o objeto de interesse, entre outros que seriam possíveis, para caminhar nessa direção. Um argumento preliminar explica esse caminho: a “sustentabilidade empresarial” é um dos fenômenos que melhor representa os desdobramentos do capitalismo contemporâneo, especificamente do seu caráter internacionalizado, justificatório, moral e capaz de transformar formas de ser e de agir.

A organização da tese foi feita de modo a apresentar a pesquisa usando a lógica do processo de institucionalização da “sustentabilidade empresarial” como fio condutor. Um primeiro capítulo - *PANORAMA DA PESQUISA: das referências centrais ao desenho metodológico* - prepara o leitor para a discussão dos resultados por meio da apresentação dos norteadores conceituais, do cenário da produção sociológica sobre temas correlatos, da construção do problema da pesquisa e do desenho metodológico. O segundo capítulo - *A HISTÓRIA DA “SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL”: dos magnatas filantropos aos top managers sustentáveis* - traz todo o conjunto de transformações e embates que condicionaram a emergência dessa instituição. O terceiro capítulo - *A ELITE DE ADEPTOS DA “SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL”: dos pontos de partida à construção social de um habitus* - aborda a produção de um agente típico institucional que simboliza a “sustentabilidade empresarial”, o “gestor adepto da SE”, resultante da formação e das práticas de uma elite dos enunciadores mais legítimos. Por fim, o quarto capítulo - *OS NEÓFITOS DA SE: escolas de negócios, socialização secundária e conformação de adeptos* - trata do processo de conformação de adeptos da SE que ocorre em escolas de negócios.



## **1. PANORAMA DA PESQUISA: das referências centrais ao desenho metodológico**

Neste primeiro capítulo, será apresentada a estrutura básica desta investigação de doutorado. Em primeiro lugar, são enfocados os norteadores conceituais da pesquisa, principalmente os pilares teóricos a partir dos quais a investigação foi desenvolvida. Em segundo lugar, a produção sociológica sobre o tema da SE e objetos correlatos é detalhada. Levando-se em consideração os pilares teóricos e a produção sociológica, o problema de pesquisa, incluindo seu processo de construção pelo pesquisador, é exposto e esmiuçado, junto com o desenho metodológico geral.

### *1.1. Uma fundamentação dupla: o disposicionalismo e o institucionalismo*

Recentemente, Boltanski e Chiapello (2009) consolidaram a tese de que o capitalismo necessita de justificativas para existir nas práticas dos agentes. Este é um *insight* originalmente weberiano: já nos primórdios da disciplina sociológica, Weber (1996) identificou que o capitalismo precisa de um “espírito” subjacente, o qual é composto por ingredientes éticos, morais e religiosos. Com novas categorias de análise e contemplando todo o século XX, Boltanski e Chiapello (2009) ampliaram em grande medida os esforços analíticos weberianos para um mapa claro das transformações da esfera econômica. As duas obras contribuíram para a compreensão de que o agente social necessita de um conjunto de justificativas para engajar-se nas ações econômicas capitalistas que vai muito além da meta de maximização dos lucros.

Sobre isso, Swedberg (2005) explica que Weber, em *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, discute a fórmula de Benjamin Franklin para mostrar que, a partir do protestantismo, toda pessoa tem o dever de trabalhar e lucrar da forma mais metódica e diligente possível. Em *A ética protestante*, Weber (1996) discute não apenas a formação do espírito do capitalismo, mas principalmente a sua difusão, e esta ocorre principalmente a partir de certas publicações normativas, como as de Franklin. No que tange à disseminação da “sustentabilidade empresarial”, faz-se necessário fornecer aos neófitos os subsídios para transformarem o “pensamento sustentável” em uma rotina, de fazer o que Weber (2004) chamou de rotinização, passando do extraordinário para o ordinário.

Os aportes que os estudos de Weber (1996 e 2004) e o de Boltanski

e Chiapello (2009) trazem para pensar sobre o engajamento dos agentes no espaço econômico são muito relevantes para esta pesquisa. Porém, talvez não sejam suficientes para pensarmos o fenômeno da “sustentabilidade empresarial”. Os novos ditames sobre o que uma empresa e um gestor devem fazer nos tempos atuais (e.g., ser “sustentável”) e que permeiam não só o espaço empresarial, mas também os demais espaços sociais, não são apenas traços de um espírito de época (i.e., *zeitgeist*) (BONY-LE GOFF e LAURENS, 2013). Não é por um ato mágico que se forma a inscrição institucional do que é a “boa” empresa, mas sim pelos conflitos e alianças no seio do espaço empresarial e, principalmente, pelos grupos melhor posicionados (BONY-LE GOFF e LAURENS, 2013).

Aspectos tais como as justificativas para agir de tal ou qual maneira seriam como a ponta de um *iceberg* para o problema de pesquisa nessa tese. São elementos importantes - sem dúvida - mas é preciso ir um pouco mais a fundo. A base do *iceberg* pode ser compreendida através de uma sociogênese da “sustentabilidade empresarial”, das propriedades sociais dos produtores, disseminadores e receptores, isto é, seus itinerários de vida, as posições que ocupam no espaço empresarial, suas práticas distintivas e seus mecanismos de produção e reprodução. Almejando dar conta de todo esse *iceberg* da SE, se utilizarmos essa metáfora, essa pesquisa de doutorado possui dois grandes pilares teóricos. Por um lado, nos ancoramos sobretudo na tradição sociológica disposicionalista derivada da obra de Pierre Bourdieu. Por outro, recorreremos, de forma complementar, ao institucionalismo sociológico sistematizado por Peter Berger e Thomas Luckmann.

O trabalho de Berger e Luckmann (2014), *A construção social da realidade*, combina os aportes de Weber e Durkheim, concentrando-se em como as instituições nascem a partir das relações sociais e como são interiorizadas pelos indivíduos que delas participam. Para compreender qualquer forma de institucionalização, Berger e Luckmann (2014) recomendam analisar o processo de tipificação das ações habituais dos atores que participam da instituição. Tal processo de tipificação envolve a construção de tipos de indivíduos que definem as instituições (e.g., o padre no catolicismo). No que tange ao fenômeno da SE, o tipo de agente central vem sendo chamado de “gestor que adere à sustentabilidade” ou “líder sustentável”, como discutiremos detalhadamente ao longo dessa tese.

O processo de institucionalização é composto por um elemento de historicidade e outro de controle (BERGER e LUCKMANN, 2014). A historicidade se refere ao processo temporal de construção social das

instituições, ao passo que os mecanismos de controle institucional mudam conforme o tempo. O ganho de objetividade que caracteriza o avançar do processo histórico de uma instituição é garantido pelos processos de socialização, sejam eles primários ou secundários. Socialização pode ser entendida como o processo de interiorização de formas de significar, sendo justamente a partir dessa interiorização que o mundo ganha o caráter de realidade social dotada de sentido (BERGER e LUCKMANN, 2014).

Mais recentemente, uma releitura da abordagem do institucionalismo de Berger e Luckmann combinada aos aportes da praxeologia bourdieusiana foi sistematizada por Lagroye e Offerlé (2010). Trata-se do que esses autores chamaram de uma “sociologia política da instituição” ou “sociologia da institucionalização” (LAGROYE e OFFERLÉ, 2010, p.15). Esta perspectiva reúne trabalhos voltados à compreensão dos mais diversos campos de estudos (e.g., partidos, igreja, patronato) a partir de análises que se debruçam sobre o encontro dinâmico entre o objetivado (i.e., instituído) e os investimentos dos agentes. Aliás, como mostram Offerlé e Lagroye (2010), poderíamos utilizar, para se referir à “sustentabilidade empresarial”, outros sinônimos ao que esses pesquisadores concebem como “instituição”: “doutrina”, “cultura”, “linguagem”, “rotina”, “verdade”.

A sociologia da institucionalização inspirou largamente essa tese, desde o desenho metodológico da presente pesquisa até a forma de analisar os resultados. Seidl (2016) sistematiza essa perspectiva explicando que falar em instituição significa ressaltar que: a) há um sistema de relações ancorado em regras que são preservadas pelos agentes interessados; b) as condutas dos membros da instituição são relativamente duráveis e associadas ao pertencimento institucional; c) podem ser verificados mecanismos de enquadramento e controle organizados. A principal contribuição dessa perspectiva para iluminar fenômenos como o da presente tese (i.e., a institucionalização da SE) é precisamente o ganho que esse ferramental analítico proporciona: entender como os indivíduos se tornam participantes de uma instituição, como incorporam os sentidos, as regras e os saberes específicos. Fazer uma “sociologia da institucionalização” implica em realizar uma sociogênese de uma determinada instituição, compreendendo assim as condições sociais de sua produção, os agentes participantes e as suas transformações ao longo do tempo.

Falar em mudanças institucionais costuma gerar ceticismo entre os sociólogos desde os primórdios da disciplina. Começando com Durkheim, que era reticente quanto à amplitude das variações subjetivas

permitidas no ato da apropriação das instituições, essa desconfiança se estendeu a Bourdieu, com a sua ênfase na reprodução social (BEZES e LE LIDEC, 2010). Rompendo parcialmente com essa tendência e seguindo a perspectiva institucionalista de Berger e Luckmann, Bezes e Le Lidec (2010) recomendam um aprofundamento sobre as atividades institucionais dos chamados “empreendedores de reforma”, que reivindicam transformações da ordem institucional, bem como sobre as formas pelas quais as instituições respondem a essas tentativas reformistas. Esses “empreendedores de reforma” buscam transformar as regras, redistribuir as relações de um espaço social, as identidades e os papéis sociais, através de negociações de ideias aceitáveis para um maior conjunto possível de agentes participantes de uma instituição. Sob esse prisma, podemos perceber os adeptos da “sustentabilidade empresarial” como “empreendedores de reforma”, uma vez que advogam a favor de mudanças importantes nas instituições empresariais, tais como formas de gestão, modelos de empresas, estratégias e culturas empresariais.

É válido frisar que os aportes da sociologia da institucionalização são bastante compatíveis com a praxeologia bourdieusiana. Em diversos momentos de seu curso no *Collège de France* de 1981 a 1986, intitulado de *Sociologie générale*, Bourdieu (2015 e 2016) tratou diretamente das categorias *instituição* e *institucionalização*, ancorando-se tanto na compreensão de Durkheim (2007) - de que a sociologia é a ciência das instituições - como na de Weber (2004), acerca do processo de racionalização que caracteriza a modernidade. Em Bourdieu (2015 e 2016), assim como em Berger e Luckmann (2014), a institucionalização é entendida como um processo de objetivação. Para ambas as abordagens, os espaços de interação não existem *a priori* ou *per se*, são construídos socialmente e os agentes possuem papéis institucionais condizentes com as suas posições, mobilizando recursos práticos e simbólicos nas lutas que travam entre si (FREYMOND, 2010). Ademais, recorrer ao cerne da perspectiva bourdieusiana, a noção de disposição social (i.e., *habitus*), possibilita aos institucionalistas analisar o caráter rotineiro e tácito das práticas, sem excluir, em absoluto, a dimensão estratégica das ações sociais (FREYMOND, 2010).

Recorrendo à explanação de Wacquant (2008), a praxeologia bourdieusiana pode ser definida a partir de quatro aspectos centrais: 1) concepção monista (i.e., antidualista) sobre as dinâmicas entre ação e estrutura social, entre a subjetividade e a objetividade; 2) posição de síntese disciplinar (e.g., combinação entre sociologia, antropologia e filosofia), metodológica (e.g., estudos marcados por diferentes métodos e técnicas, como em *A distinção*) e teórica (e.g., integração de construtos



de Marx, Weber, Durkheim e Mauss); 3) visão agonista de sociedade (i.e., as competições e as disputas estão sempre presentes nos diversos espaços sociais); 4) antropologia filosófica que não está centrada na noção de autointeresse, mas sim na de reconhecimento (i.e., inspira-se em Pascal para quem a motivação humana mais fundamental é a sede por dignidade).

A partir destes aspectos ontológicos e epistemológicos, Bourdieu construiu uma vasta obra, que pretende dar subsídios para a compreensão de todo e qualquer fenômeno social, baseando-se em quatro categorias analíticas centrais: 1) *habitus*; 2) capital; 3) campo; 4) *doxa* (WACQUANT, 2008). O *habitus* pode ser entendido como o sistema de disposições transponíveis e duráveis que se organizam como esquemas inconscientes e guiam nossas formas de julgar, perceber e agir no mundo. As disposições são adquiridas ao longo do itinerário de vida dos agentes, a partir das posições e das posses de montantes de capital, sendo os principais o econômico, o cultural e o simbólico (WACQUANT, 2008).

A noção de *habitus* não foi criada por Bourdieu, sendo presente em uma longa tradição de autores, a começar por Aristóteles e sua noção de *hexis* (WACQUANT, 2007). A intenção de Bourdieu era propor uma categoria analítica capaz de conectar objetividade e subjetividade, estruturas sociais e estruturas mentais. Assim, a noção de *habitus* oferece princípios de sociação (pelo assemelhamento dos esquemas cognitivos e práticos compartilhados entre os diversos indivíduos que compõem uma sociedade) e de individuação (já que implica em internalizações singulares das combinações possíveis de esquemas cognitivos) (WACQUANT, 2007).

Bourdieu construiu sua própria compreensão da ideia de *habitus* para se contrapor à teoria econômica *mainstream* (WACQUANT, 2007). Um exemplo disso é o curso que ministrou no *Collège de France* no início dos anos 1990 e intitulado como *Anthropologie économique* (BOURDIEU, 2017). Ele desafiou as categorias que disciplina da economia toma como invariantes históricas, a exemplo das categorias *interesse*, *capital*, *mercado* e *racionalidade*, sobretudo a ideia de *homo economicus* (BOURDIEU, 2017). Um de seus estudos mais ilustrativos disso é o que investiga a sociedade Cabila na Argélia, no qual Bourdieu (2003a) mostra como a aquisição do *habitus econômico* exige mais do que uma adaptação dos povos tradicionais. Trata-se de um processo de conversão, capaz de transformar estilos de vida, sistemas de crença, sentidos do trabalho, comportamentos habituais, temporalidade e estratégias de reprodução social (BOURDIEU, 2003a). Vale dizer que a noção bourdieusiana de conversão será muito importante para

entendermos como os adeptos do “modelo sustentável” de gestão se distinguem dos demais agentes do espaço empresarial.

Os campos em Bourdieu, por sua vez, são microcosmos mais ou menos autônomos e marcados pelas disputas dos agentes pelas posições e tipos de capital, além de capazes de coagir os agentes participantes a atuar de acordo com as práticas mais legítimas (WACQUANT, 2008). Isso ocorre principalmente porque cada campo tende a produzir a sua *doxa* (i.e., conjunto de crenças compartilhadas e tidas como inquestionáveis) (WACQUANT, 2008). Os agentes tomam posições conforme a *doxa*: os dominantes tendem a conservar as ordens vigentes, assumindo uma *ortodoxia*, ao passo que os desafiadores recorrem a adaptações e ataques à *doxa*, adotando uma *heterodoxia*.

As noções de espaço e de campo são permeadas pelas ideias de separação, de diferenciação, de distinção, de luta por tipos de capital e posições (BOURDIEU, 2008b). Esta compreensão não implica em assumir que as ações humanas sejam motivadas por uma busca por distinção social. Antes disso, Bourdieu (2008a) afirma que tornar-se um indivíduo é uma atividade de diferenciação em si mesma. Neste processo de separação, os indivíduos também se aproximam, criando grupos cujos membros possuem afinidades eletivas. Como veremos nas análises dos resultados dessa pesquisa, ser um adepto da “sustentabilidade empresarial” significa, ao mesmo tempo, integrar um movimento social empresarial e se contrapor às normas mais convencionais de conduta do campo econômico.

A *doxa* do campo econômico é, ao menos desde os anos 1990, marcada pelas crenças neoliberais. A “sustentabilidade empresarial”, diretamente derivada da proposta de “desenvolvimento sustentável” das Organizações das Nações Unidas, emerge como uma certa via alternativa ao neoliberalismo. Em Bourdieu, o neoliberalismo se trata de uma pretensão dos economistas dominantes de impor suas visões de mundo particulares e que possui um poder capaz de atravessar os mais diversos campos, especialmente na transformação das políticas estatais (LAVAL, 2018). É assim que a teoria econômica adquire um poder performativo, um efeito de teoria: a forma neoliberal de compreender o mundo dos economistas mais matemáticos, que apresentam sua teoria como “pura” e “técnica”, é transmitida, pelo efeito simbólico da autoridade científica, aos banqueiros, contadores, empresários, gestores e jornalistas econômicos. A performatividade da teoria econômica é ainda maior, e foco da sociologia de Bourdieu, na medida em que se verifica a subordinação crescente de universos sociais regidos por princípios tidos como antieconômicos - os espaços da arte, da educação e da religião, por

exemplo - aos preceitos do *nomos* econômico (LAVAL, 2018).

Analisando essa difusão do neoliberalismo, Lebaron (2018) aponta para a existência de um mito empresarial ou gerencial, baseado na ideia de competitividade, segundo a qual basta para o crescimento médio de uma empresa que ela reduza seus custos e melhore sua eficácia produtiva. Isso tem sido difundido para que as nações busquem maiores fatias do mercado mundial. É um fenômeno integrante do avançar do neoliberalismo internacionalmente e que envolve a importação do léxico e das mitologias empresariais para os estados nacionais (LEBARON, 2018). Esse mito está na base das ideias de reformas estruturais da economia, tais como a flexibilização do mercado de trabalho e a redução das pressões fiscais sobre as empresas e os mais ricos (LEBARON, 2018).

O processo de emergência do neoliberalismo, que Bourdieu chamou de “revolução neoliberal”, é indissociável das transformações ocorridas nos critérios de formação e de ação das novas elites de Estado, a “nobreza de Estado”. Laval (2018) mostra como os trabalhos de Bourdieu (e.g. seu estudo sobre o mercado de casas próprias na França) contestam a tese de que o avanço do neoliberalismo ocorre em função da ausência do Estado. Este não se transforma de fora pra dentro, pela pressão dos agentes econômicos, mas sim de dentro para fora, a partir das mutações nos modos de pensar e agir das elites que o dominam. A análise de Bourdieu aponta como a revolução simbólica neoliberal é conduzida pelos mais poderosos e vinculados ao Estado, revelando a contradição do pensamento neoliberal que prega a anulação do Estado, mas precisa dele para se fortalecer. O neoliberalismo é simplesmente impensável fora da instituição estatal e sua escala mundial é garantida pelos estados nacionais, em crescente articulação com as organizações internacionais em prol de uma mundialização.

Em Bourdieu (2014), o Estado é o fundamento de nossas categorias de pensamento, que serão as próprias estruturas cognitivas organizadoras das formas de classificar as pessoas e as coisas, tornando-se a base da mentalidade coletiva. Porém, antes de tornarem-se coletivas, ou “universais”, as ideias que compõem essa mentalidade, as próprias categorias de cognição, são particulares e relativas a grupos vencedores das disputas simbólicas. Tais grupos dominantes conseguem alcançar as posições sociais capazes de lhes garantir o poder de ditar as normas, de apresentar a sua visão de mundo como a mais legítima, de estabelecer “verdades” nacionais (BOURDIEU, 2014).

A luta dos agentes pela delimitação dos diversos padrões usados nas práticas econômicas é também uma disputa pelo poder sobre o Estado (BOURDIEU, 2005). Afinal, é do interesse dos que jogam o jogo

econômico que suas preferências e práticas sejam aplicadas como regulamentações gerais e normas sobre os direitos de propriedade (BOURDIEU, 2005), em um processo de transformação do particular (e.g., formas de produzir de uma dada indústria alimentar) em universal (e.g., leis sobre como devem ser produzidos os alimentos no território nacional). Assim, se aproximando um pouco mais do objeto dessa pesquisa, não é por acaso que os agentes econômicos que reivindicam o chamado “desenvolvimento sustentável” geralmente tomam posições no sentido de desqualificar o intervencionismo estatal e de propor outros caminhos para solucionar problemas públicos (DEZALAY, 2007).

Se as empresas dominantes buscam garantir seu domínio sobre as regras do jogo econômico, as dominadas precisam se adaptar. As que se ajustarem às convenções do momento terão acesso facilitado junto aos órgãos de fomento da atividade empresarial, à imprensa e à academia (GRÜN, 1999). É essa adequação ao senso do jogo que possibilita as condições objetivas mais seguras de “sucesso” empresarial (e.g., lucratividade, aumento da escala de produção, valorização no mercado de capitais, reconhecimento como bons locais de trabalho) (GRÜN, 1999). Sem dúvida, tomadas de posição mais heterodoxas também são possíveis, embora acarretem, menos provavelmente, nos mesmos níveis de “sucessos” daqueles que tomam posições de modo mais ortodoxo.

No caso da “sustentabilidade empresarial”, os seus adeptos reivindicam a favor de uma *heterodoxia*, ao menos aparentemente, já que se colocam contra o *business as usual*, que é sinônimo de tradição, de *ortodoxia*. Curiosamente, os defensores da SE mais notáveis tendem a ocupar posições elevadas nas hierarquias das empresas. Como é possível que tomem posições heterodoxas ocupando as posições mais favorecidas do espaço empresarial? Essa pergunta não é tão fácil de ser respondida. Afinal, as estratégias das empresas dependem não apenas das relações objetivas que se estabelecem no campo econômico, mas também das disputas internas que ocorrem no interior de cada uma delas (BOURDIEU, 2005): por exemplo, as lutas entre acionistas e executivos sobre quais são os “melhores” caminhos para a empresa; entre gerentes e sindicatos sobre quais são as melhores práticas trabalhistas.

Para entender melhor como os adeptos da SE se colocam como contrários à forma convencional de ver as empresas e a sociedade, a dimensão discursiva é fundamental. Aqui, lembramos de uma das principais teses durkheimianas: as palavras constroem o social, ao elaborar as classificações das pessoas e das coisas (DURKHEIM e MAUSS, 2000). Bourdieu (2003b) concorda com essa perspectiva e avança: o discurso é um resultado do *habitus* linguístico e do mercado

linguístico. O ato discursivo pode ser definido como a manifestação prática de uma disposição social (i.e., um *habitus*) em um dado contexto ou situação pertencente a um mercado linguístico. Este existe sempre quando há agentes que produzem discursos e agentes receptores aptos a apreciá-lo. Esta dinâmica é marcada por relações de poder, que estruturam o mercado linguístico tal como um campo de forças: "[...] nem todos os produtores de produtos linguísticos, de palavras, são iguais" (BOURDIEU, 2003b, p. 132). As relações de força também condicionam as lógicas específicas: aquelas coisas que são possíveis de serem ditas e as que são censuradas (BOURDIEU, 2003b).

A perspectiva bourdieusiana sobre o discurso dá menos ênfase ao que é dito, conferindo maior atenção a quem fala e em que contexto as trocas linguísticas são realizadas. Aqui, adiantamos que os maiores *top managers* adeptos da “sustentabilidade empresarial” contam com um grande montante de capital simbólico, que os autoriza a enunciar nos mais diversos espaços sociais. Contudo, devemos notar que a força da frase está menos na mensagem em si e mais nas condições de enunciação: quem enuncia, quem ouve e como ocorre a enunciação (BOURDIEU, 2003b). Além de uma análise do enunciador legítimo, é importante considerar também os lugares de fala, que muitas vezes se associam a ritos institucionais, além de abarcar uma análise dos agentes receptores dos enunciados (BOURDIEU, 1996a).

O poder simbólico que os *top managers* têm de prescrever ações (i.e., a performatividade), de ditar as regras do jogo, é adquirido. Contudo, a performatividade desses agentes não é automaticamente incorporada via hereditariedade ou meramente dedutível de suas posições objetivas. Diante disso, esta pesquisa também se inspira na sociologia pós-bourdieusiana de Bernard Lahire (1997, 1999, 2008, 2018), cuja proposta, assentada tanto na teoria de Bourdieu como na de Norbert Elias, é entender o indivíduo como social individualizado. Longe de ser a dimensão mais simplória da análise, os indivíduos, e aqui sob foco os adeptos da SE, portam em seus corpos as suas passagens por grupos, instituições e campos (LAHIRE, 1999).

Em vez de tropeçarmos numa acepção que coloca os indivíduos no plano atômico da análise social (i.e., uma espécie de física social mecanicista), a sugestão de Lahire (1999) é entender os indivíduos como os portadores das diferenças e como desdobramentos do social. Lahire acompanha Bourdieu, ainda que com ressalvas, quanto a um dos conceitos-chave da sua sociologia: a ideia de disposição. Enquanto Bourdieu enfatiza o caráter mais singular do *habitus*, Lahire (2008) opta pela valorização da heterogeneidade do “homem plural”. Apesar disso,

segundo Lahire (2008), ambos concordam que os agentes possuem um passado incorporado que é, ao menos, pouco acessível à consciência e fundamental para explicar suas práticas sociais.

Como veremos, os *top managers* adeptos da SE ocupam posições de destaque em suas empresas e no espaço econômico brasileiro. Assim, um pressuposto importante para essa pesquisa é a de que eles formam uma elite em franca disputa por afirmação, que domina um crescente contingente de profissionais adeptos da “sustentabilidade”. Eles exercem funções valorizadas e prestigiadas no espaço econômico (e.g., CEOs, diretores-presidentes), o que lhes confere não apenas um considerável montante de capital econômico, mas principalmente de capital simbólico. Nesse ponto, vale destacar que estas são características definidoras da noção de elite utilizadas na literatura sociológica, conforme Saint-Martin (2008).

Compreender o grupo de *top managers* adeptos da SE como uma elite empresarial aproxima esta pesquisa da sociologia do poder e das elites. De fato, recorrer à teoria de Bourdieu já leva o pesquisador a atentar às dinâmicas entre dominantes e dominados. Seidl (2013) explica que os trabalhos de Bourdieu renovaram o interesse das ciências sociais pelo estudo das elites. A sociologia do poder, numa vertente bourdieusiana, tem os seguintes pressupostos: 1) há diversos espaços sociais; 2) cada um deles é organizado com estruturas e lógicas de poder específicas; 3) não há uma elite, mas sim várias (SEIDL, 2013). Isso não quer dizer que a sociologia das elites se resume a estudar as práticas dos grupos dirigentes ou dominantes em cada espaço social, mas sim que o estudo dos dominantes nos possibilita esclarecer os princípios de legitimação e as estruturas de poder mais amplas (SEIDL, 2013).

O pressuposto aqui é o de que o poder não se reduz à dimensão da política, muito menos à política oficial (SEIDL e GRILL, 2013). Pensando com Bourdieu, isso significa assumir que toda relação social envolve a dimensão do poder. Por isso, um estudo sociológico de uma elite não pode considerá-la como algo isolado: deve-se lembrar que a elite existe para os outros agentes em posições sociais menos favorecidas (SAINT-MARTIN, 2008). As elites econômicas precisam engajar principalmente seus agentes organizadores (e.g., os administradores), em um processo basicamente discursivo: sem fazer isso, o próprio capitalismo não é legitimado (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

Mesmo que fatores como o medo do desemprego ou a ambição por ganhos infinitos sejam importantes para este comprometimento, é preciso que exista um aparato normativo estruturado para dar subsídios aos agentes sociais no espaço econômico (BOLTANSKI e CHIAPELLO,

2009). Historicamente, tal aparato tem sido encontrado na literatura especializada em gestão empresarial e em cursos voltados ao mundo dos negócios (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Justificativas para o engajamento são necessárias não apenas para os neófitos, mas também para os executivos experientes, os quais necessitam de suporte educacional para reciclar-se a fim de permanecerem comprometidos com o capitalismo (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

A produção de conhecimento de gestão empresarial também não pode se restringir a sugerir caminhos para a otimização dos lucros. Ela fornece aos executivos, como Boltanski e Chiapello (2009) constataram, razões para acreditarem que os objetivos do capitalismo são atraentes, interessantes, estimulantes, inovadores ou meritórios. Em outras palavras, trata da seguinte questão: como dar sentido ao trabalho nas empresas? (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Aparentemente, uma resposta que tem sido dada por *top managers* nos últimos anos, foco desta pesquisa, é a de que se o agente empresarial está comprometido com a “sustentabilidade”, então se trabalha em prol do bem comum.

Há um elemento que precisa ser considerado sobre esta questão do trabalho em prol do bem comum: a formação moral. Lembremos aqui que Durkheim (2000) empreende em *As formas elementares da vida religiosa* um estudo das religiões mais arcaicas, baseando-se na tese de que a experiência religiosa, a formação do que é sagrado e do que é profano, estrutura as categorias de pensamento. Este é o fundamento moral da modernidade e, por sua vez, os respectivos tipos de contratos sociais. Mesmo que na modernidade haja uma diminuição da fé, a experiência do sagrado é redirecionada ao culto do indivíduo, à garantia da propriedade individual e do contrato justo (RAUD-MATTEDI, 2005). A moral, portanto, sempre se faz presente. Considerando a tese durkheimiana, não é possível compreender o espaço econômico hoje sem um entendimento claro dos preceitos que o fundamentam.

Como analisamos nessa tese, observa-se o que podemos caracterizar como a emergência de uma “moral sustentável” no espaço das empresas, assentada numa teoria leiga gerencial que é disseminada em progressão geométrica desde o início dos anos 1990. Bourdieu (2005) tem uma reflexão sobre este assunto, concentrando-se na literatura gerencial. Para ele, os livros gerenciais são caracterizados por teorias leigas da ação estratégica, já que superestimam as estratégias conscientes dos agentes e subestimam as pressões estruturais do campo econômico. As teorias servem principalmente para auxiliar os dirigentes em seus processos de decisão, sendo ensinadas nas escolas de negócios, em um processo marcado pela normatividade (BOURDIEU, 2005). As teorias

tidas como as mais legítimas e amplamente usadas no campo econômico têm sua base de reconhecimento nas práticas dos agentes melhor posicionados desse espaço, a saber, as empresas com maior presença de mercado e seus líderes representantes.

Para entendermos como a SE se constrói tal como uma teoria leiga em difusão, precisamos observar não apenas os livros gerenciais, mas principalmente o que ocorre nas escolas de negócios. Nesse sentido, esta investigação pode ser enquadrada naquilo que Bourdieu (2007, p. 205) denominou como “sociologia da transmissão institucionalizada da cultura”. A cultura é aqui entendida como um “repertório comum de respostas a problemas recorrentes [...], um conjunto comum de esquemas fundamentais previamente assimilados” (BOURDIEU, 2007, p. 208). Os esquemas cognitivos e linguísticos são as formas de pensar e de se expressar, respectivamente, sendo transmitidos principalmente via sistemas de ensino (BOURDIEU, 2007).

Exatamente da mesma forma que a religião, a cultura de uma escola, e aqui tratamos nessa pesquisa também de escolas de negócios, promove as categorias de pensamento que tornam possível a comunicação entre os agentes participantes (BOURDIEU, 2007). O produto final da atividade de ensino, que é um processo de socialização institucional (BILAND, 2010), se define pelos “indivíduos programados, quer dizer, dotados de um programa homogêneo de percepção, de pensamento e de ação, que constituem o produto mais específico de um sistema de ensino” (BOURDIEU, 2007, p. 206).

Para criar esses “indivíduos programados”, as escolas de negócios necessitam que a transmissão cultural seja metódica, o que diz respeito diretamente ao que Bourdieu (2007) concebe como “transmissão institucionalizada”. A dimensão de análise disposicional é muito relevante na medida em que, mais do que a transmissão de uma cultura, as escolas propiciam as condições para a incorporação de disposições mais gerais e que têm potencial generativo de práticas nos mais diversos campos (BOURDIEU, 2007).

Aqui, é válido trazer os aportes de Bernard Lahire, um dos pesquisadores que partem de Bourdieu e que mais avançou sobre o assunto da transferência de disposições. Lahire (1999) recomenda que a verificação da transferência disposicional envolva um estudo detalhado sobre o modo de socialização. Se queremos fazer uma sociologia atenta à transmissão de esquemas cognitivos e linguísticos, então é preciso saber o que é transmitido e como se transmite em relações tais como as que ocorrem entre professores e alunos ou entre pais e filhos (LAHIRE, 1999).



Para enriquecer as possibilidades analíticas sobre essas transferências de esquemas cognitivos, linguísticos e práticos, recorremos a uma das últimas frentes de trabalho de Bourdieu: os processos de produção, exportação e importação de ideias. A tese mais importante dessa frente de investigação é a de que os textos transitam, mas seus contextos de produção não seguem junto: isso ocorre porque os campos de produção e os de recepção são diferentes (BOURDIEU, 2002). As ideias recebidas são sempre reinterpretadas segundo as categorias de pensamento utilizadas nos campos de recepção e, quando falamos em circulação internacional, esse processo de recodificação é marcado, na maior parte das vezes, por adequações linguísticas decisivas nas traduções (BOURDIEU, 2002). O sentido de uma obra ou teoria estrangeira deve ser entendido tanto a partir do seu campo de origem como do seu campo de recepção: negligenciar um dos dois lados dessa dinâmica implica em mal-entendidos (BOURDIEU, 2002). Veremos que a circulação internacional do modelo cognitivo da SE é uma dimensão analítica importante para explicarmos a institucionalização do fenômeno.

Na próxima seção, mapeamos a produção sociológica sobre a SE e objetos correlatos. Essa revisão da literatura acadêmica é importante para situarmos essa pesquisa em relação a trabalhos anteriores e entendermos melhor a sua originalidade.

## *1.2. Mapeamento da produção sociológica sobre objetos correlatos*

Uma busca pelo assunto “sustentabilidade” realizada em dezembro de 2018 na principal plataforma de periódicos acadêmicos do Brasil, a Plataforma *Scielo*, retornou 653 artigos. Em geral, são trabalhos que concebem a “sustentabilidade” como relacionada à questão ambiental (e.g., preservação ambiental) e pertencentes a disciplinas exteriores às ciências sociais (e.g., administração, biologia). Para fins de comparação, os resultados para o verbete “democracia” (1404) e para “movimentos sociais” (1605) representam mais que o dobro do volume de trabalhos sobre “sustentabilidade” (653).

Esse volume se torna praticamente insignificante quando afinilamos a busca para a dimensão empresarial, procurando pelos verbetes “sustentabilidade empresarial” (7 resultados), “sustentabilidade corporativa” (7 resultados). Se forçarmos e incluirmos o verbete “responsabilidade social” como alternativa ao verbete “sustentabilidade empresarial”, numa busca do tipo “sustentabilidade empresarial” ou “responsabilidade social empresarial” ou “responsabilidade social corporativa”, a plataforma *Scielo* retorna 44 artigos publicados entre 2001

e 2018. A maior parte destes trabalhos não partem das ciências sociais.

No rol de pesquisadores que se dedicaram ao assunto da “responsabilidade social empresarial” numa perspectiva sociológica, destaca-se Ana Maria Kirschner (2006 e 2009). Em um de seus últimos trabalhos, ancorada na sociologia da empresa de Sainsaulieu e Segrestin, Kirschner (2009) explica que a “responsabilidade social” não apenas foi incentivada pelo Estado, como também é uma forma de os governos serem financiados pelas empresas. Existem outros trabalhos afins com os de Kirschner, tais como os de Barbosa (2002), que conferiu uma atenção maior à dimensão cultural e antropológica deste fenômeno e o de Agüero (2005), que discutiu as origens da RSE na América latina.

Ainda sobre a “responsabilidade social empresarial”, é interessante citar algumas teses em sociologia defendidas recentemente. Jacques (2015) discutiu o trabalho decente em cadeias produtivas globais e a importância das redes sindicais. Um objeto semelhante foi construído por Da Costa (2016), que se dedicou às relações conflituosas entre o ganho de força da “responsabilidade social empresarial” internacionalmente e o neoliberalismo, de um lado, e os movimentos sindicalistas, principalmente a Central Única dos Trabalhadores (CUT), de outro. Já a tese de Freitas (2016) aborda de que modo instituições financeiras como o Itaú Unibanco constroem políticas sociais e culturais através da RSE e como isso reconfigura o alcance do papel do Estado como agente de financiamento público.

Entre os trabalhos sobre “responsabilidade social empresarial” (RSE) realizados fora da América latina e numa perspectiva teórica e metodológica mais próxima dessa pesquisa, o destaque é o trabalho de Kazmi *et al.* (2012). A partir de uma análise de 20 obras sobre RSE e seguindo o método de Boltanski e Chiapello (2009), os autores investigam se a RSE apresenta ou não as características de um novo espírito do capitalismo. Foram mapeadas obras que tratam dos "gurus" do segmento, aconselhamento de gestores e listas de princípios a serem seguidos, sendo que a maior parte dos livros analisados foi publicada a partir dos anos 2000. Os 20 livros por eles investigados buscam alimentar a ideia de que é possível fazer negócios, o que é correto e o que está ligado ao bem comum na ordem capitalista.

Já entre os trabalhos sobre o tema desta tese, a “sustentabilidade empresarial”, dois marcaram o terreno da sociologia econômica e influenciaram toda a construção do objeto dessa pesquisa. São as teses de Marina Sartore (2010), sobre a construção do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo, e Elisa Botta (2013), em um estudo sobre o mercado emergente de consultorias em

“sustentabilidade” no Brasil. Inclusive, artigos derivados dessas teses (SARTORE, 2012; BOTTA e DONADONE, 2014) aparecem entre os 7 artigos encontrados na busca da plataforma *Scielo* sobre “sustentabilidade empresarial”. Destes, o trabalho de Sartore (2010) contribui sobremaneira para a justificativa desta pesquisa na medida em que dialoga com a sociologia econômica e a das elites simultaneamente. A autora mostra como a elaboração do ISE é um fenômeno econômico condicionado por uma convergência de diferentes elites oriundas dos mais diversos espaços sociais.

Fora do Brasil, o principal trabalho sobre a SE, especificamente sobre os modos de pensar e agir dos “profissionais da sustentabilidade”, foi desenvolvido por Ève Chiapello e Florent Gitiaux (2009). Esses dois pesquisadores abordaram sobretudo a produção social de postos de trabalho relativos à promoção do “desenvolvimento sustentável” dentro das empresas (e.g., superintendente de “sustentabilidade”). Estes postos foram criados por razões variadas: desde o engajamento de indivíduos específicos em suas empresas até pela simples necessidade de ter alguém para responder interna e externamente sobre os assuntos não-financeiros. Chiapello e Gitiaux (2009) explicam a difusão de uma posição tal como "diretor ou superintendente de sustentabilidade" pelo fenômeno de isomorfismo institucional, que tinha sido apontado por DiMaggio e Powell (1983). Em nível global, a difusão dessa posição entre as empresas mais poderosas é um sinal importante de uma transformação das práticas do *management* e dos recursos ideológicos das empresas. Para Chiapello e Gitiaux (2009), a emergência dos adeptos da “sustentabilidade” (os “profissionais da sustentabilidade”) representam uma nova transformação no espírito do capitalismo, em resposta a novas críticas sociais e ambientais.

A conclusão mais relevante desse estudo de Chiapello e Gitiaux (2009) para essa tese é a de que os "profissionais da sustentabilidade" possuem uma função ambivalente em suas empresas. Eles são pagos para mostrar a suas empresas seus impactos negativos em termos socioambientais, inclusive argumentando a favor de novos modos de produzir que geralmente convergem pouco com a maximização financeira. Para esses profissionais, não importaria muito se trabalham dentro ou fora das empresas, porque sua tarefa é a de deixar mais permeável e fluida a fronteira que separa o espaço empresarial do espaço das organizações não governamentais e militantes. Ainda, Chiapello e Gitiaux (2009) identificaram que os interesses políticos e um passado de militância em associações socioambientais são fatores importantes para explicar o engajamento desses indivíduos.

Ampliando o escopo desta breve revisão de literatura para os estudos sociológicos sobre *managers* e demais dirigentes empresariais, é possível citar alguns trabalhos mais pertinentes à discussão dessa pesquisa de doutorado sobre a SE. Grün (1999) pesquisou engenheiros e gerentes industriais sobre as expectativas quanto ao futuro profissional para entender os modelos cognitivos existentes. O autor constatou uma disputa que definiu como "guerra cultural" entre gerentes afinados a duas perspectivas rivais: o modelo 1 pode ser exemplificado por uma empresa integrada à comunidade, que trata os seus funcionários como uma família e voltada aos mais diversos públicos de interessados (i.e., *stakeholders*); já o modelo 2 é o de uma empresa considerada como neoliberal, identificada com a globalização, individualista, financeirizada e voltada aos acionistas (i.e., *shareholders*). Mais recentemente, Grün (2013) tem confirmado que este segundo modelo ainda prevalece.

Já Mancuso (2007), numa perspectiva teórica mais afinada com a teoria marxista, se preocupou em explicar a atuação política dos empresários e dirigentes de empresas brasileiras. Para este autor, estes agentes recorrem às seguintes estratégias: a) contato direto ou indireto com os tomadores de decisões, em situações formais ou informais; b) presença oficial em organismos relacionados aos processos decisórios; c) elaboração e publicação de documentos que apresentam e justificam as reivindicações dos empresários; d) redação e apresentação de projetos; e) participação em audiências públicas; f) formação de coalizões; g) contratação temporária de indivíduos ou firmas especializadas em defesa de seus interesses; h) promoção de protestos e manifestações.

O trabalho de Offerlé (2009) também trata sobre a atuação política dos dirigentes empresariais, especificamente as organizações do patronato. Offerlé (2009) explica que uma parte do trabalho dos porta-vozes do patronato consiste em propor uma encarnação imaginada do grupo, uma legitimação da figura do representante e uma definição da superfície do espaço de representação. O autor identificou que o neoliberalismo é uma das principais categorias de pensamento dos chefes empresariais franceses, mas os padrões não sustentam explicitamente esse ideário: isso está implícito nas suas bandeiras de trabalho pela modernização, pelo crescimento, pelo desenvolvimento da economia, pela inovação, em suma, pelo alinhamento entre os interesses da empresa e os mais gerais de uma sociedade.

Em uma pesquisa mais recente e de maior fôlego, Offerlé (2017) apresentou uma obra vasta sobre as propriedades sociais dos padrões franceses (i.e., chefes de empresas, donos de negócios). Muitos são os textos publicados - testemunhos, hagiografias, entrevistas - sobre os

chefes de empresa, mas ainda não existia uma obra capaz de abordar o cotidiano e a diversidade da profissão de chefe de empresa na França. Na maior parte dos textos produzidos, os chefes de empresa são considerados vilões ou heróis. Em contraposição a isso, Offerlé (2017) dirige uma pesquisa caracterizada por 70 entrevistas em profundidade com *managers* de todos os tipos e tamanhos de empresas. Como dimensões principais de análise, aparecem a posição que os patrões ocupam na sociedade francesa, as suas visões de mundo, as diferenças e clivagens do espaço patronal e os elementos de solidariedade entre os patrões.

Offerlé (2017) argumentou, de forma inspiradora para a presente tese, que obras tais como *A Miséria do Mundo* de Pierre Bourdieu ou outras centradas em biografias ignoram quase que totalmente em suas amostragens os chefes de empresa. Segundo Offerlé (2017), isso se deve à baixa motivação de muitos sociólogos em relação a esse estrato social. Sua pergunta inicial da pesquisa foi “como se tornam chefes de empresa e o que fazem de peculiar”? O objetivo principal de seu trabalho foi recolocar o itinerário profissional no espaço dos possíveis, inspirando-se em Bourdieu (1996a), e de situá-la em relação a outros espaços significativos (e.g., familiar, amigos) de cada entrevistado. Esse amplo estudo de Offerlé (2017) contribui para colocar as disposições instrumentais (e.g., disposição calculista) numa história social e em estruturas sociais e cognitivas, úteis ao entendimento dos processos de socialização que caracteriza esse estrato da elite econômica.

Um primeiro resultado da pesquisa de Offerlé (2017) é o de que a heterogeneidade é uma característica do patronato francês, não sendo possível reunir os patrões num só grupo em termos estatísticos e linguísticos. Tal diversidade está associada principalmente aos distintos itinerários pessoais e aos tipos de empresas. O que distingue os padrões entre si é significativo tanto quanto o que os distingue dos demais estratos sociais. Isso ocorre em termos de propriedades, práticas e crenças comuns que os caracterizam. Também em termos de montantes e tipos de capital, os patrões são bastante diferentes e não convergem muito quanto às formas de investimento no mundo patronal. Segundo Offerlé (2017), não há uma única disposição empresarial/empreendedora porque não dá para observar uma mesma matriz de socialização.

Um segundo resultado é a variedade dos tipos de investimentos que orientam a ação desses empresários em suas empresas. As transformações dos dispositivos de gestão (e.g., *International Financial Reporting Standards*) produziram uma concepção financeirizada do capital econômico direcionada ao futuro (expectativas de ganhos) e não em relação ao passado (investimentos realizados). Um terceiro resultado

importante é o de que o empresariado é um empreendimento coletivo: por trás dos mitos de autodidatismo e de sucessos inteiramente individuais, cada empresa congrega um conjunto de agentes que trabalha coletivamente. Por isso, o capital social é tão importante para garantir ou suplementar o capital econômico.

Considerando a influência dessa pesquisa de Offerlé (2017) sobre a presente tese, outros resultados interessantes sobre o patronato francês podem ser destacados. São eles: a) há um certo etnocentrismo nesse grupo, sustentado por um certo voluntarismo de experiência, que os leva a serem insatisfeitos, a fugirem da mediocridade, a não aceitar a cotidianidade; b) existe também uma questão de gênero, já que são predominantemente homens; c) alguns patrões precisam denegar a posição de empresário/empreendedor e se sentem mal com a condição de chefes, que lhes impõem um distanciamento incontornável dos colaboradores, do próprio mundo salarial; d) existe nesse grupo uma certa preocupação em preservar a sua vida pessoal (i.e., lazer, fim de semana com a família) e tencionar isso com o comprometimento com a atividade de patrão e com o comprometimento com a empresa; e) alguns acreditam numa certa característica que carregam em termos do inato, daquele que carrega uma espécie de “gene da chefia”, mas há um certo prazer pelo sacrifício de se tornar chefe; f) o uso da língua inglesa também é uma característica de clivagem desse grupo, que talvez valha para todo o *mundo business*; g) em alguns, se registram rupturas biográficas (e.g., morte do chefe da casa, desemprego, ruptura familiar) que explicam suas decisões de se tornar empreendedor/chefe de empresa.

Uma estratégia de pesquisa semelhante à de Offerlé (2017), porém com um volume de entrevistados bem menor, foi feita por Pinçon e Pinçon-Charlot (2001). Esse casal de pesquisadores analisou os relatos de 17 indivíduos que representam uma nova geração de grandes empreendedores advindos de origens familiares mais modestas (famílias pobres ou pequeno-burguesas). Encontraram como a meritocracia é uma crença poderosa para esse grupo social e que os ajuda a justificar seus “sucessos” no campo econômico. Contudo, entre os antepassados dos entrevistados, estão artesãos, comerciantes, pequenos empreendedores e, ainda mais modestamente, operários e agricultores. Para Pinçon e Pinçon-Charlot (2001), mesmo nos casos de origens mais modestas, as origens familiares se mostram como a dimensão que melhor explica seus “sucessos” econômicos, conjugada, sem dúvida, com as condições práticas para suas disposições e potencialidades se realizarem.

Outro trabalho relevante sobre chefes de empresa foi desenvolvido por Ellersgaard *et al.* (2013). Esses pesquisadores dinamarqueses

estudaram as trajetórias de carreira dos 100 principais CEOs do Reino Unido, da França, da Alemanha e da Dinamarca. O objetivo foi comparar os mecanismos de reprodução das *business elites* em cada país, tentando explicar como os indivíduos estudados alcançam posições nas elites empresariais. Como principal resultado, Ellersgaard *et al.* (2013) encontraram diferenças significativas entre esses quatro espaços nacionais no que tange à importância de instituições de ensino de destaque. Na França e no Reino Unido, as universidades de elite possuem um peso decisivo, ao passo que na Alemanha importa mais uma origem social ligada à burguesia e na Dinamarca a principal varável condicionante é o tempo de experiência dos indivíduos no campo econômico (ELLERSGAARD *et al.*, 2013).

Há outra pesquisa que influenciou muito essa tese. Trata-se da pesquisa *O novo espírito do capitalismo no top management*, liderada por Markus Pohlmann, professor de sociologia do Instituto de Sociologia Max Weber - Universidade de Heidelberg, que conta com uma série de estudos concentrados no itinerário profissional de altos executivos industriais e da circulação de conceitos gerenciais na mídia especializada. A investigação ocorre desde 2011 em diversos países: Alemanha, Suíça, Áustria, Inglaterra, EUA, Coreia do Sul, Japão, China, Índia, Hong-Kong, Brasil e Argentina. No Brasil, tem o suporte do Núcleo de Pesquisa em Sociologia Política Brasileira da Universidade Federal do Paraná (NUSP-UFPR).

Em sua publicação mais recente sobre o espaço brasileiro, Markus Pohlmann e Elizângela Valarini (2013) compreendem os *top managers* como uma elite econômica, já que ocupam posições gerenciais elevadas na economia. A abordagem seguida é eminentemente weberiana. Pohlmann e Valarini (2013) recorreram a uma amostra de *top managers* das 100 maiores indústrias no Brasil (a partir do critério de volume de faturamento segundo o Ranking da Revista Exame). Trabalharam com variáveis referentes a três dimensões: origem social (e.g., ano e local de nascimento, formação educacional e profissão dos pais), qualificação (e.g., titulação, área de formação, instituição de ensino) e itinerário profissional (e.g., tempo de permanência na empresa atual, número de vezes que mudou de empresa, permanência no exterior para trabalhos).

Pohlmann e Valarini (2013) constatam que metade dos executivos estudados possui formação acadêmica internacional e a maioria deles trabalhou ao menos por um ano no exterior. Em termos de origem social, a maior parte dos executivos pesquisados não vem necessariamente dos estratos sociais mais elevados (e.g., alta burguesia, grandes empresários, latifundiários etc.), mas sim de famílias de classe média e média alta.

Quanto à formação, metade estudou em universidades federais de renome e outra metade em faculdades privadas como a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Fundação Dom Cabral (FDC). Embora aparentemente exista um processo de internacionalização das carreiras dos *top managers* brasileiros, Pohlmann e Valarini (2013) acreditam que, na prática, a internacionalização ainda é restrita.

Em outro trabalho desse grupo de pesquisa de Heidelberg, Valarini *et al* (2015) conduziram um outro estudo mais recente, cujo objetivo foi testar a hipótese de um novo espírito do capitalismo na Argentina e no Brasil. Os pesquisadores buscaram entender se as representações coletivas dos dirigentes empresariais, que eles entendem como mentalidade coletiva (i.e., *collective mindsets*) - ancorando-se tanto em Weber como em Schütz - se orienta segundo a primazia da geração de valor ao acionista, isto é, voltada ao mercado financeiro. Valarini *et al.* (2015) coletaram dados de itinerários biográficas de 224 CEOs e realizaram 52 entrevistas com dirigentes das 100 maiores indústrias de cada país. Como resultado, não encontraram uma mentalidade coletiva fortemente direcionada para o mercado financeiro, o que rejeita ao menos parcialmente a tese do avanço neoliberal na gestão corporativa de empresas atuantes na América do Sul e de um capitalismo marcadamente financeiro.

Nesse sentido de reflexão, são bastante úteis os aportes de Yves Dezalay. Em um trabalho recente, Dezalay e Madsen (2013) analisam a circulação internacional de modelos cognitivos considerando a importância das instituições do estado-nação, responsáveis geralmente pela mediação entre o local e o global. A partir das instituições nacionais, Dezalay e Madsen (2013) ensinam a observar como as transferências internacionais de saberes e de modelos cognitivos estão diretamente correlacionados com a circulação física de consultores ou *experts* pelos países. Os agentes responsáveis pelas trocas transnacionais são essenciais ao funcionamento das instituições internacionais, grandes corporações ou organizações do terceiro setor (DEZALAY e MADSEN, 2013).

Geralmente, os agentes que realizam as principais trocas transnacionais dispõem de capital social herdado e tiveram formação cultural em diferentes países (DEZALAY e MADSEN, 2013). Isto indica que não é possível dissociar a internacionalização da reprodução das hierarquias sociais nos espaços nacionais (DEZALAY e MADSEN, 2013). Quando os saberes oriundos de agentes posicionados em países centrais alcançam os espaços nacionais de países periféricos, a decodificação não é perfeita, mas sim reajustada pelos agentes importadores via processos de seleção e de reinterpretção (DEZALAY



e MADSEN, 2014). Outrossim, é válido citar o trabalho de Hartmann (2011) sobre o nível de internacionalização das elites econômicas, sobretudo dos dirigentes empresariais: como conclusão, esse pesquisador aponta que o nível de internacionalização das elites econômicas é baixo, o que rejeita a tese de um cenário caracterizado por uma elite econômica transnacional.

Além dos dirigentes empresariais que aderem ao modelo da “sustentabilidade empresarial”, essa tese também se debruça sobre o processo educacional que tem sido construído nas principais escolas de negócios do mundo para criar adeptos. Nesse sentido, essa revisão da literatura em sociologia também mapeou os trabalhos relativos à educação gerencial, sobretudo aqueles mais afinados com a perspectiva bourdieusiana e/ou ao institucionalismo sociológico. Essa temática, um subtópico da escolarização das elites econômicas, é ainda menos contemplada por sociólogos tanto no Brasil como no exterior.

Entre os poucos trabalhos sociológicos dedicados à educação gerencial e afinados com os fundamentos teóricos dessa pesquisa, destacam-se quatro, todas por pesquisadores mais ou menos vinculados ao campo acadêmico francês. O primeiro deles, conduzido por Blanchard (2009), segue a perspectiva institucional de Di Maggio e Powell (1983), e mostra como as escolas de negócios francesas têm construído um campo organizacional relativamente autônomo desde o fim do século XIX. Blanchard (2009) encontrou certo isomorfismo entre as *Grandes écoles* (e.g., INSEAD, HEC-Paris), num contexto no qual além da concorrência material (por recursos e alunos) e simbólica (legitimidade), existe um assemelhamento que marca esse campo organizacional, criando condições institucionais para leis, regulações, regras normativas e sistemas de crenças. Esse campo tem passado por reestruturações importantes desde a década de 1980, com o avanço do ideário neoliberal e das tendências de internacionalização (BLANCHARD, 2009). Um exemplo nesse sentido é oferecido pelo trabalho de Garza e Wagner (2015), no qual esses autores mostram como as classes médias ascendentes do México recorrem a passagens pelas escolas de negócios francesas para obter certificados internacionais capazes de lhes garantir ganhos simbólicos decisivos em suas disputas nacionais.

A importância das escolas de negócios para o entendimento do avanço do ideário neoliberal e das transformações do campo econômico foi o centro do interesse do trabalho de Fourcade e Khurana (2013). Esses autores identificaram uma co-evolução entre a ciência econômica e a educação gerencial (i.e., *business education*) durante o século XX. O desenvolvimento das estratégias das escolas de negócios repercutiu em

transformações nas ciências econômicas. Essa evolução articulada entre o mundo *business* e o mundo econômico é apontada no trabalho de Fourcade e Khurana (2013) como “ecologias relacionadas”, o que ajuda a explicar a dominação da disciplina econômica em cursos de *management*, além da própria difusão do neoliberalismo através das multinacionais e seus *top managers*.

A difusão do neoliberalismo não se restringe a escolas de negócios propriamente. Mapeando um contexto ainda mais atual, Chambard (2017) realizou uma tese sobre a difusão da ideia do “espírito de empreender” no mundo acadêmico francês. A autora mostra como o espaço educacional francês tem se tornado cada vez menos autônomo em relação ao mundo econômico. Chambard (2017) entende que a educação para o empreendedorismo é um projeto político, já que é apontada como uma solução ao problema público de “falta de espírito empreendedor”. Além disso, esse trabalho revela os meandros de um processo de fabricação do ela chamou de *homo entreprenans* no espaço nacional francês, através da promoção de uma maneira de ser e de agir, uma certa disposição econômica, que tem o Estado como maior estimulador. Trata-se, mais do que a difusão do *nomos* econômico, da difusão do *nomos* gerencial por toda a sociedade.

A presente tese dialoga com todas essas pesquisas anteriores, em maior ou menor medida. De fato, algumas são inspiradoras e referências fundamentais. Apesar disso, procuramos explorar dimensões pouco ou nada estudadas em pesquisas precedentes sobre a SE ou objetos correlatos. Na próxima seção, detalharemos melhor sobre isso ao apresentar como o problema da pesquisa foi construído e o desenho metodológico geral.

### 1.3. Problema de pesquisa e desenho metodológico

A praxeologia bourdieusiana reivindica uma descontinuidade entre o senso comum e o conhecimento científico (BOURDIEU *et al.*, 2002). Nenhum objeto de pesquisa está dado de antemão ao pesquisador: fazer ciência envolve um processo que Bourdieu *et al.* (2002) chamaram de construção do objeto. Isto porque todo conhecimento científico é fruto de uma questão, sem a qual não há ciência.

Construir objetos sociológicos não é uma operação mágica ou hermética, mas sim um trabalho de fôlego, que requer correções e revisões constantes (BOURDIEU *et al.*, 2002). Além disso, essas revisões constantes, a construção dinâmica do objeto, exige do pesquisador uma autoanálise, o que Bourdieu (1989) chamou de objetivação participante.

Essa noção convida o pesquisador a analisar as condições sociais que engendram seus próprios interesses por determinados objetos de estudo.

O meu interesse pelo “mundo empresarial” começou muito antes do meu itinerário profissional. Dois condicionantes são importantes aqui: 1) as disposições herdadas da minha família; 2) a afinidade com certos professores e grupos de pesquisa na graduação em psicologia. Tenho alguns familiares, de gerações mais antigas até a minha família nuclear, que são ou foram empreendedores e que atuam ou atuaram como administradores de empresas. De certa forma, discussões sobre “oportunidades de negócios”, “empresas”, “mercados”, “finanças” e “gestão” fizeram parte da minha vida desde a infância. De outra parte, decidi cursar psicologia como graduação e, como quase todo estudante, apenas visualizava um trabalho como psicólogo clínico. Esse desejo durou até a metade do curso, quando passei a ter contato mais próximo com um grupo de professores dedicados à psicologia social das organizações e do trabalho. Senti afinidade com a forma como buscavam outras frentes mais amplas (i.e., fora do contexto de clínica individual ou mesmo da saúde mental) de atuação para o psicólogo e realizei alguns estágios nessa área. Pela proximidade com a área de gestão de recursos humanos que esse campo de atuação da psicologia tem, alguns dos temas de conversas sobre o “mundo empresarial” que já eram familiares para mim se tornaram cada vez mais recorrentes. Em retrospectiva, considero que isso direcionou meu itinerário profissional a interfaces possíveis entre ciências humanas e “mundo empresarial”.

O desejo de realizar uma pesquisa sociológica sobre “sustentabilidade empresarial” deriva principalmente de experiências profissionais e acadêmicas a partir do fim da graduação. Primeiramente, destacam-se as minhas inquietações com o tema do “consumo sustentável”, desenvolvidas durante minha atuação como analista de pesquisas de opinião pública e de mercado, especializado no assunto, de 2009 a 2013. Trabalhei em diversas pesquisas sobre comportamento do consumidor para clientes tais como Grupo Boticário, Petrobras e Coca-Cola Brasil. Durante essa atuação, cursei, de 2011 a 2013, uma pós-graduação em “sustentabilidade empresarial” e “responsabilidade social corporativa”, através da qual tive aulas com alguns dos principais consultores empresariais dedicados à SE no Brasil.

À essa altura do meu itinerário profissional, fui, possivelmente, um “profissional da sustentabilidade”, participando inclusive dos primeiros momentos da Associação Brasileira de Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável (ABRAPDS), em sua rede regional do sul do país, em reuniões quinzenais que integravam profissionais de Porto

Alegre, Florianópolis, Joinville e Curitiba. À medida em que fui participando desse espaço, cresceu uma sensação de desajuste, um incômodo com algumas ambivalências do discurso “sustentável” das empresas e do tipo de trabalho que eu fazia no instituto de pesquisa. Esse desconforto fazia parte das minhas iniciativas profissionais e obrigações como empregado: trabalhei em pesquisas denunciadoras do chamado “marketing verde” das empresas (i.e., *greenwashing*) e critiquei publicamente a coerência empresarial sobre “sustentabilidade” em alguns momentos da minha atuação profissional<sup>1</sup>.

Esse desconforto evoluiu e se transformou em desejo de mudança. Em 2012, decidi, junto com a minha esposa (que à época estava concluindo sua segunda graduação em ciências sociais na UFSC), por participar da seleção de mestrado no Programa de Pós-graduação em Sociologia Política (PPGSP-UFSC), por meio do qual desenvolvi uma pesquisa sobre um mercado especializado em alimentos orgânicos. O interesse por um mestrado em sociologia política teve a influência direta tanto da minha esposa, que cursava ciências sociais, como do meu ex-chefe do instituto de pesquisa de mercado, cuja formação acadêmica é na área de ciência política. Meu desejo com a pesquisa de mestrado era questionar, sobretudo, a aparente obviedade da preferência e da demanda pelos produtos orgânicos. A intenção principal do estudo foi problematizar a questão dos gostos dos consumidores e do “consumo sustentável” de uma forma que talvez apenas a sociologia poderia me permitir.

Com a pesquisa de mestrado, mantive o contato com o tema da “sustentabilidade”, mas a minha posição em relação ao espaço social correspondente mudou. Saí de uma posição de adepto da “sustentabilidade” (i.e., um agente de dentro do espaço empresarial), para uma outra de pesquisador do tema (i.e., um acadêmico), consideravelmente menos encantado sobre o assunto, a bem dizer. A minha formação em sociologia (com ênfase na sociologia econômica) sempre privilegiou uma abordagem teórica que me levasse a problematizar todo e qualquer fenômeno social.

O mercado especializado em produtos orgânicos que analisei durante o mestrado em sociologia política possui como empreendedora e chefe alguém que justificava suas ações a partir dos ditos “princípios sustentáveis”. Após a primeira entrevista com esta empreendedora, uma

---

<sup>1</sup> O caráter público das minhas críticas pode ser visto em dois textos que escrevi a convite de uma das mais importantes mídias especializadas no assunto, a Revista Ideia Sustentável. Vide Barreiros (2011a e 2011b).

constatação se tornou recorrente em minhas análises: a “sustentabilidade empresarial” não é mais, como um dia eu já acreditei, apenas um discurso praticado por grandes empresas no Brasil. Talvez, houvesse uma difusão muito maior do que eu imaginava e seja relevante para compreendermos melhor os contornos do espaço econômico contemporâneo. Essas reflexões foram se consolidando no final do mestrado e essa pesquisa de doutorado surgiu como resultado desse ímpeto em investigar mais sobre o tema.

Mas como exatamente abordar sociologicamente o tema da “sustentabilidade empresarial”? Um primeiro caminho pensado se concentrava na moralidade emergente do “modelo sustentável de gestão”, partindo muito do diagnóstico de Grün (2005) de que se trata de um conjunto de práticas preventivas de riscos morais aos negócios, ancorando-se nos aportes clássicos de Weber – principalmente d’*A ética protestante e o espírito do capitalismo* - e Durkheim (sobretudo *As formas elementares da vida religiosa*). A proposta de pesquisa teve uma segunda variante, também concentrada na dimensão moral, mas com foco maior na questão das justificativas construídas pelos agentes engajados na “sustentabilidade empresarial”. Nessa variante, a inspiração maior foi a obra de Boltanski e Chiapello (2009): *O novo espírito do capitalismo*. Em ambas as variantes, a estratégia de pesquisa se direcionava para a literatura de negócios e para os “profissionais da sustentabilidade”.

Foi com um contato maior com a produção na área da sociologia do poder e das elites, durante o doutorado, que o plano dessa pesquisa ganhou os seus contornos atuais. Uma atenção maior começou a ser dispensada à formação de uma elite de *top managers* que se declaram publicamente como adeptos da “sustentabilidade empresarial”. São os enunciadores legítimos da SE no Brasil. Com o contato com os trabalhos de sociólogos dedicados à investigação das elites (e.g., Saint-Martin, Coradini, Seidl, Engelmann, Offerlé e Dezalay), o meu interesse passou a se concentrar, cada vez mais, nos grupos dominantes do espaço empresarial e em como eles se reproduzem. Um tal caminho de pesquisa, focado numa elite de adeptos da SE, se tornava necessário, para mim, a fim de entender esse fenômeno.

Como foi mostrado na seção anterior, três estudos sociológicos (CHIAPELLO e GITIAUX, 2009; SARTORE, 2010; BOTTA, 2013) foram feitos sobre esse assunto e inspiram a forma como o objeto desta pesquisa é construído. Com Sartore (2010) e Botta (2013), concordamos que a “sustentabilidade empresarial” pode ser entendida como uma instituição, cujo processo de institucionalização é notável sobretudo a partir da virada do milênio. Com Chiapello e Gitiaux (2009), sabemos

sobre as ambivalências e contradições que constituem o processo de criação da posição de “profissional da sustentabilidade” dentro das empresas.

Mesmo com o ganho que essas pesquisas oferecem em termos de parâmetros de análise interessantes, ainda há aspectos deste terreno não contemplados. Isso se deve tanto aos norteadores conceituais desses estudos como por motivos de atualidade do recorte temporal. Todas essas três pesquisas se concentraram na primeira década deste século XXI. Acontece que o avanço da institucionalização da SE no Brasil e no mundo não foi interrompido e processos sociais talvez até mais interessantes começaram a se desenrolar justamente a partir da década dos anos 2010. Isto porque a institucionalização da SE trouxe consigo não apenas indicadores mais objetivos para os gestores trabalharem em suas empresas segundo um “modelo sustentável”, mas um certo “jeito de ser” que define seus adeptos.

Mais recentemente, ser um “convertido” da SE ganhou um sentido prático abrangente que abarca os mais diversos âmbitos da vida dos participantes de um subespaço empresarial da “sustentabilidade”. Este subespaço tem suas clivagens: podemos ver os enunciadores mais legítimos que são os *top managers* adeptos da SE, os “profissionais da sustentabilidade” de médio escalão, os educadores empresariais que veem na sustentabilidade um novo paradigma de ensino-aprendizagem e os jovens neófitos, que estão nos momentos mais iniciais ou intermediários de socialização institucional nas *business schools*. Em posições mais periféricas, já que estão mais investidos em outros espaços não necessariamente empresariais, destacam-se os gestores que atuam no terceiro setor (i.e., ONGs e fundações), lideranças de movimentos socioambientais, dirigentes de órgãos públicos e de organizações supranacionais.

Os “convertidos” à SE se fortalecem a partir de certos movimentos que são sinais do processo de institucionalização. O primeiro exemplo é a criação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) em 1997 e que atualmente já reúne um conjunto de 86 empresas. Estas concentram 40% do Produto Interno Bruto do Brasil. O CEBDS é, de fato, um braço brasileiro do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Através do CEBDS, os *top managers* adeptos da SE constroem diretrizes e princípios gerais de conduta das empresas em matéria de atuação em prol do “desenvolvimento sustentável”.

O segundo caso é o surgimento do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces) em 2003, que

“trabalha no desenvolvimento de estratégias, políticas e ferramentas de gestão públicas e empresariais para a sustentabilidade, no âmbito local, nacional e internacional” (GVces, 2017). Seus programas são orientados para a formação de gestores, pesquisa e produção de conhecimento, articulação e intercâmbio, bem como mobilização e comunicação. A elaboração do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo em 2005, uma carteira de ações das empresas que mais se comprometem com a SE, com metodologia feita pela equipe do GVces, é o principal exemplo de intervenção externa desse centro. Internamente, o GVces vem promovendo uma educação gerencial heterodoxa na *business school* mais tradicional do país.

O terceiro caso é a mobilização em torno da Plataforma de Liderança Sustentável (PLS) a partir de 2011, iniciativa liderada por um consultor especializado em comunicação corporativa, apresentando-se como um movimento pela “sustentabilidade empresarial” (IDEIA SUSTENTAVEL, 2017a). Desde seu primeiro ano de existência, a PLS apresentava-se como um movimento de grande escala: foram realizados 66 encontros presenciais ao redor do Brasil em empresas, associações profissionais, universidades, escolas de negócio, e federações de comércio e indústria que congregaram 7.200 pessoas. A PLS progrediu desde sua criação como o principal espaço de consagração do que chamam de “líderes sustentáveis”, os enunciadores mais legítimos da SE no Brasil e que ocupam posições elevadas nas hierarquias de suas empresas.

Também data de 2011 um quarto desdobramento relevante sobre a institucionalização da SE: o surgimento da Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável (ABRAPS). A associação surge com o propósito de “representar, conectar e fortalecer a atuação do profissional de sustentabilidade, gerar e compartilhar conhecimentos, além de articular e mobilizar os próprios profissionais” (ABRAPS, 2016). Segue uma tendência internacional de movimentos profissionais em prol da “sustentabilidade empresarial”. Mais do que espaços de construção de ferramentas de gestão sustentável para as empresas e de congregação dos convertidos à “sustentabilidade”, CEDBS, GVces, PLS e ABRAPS promovem respostas sistematizadas para um outro tipo de questão: o que significa ser um “adepto da sustentabilidade”? Como os “convertidos” devem agir em prol da causa?

É pendente ainda uma compreensão sobre como agentes investidos no espaço empresarial interiorizam os modos de pensar e de agir característicos da SE. Assim, a pergunta central dessa pesquisa é a seguinte: *como é possível compreender e explicar o momento atual da*

*institucionalização da SE no espaço empresarial brasileiro?* Essa questão geral traz outras três perguntas específicas: a) *quando e como agentes do espaço empresarial passam a tomar posições e a liderar de forma “sustentável”?*; b) *quais propriedades sociais atuam como elementos distintivos do grupo de top managers adeptos da SE?*; c) *como as escolas de negócios atuam no sentido de formar novos adeptos ajustados às exigências institucionais da SE?*

Em relação à operacionalização, esta pesquisa foi pensada em termos de frentes de trabalho não exatamente sequenciais. Isso ocorreu principalmente devido a uma convicção de que era possível trabalhar paralelamente diferentes ângulos do objeto de pesquisa. Apesar disso, as frentes de trabalho possuem uma ordem lógica: primeiro, uma análise histórica do fenômeno (objetivo específico 1); em um segundo momento, a análise se concentrou na elite de adeptos da SE, compreendendo suas origens sociais, itinerários, posições atuais e práticas discursivas (objetivo específico 2); por fim, uma investigação sobre os mecanismos de socialização institucional que ocorrem em escolas de negócios e os efeitos sobre os neófitos (objetivo específico 3).

A primeira frente de trabalho desta pesquisa (objetivo específico 1, capítulo 2) envolve um levantamento histórico sobre a emergência do fenômeno da “sustentabilidade empresarial”, sua importação e adaptação no espaço nacional brasileiro. A inspiração para trabalhar nesse sentido vem tanto do estruturalismo genético bourdieusiano como do institucionalismo sociológico. A abordagem bourdieusiana assume que as estruturas sociais apenas podem ser compreendidas através de uma sociogênese dos espaços sociais, dos agentes e das práticas (BOURDIEU, 2004). Em direção similar, Berger e Luckmann (2014) advertiram no sentido de que não há como compreender uma instituição (nesse caso, a SE) sem entender a sua história.

Para oferecer uma compreensão histórica sobre o fenômeno da SE, utilizamos uma pesquisa documental combinada a uma revisão da literatura acadêmica dedicada ao assunto. O trabalho com essas fontes foi feito sempre de modo reflexivo e sociológico, a fim de garantir um uso contextualizado das referências escolhidas. Este tipo de sociologia das fontes é válido para evitar um erro, bem destrinchado por Le Goff (1990), a que todo cientista social está sujeito: transformar um documento em um monumento; acreditar que o documento não possui marcas das condições sociais do período histórico em que foi produzido. Para a presente pesquisa, perguntas tais como “quem são os autores destes materiais especializados em sustentabilidade?” e “em que contexto histórico determinado material foi produzido?” sempre estiveram presentes.



A segunda frente de trabalho (objetivo específico 2, capítulo 3) recorreu a uma prosopografia de abordagem bourdieusiana, inspirada sobretudo na obra *Le patronat* (BOURDIEU e SAINT-MARTIN, 1978). Semelhante a uma biografia coletiva, a prosopografia é feita a partir da investigação de certas dimensões que interessam ao estudo de indivíduos pertencentes a um mesmo espaço (BROADY, 2002). Um bom exercício do método prosopográfico demanda evidências empíricas capazes de garantir a representatividade dos casos escolhidos em relação ao grupo ou espaço analisado, em termos de características sociais, escolares e profissionais (MICELI, 2001). Os pesquisadores que trabalham com a prosopografia geralmente perseguem um conjunto vasto de variáveis, cujas principais dimensões são: origem social, formação educacional, itinerários de vida e tomadas de posição (BROADY, 2002).

Para construir a prosopografia dessa pesquisa, a coleta de dados através de documentos textuais (e.g., livros especializados, hagiografias, reportagens escritas) e audiovisuais (e.g., entrevistas gravadas, registros de conferências e palestras) foi amplamente utilizada. Seguindo a recomendação de Miceli (2001), o primeiro passo para o método prosopográfico consiste em pesquisar as fontes responsáveis por documentar a biografia das elites. Isso implica em identificar os princípios de produção das fontes utilizadas, em termos de posição relativa dos produtores na estrutura social, nível de contribuição para a gênese, continuidade e ruptura do espaço social.

As dimensões de análise empregadas nessa pesquisa vão além do que se costuma utilizar como variáveis em estudos de sociologia das elites, tais como: Coradini (1997) sobre a elite profissional da medicina; Love e Barickman (2006) sobre elites políticas regionais do início da república brasileira ao Estado novo. Nesta pesquisa, também faz parte da análise o terreno das práticas discursivas, inspirando-se principalmente na recomendação de Saint-Martin (2008) para atentar às prescrições de ações realizadas pelos grupos dominantes.

Estas duas primeiras frentes metodológicas permitem dar conta da sociogênese da “sustentabilidade empresarial” e da ideia de “liderança sustentável”, do lugar que os adeptos da SE ocupam no espaço empresarial brasileiro e dos processos que determinados *top managers* passaram para serem reconhecidos como enunciadores legítimos. Ainda assim, esta pesquisa desenvolveu uma terceira frente de trabalho (objetivo específico 3, capítulo 4). A investigação dos mecanismos de socialização institucional possibilita descortinar melhor os processos de produção e reprodução de um grupo social, esclarecendo sobre o processo de disseminação cultural, a transmissão de esquemas cognitivos, a

interiorização de papéis institucionais, além de esclarecer sobre como ocorre a incorporação de disposições sociais. Aqui, as inspirações principais são os trabalhos de transmissão de disposições sociais de Bourdieu (2007) e Lahire (1997, 2008).

Bourdieu alertou para o que chamou de monoteísmo metodológico em quase todas as pesquisas que empreendeu. Sua pesquisa de fôlego que culminou na obra *A distinção: crítica social do julgamento* (BOURDIEU, 2008b) é a mais ilustrativa da preocupação do sociólogo francês em combinar diversas técnicas e métodos. Apostar na diversidade metodológica também ganha sustento a partir da argumentação presente em Combessie (2004) e em Creswell (2007). Assim, minimizamos também a chance de incorrer no equívoco de transformar qualquer uma dessas técnicas ou métodos em algo monumental, no sentido usado por Le Goff (1990) para criticar os historiadores que elevaram os documentos ao status de monumentos.

Como tratamos de um estudo com três frentes distintas de trabalho, a diversidade metodológica foi menos uma opção e mais uma contingência de pesquisa. Maiores detalhamentos dos métodos e técnicas empregados em cada uma das três frentes de trabalho são feitos no início de cada um dos próximos capítulos. Esta escolha foi feita devido à diversidade de métodos e técnicas, facilitando a compreensão dos leitores dessa tese. Por hora, é relevante resumir apenas o desenho metodológico geral da pesquisa.

Tabela 1. Desenho metodológico geral

<b>Pergunta norteadora</b>		
Como é possível compreender e explicar o momento atual da institucionalização da SE no espaço empresarial brasileiro? <i>(Objetivo geral)</i>		
<b>Perguntas secundárias</b>	<b>Métodos/Técnicas</b>	<b>Exemplos de fontes</b>
Quando e como agentes do espaço empresarial passam a tomar posições e a liderar de forma “sustentável”? <i>(Objetivo específico 1)</i>	Pesquisa documental	Livros especializados, revistas e jornais voltados ao “mundo empresarial”. Pesquisas realizadas dentro e fora das ciências sociais.
Quais propriedades sociais atuam como elementos distintivos do grupo de <i>top managers</i> adeptos da SE? <i>(Objetivo específico 2)</i>	Prosopografia	Livros especializados, revistas e jornais voltados ao tema empresarial, biografias, currículos disponíveis na internet, redes sociais virtuais, sites de empresas e associações empresariais, palestras e entrevistas disponíveis na internet.
Como as escolas de negócios atuam no sentido de formar novos adeptos ajustados às exigências institucionais da SE? <i>(Objetivo específico 3)</i>	Observação assistemática, Pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas	Docentes e discentes de escolas de negócios envolvidos com o tema da “sustentabilidade empresarial”, cursos relativos ao assunto.

Fonte: o autor (2019)



## **2. A HISTÓRIA DA “SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL”: dos magnatas filantropos aos top managers sustentáveis**

Neste capítulo, é feita uma análise histórica acerca da emergência da “sustentabilidade empresarial”. Para tanto, recorreu-se a cinco tipos de fontes: 1) pesquisas sociológicas que trataram do assunto; 2) a literatura gerencial sobre temas correlatos; 3) documentos de entidades representativas; 4) reportagens em mídias impressas e digitais; 5) arquivos pessoais de determinados agentes responsáveis pelas reformas institucionais. O argumento geral se ancora no institucionalismo sociológico, no sentido de que é possível observar um fenômeno de objetivação de práticas sociais marcadas por uma denegação parcial do capital econômico. Além disso, há pontos de ruptura gerados por reformas institucionais, lideradas por “empreendedores de reformas” (BEZES e LE LIDEC, 2010), que conferem à evolução histórica da SE uma característica pouco linear.

A sociologia brasileira conta com duas pesquisas de doutorado recentes, Sartore (2010) e Botta (2013), que, como parte dos seus desenvolvimentos, se esforçaram para mapear a história da SE. Na presente tese, concorda-se parcialmente com a abordagem histórica utilizada pelas duas referidas autoras, o que garante um certo conforto ao pesquisador para aprofundar a análise em alguns pontos de interesse. Considerando como contexto o que chamou de “espaço das práticas sociais dos empresários”, Sartore (2010) traçou uma história do fenômeno em quatro momentos, da filantropia empresarial ao investimento socialmente responsável. Já Botta (2013), partiu da linha histórica de Sartore (2010), mas se aprofundou sobre os consultores pioneiros na área da SE, principalmente John Elkington.

A partir da revisão da literatura disponível, tanto na área da sociologia como na da gestão, dos principais documentos norteadores elaborados pelas Nações Unidas e dos demais tipos de dados coletados no conjunto desta pesquisa, é possível endossar ao menos parcialmente a linha argumentativa presente nos trabalhos de Sartore (2010) e Botta (2013). As ditas práticas de gestão sustentável estão relacionadas historicamente às ações dos primeiros filantropos empresariais da virada do século XIX para o XX, à construção e consolidação da “responsabilidade social empresarial” no período posterior à segunda guerra mundial e aos debates em torno do “desenvolvimento sustentável” conduzidos pela ONU. Diferentemente desses estudos, aqui será dada uma ênfase maior às transformações nas maneiras de pensar, de ser e de

agir desses agentes heterodoxos do campo econômico que ajudam a explicar a emergência, nos dias atuais, de um *top manager sustentável*.

### 2.1. *A primeira denegação do econômico: o dinheiro abundante e a filantropia*

Muito antes da emergência da SE, um movimento liderado por agentes dominantes do espaço econômico estadunidense já abalava os pilares da *doxa* econômica. Trata-se da filantropia empresarial. Se queremos compreender a “Sustentabilidade Empresarial” enquanto uma instituição emergente na virada do século XX para o XXI, precisamos retroceder no tempo e realizar uma análise sociogenética dessa instituição que reuniu os primeiros desafiadores da *doxa* econômica.

Sartore (2010) aponta a Filantropia Empresarial nos EUA e na Europa como instituição primeva para entender os desdobramentos que permitiram a emergência da SE. A autora menciona o processo de urbanização que caracterizou as revoluções industriais, com a saída massiva de camponeses das zonas rurais europeias e estadunidenses para trabalharem nas cidades industriais, como um dos fatores determinantes para o surgimento da figura do empresário filantropo. A prática filantrópica teria emergido precisamente das pressões ocasionadas por essa nova contingência na virada do século XIX para o XX (SARTORE, 2010).

É possível arrastar, na régua cronológica, esse marco zero proposto por Sartore (2010) um pouco mais ao passado e argumentar que Benjamin Franklin, como bem notou Weber (1996), já apresentava os ideais que seriam os mesmos usados pelos filantropos empresariais estadunidenses. Seria possível, até mesmo, defender um marco zero para a filantropia ainda mais antigo, com as ações dos patronos de arte, patrocinadores de construções de igrejas e de instituições educacionais, cujos registros são abundantes já na idade média (CARROLL, 2008). Entretanto, vamos considerar aqui as pregações de Benjamin Franklin como as precursoras da filantropia empresarial, por já se inserirem no contexto de formação do capitalismo moderno e por conterem os valores que acompanhariam o processo de racionalização que marcou os séculos seguintes.

Devemos salientarmos aqui que a atividade filantrópica não é totalmente incongruente à atividade econômica. Segundo Steiner (2016), o altruísmo e a dádiva, base da prática filantrópica, acompanham as trocas econômicas, uma tese que está presente nos primórdios da sociologia, já em Comte e Saint-Simon. Há várias transações econômicas que escapam da conduta ancorada na racionalidade econômica, a qual seria

autocentrada e com uma lógica do tipo custo-benefício. Inclusive, Steiner (2016) afirma que o altruísmo manifesto nos mais diferentes mercados pode ser reivindicado por agentes que buscam se qualificar, se valorizar e se distinguir precisamente a partir da linguagem do altruísmo.

De acordo com Weber (1996), as pregações de Benjamin Franklin no século XVIII apresentavam uma ambivalência que seria característica do homem de negócios moderno. De um lado, a maximização dos lucros de sua empresa, fruto do seu trabalho, louvável pelos protestantes. De outro, ainda mais louvável pelos valores religiosos, estava a satisfação de contribuir para o bem comum de sua cidade (no caso de Franklin, Filadélfia), através da geração de emprego, da atividade econômica. Assim, já com Benjamin Franklin podemos perceber o componente ético e, de certa forma, dadivoso da ação econômica capitalista. Este raciocínio é endossado também pela pesquisa recente sobre os pioneiros da filantropia nos EUA feita por Grimm (2002), que apontou Benjamin Franklin como o pioneiro das práticas filantrópicas estadunidenses, responsável por imprimir os valores da ação coletiva voluntária e a vida associativa já no século XVIII.

Podemos notar que a semente da filantropia empresarial já estava lá nos primórdios do capitalismo, com o seu pregador Benjamin Franklin. O que os filantropos do século XIX avançaram foi na institucionalização do fenômeno, que permanecia isolado e até mesmo fora das regras legais, portanto bastante heterodoxo. Entre os *first movers* da filantropia empresarial, Sartore (2010) destaca Andrew Carnegie, um magnata estadunidense, que atuou na virada do século XIX para o XX, sobretudo nos ramos de produção de aço e construção de ferrovias.

Membros da elite econômica estadunidense do fim do século XIX, como Andrew Carnegie, promoveram um abalo sistêmico a uma *doxa* marcada pela ideia de que, aos agentes imbuídos nas trocas econômicas, lhes cabia apenas perseguir os seus interesses econômicos. Em outras palavras, eles traíram o dogma da maximização dos lucros como valor teleológico do *businessman*. Outra obrigação, agora sendo institucionalizada, era imposta aos homens de negócios: a doação. Não lhes bastava ocupar as posições mais elevadas do campo econômico, com impérios empresariais e patrimônios que se tornavam incalculáveis. Era preciso, depois de terem conquistado os maiores montantes de capital econômico, entregá-los parcialmente aos menos favorecidos. Com isso, contribuíram para a consolidação de uma prática social, que passou a ser relativamente esperada daqueles que ocupassem as nobres cadeiras das elites econômicas: a doação sistematizada, a filantropia empresarial.

A linguagem altruísta dos primeiros magnatas filantropos nos

EUA, como foi o caso de Carnegie, é mais razoável do que racional, afirmaria Bourdieu (2008a). Agentes que tomam posições filantrópicas reivindicam uma condição de desinteresse econômico ao mesmo tempo que ocultam ou até mesmo negam seus interesses simbólicos e materiais, os quais retornam como um efeito rebote das suas práticas ditas desinteressadas de filantropia empresarial. É precisamente esse movimento de denegação parcial do interesse econômico que, como discutiremos nesse capítulo, aproxima os magnatas filantropos dos EUA (da virada do século XIX para o XX) e os *top managers* adeptos da “sustentabilidade empresarial” estudados nessa tese.

A partir de uma abordagem consideravelmente próxima da abordagem bourdieusiana, Harvey *et al.* (2011) se debruçaram de forma mais aprofundada sobre o papel de Andrew Carnegie na institucionalização da filantropia empresarial. De forma geral, Carnegie revelaria o primeiro caso típico<sup>2</sup> de como a prática da filantropia agrega maiores montantes de capital cultural, social e simbólico (HARVEY *et al.*, 2011). Tal acumulação de tipos de capital permite ainda que empresários de destaque participem mais ativamente do campo de poder, como agentes com múltiplos investimentos, expandindo então seus jogos de atuação para além do campo econômico (HARVEY *et al.*, 2011).

As bases sociais para o que seria uma disposição à filantropia de Andrew Carnegie foram amplamente debatidas pela literatura gerencial (HARVEY *et al.*, 2011). Essas análises destacam a sua origem humilde - um escocês que chegou aos EUA com 12 anos de idade, proveniente de uma família de imigrantes que trabalhavam com tecelagem manual - e sua ascensão social a partir de sucessos profissionais. Estes dois fatores atuariam como condicionantes do seu engajamento na filantropia empresarial.

Os “empreendedores filantropos” da segunda metade do século XIX, como esses indivíduos são classificados por Harvey *et al.* (2011), mobilizam uma combinação inusitada de características: a busca incessante de acumulação de um enorme montante de capital econômico, atingindo o *status* de magnatas, associada a um desejo de direcionar uma quantidade significativa dos seus patrimônios pessoais a iniciativas

---

<sup>2</sup> Exemplos posteriores dados por Harvey *et al.* (2011) de empreendedores filantropos seriam Bill Gates, Conrad and Barron Hilton, Andrew Mellon, John D. Rockefeller e Henry Wellcome. Carnegie é considerado o primeiro magnata industrial a doar grandes montantes de dinheiro de modo filantrópico, com projetos que começam em 1873 com uma doação de instrumentos musicais para igrejas.



filantrópicas (e.g., construção de igrejas ou de escolas). A combinação dessas características é inusitada, mas não é inédita no capitalismo, desde que lembremos das pregações de Benjamin Franklin destacadas por Weber (1996).

O que é interessante para esta tese - e que torna frutífero um aprofundamento no itinerário de vida de Andrew Carnegie - é perceber o que os primeiros filantropos estadunidenses têm em comum com os enunciadores mais legítimos da “Sustentabilidade Empresarial”. Embora os *top managers* contemporâneos não acumulem tanto capital econômico quanto os magnatas dos EUA do século XIX, o desejo de doação subsiste através de decisões gerenciais capazes de dirigir parcelas expressivas do patrimônio de suas empresas para projetos de baixa ou nula rentabilidade financeira. Mais importante do que isso, trata-se de ver nos primeiros empresários filantropos estadunidenses o embrião do mesmo tipo de heterodoxia que será discutida (nos capítulos posteriores dessa tese) entre os adeptos da SE.

Em um texto sobre a riqueza, Carnegie (1889) manifestava sua tese de que o homem que morre rico, morre em desgraça. Seu “evangelho da riqueza” (i.e., *gospel of wealth*) enaltecia a filantropia e colocava essa prática como aquela capaz de resolver o problema da desigualdade entre pobres e ricos, além de conferir um caráter ligado ao sagrado: “*Such, in my opinion, is the true Gospel concerning Wealth, obedience to which is destined some day to solve the problem of the Rich and the Poor, and to bring Peace on earth, among men Good-Will*” (CARNEGIE, 1889, p.664). É importante destacar que as iniciativas desses filantropos não eram propriamente individuais, mas sim coletivas e articuladas em redes sociais complexas que integravam diferentes elites (e.g., econômicas, políticas, culturais), fato que lhes possibilitava uma maior participação em mudanças institucionais mais amplas (HARVEY *et al.*, 2011). Além disso, é justamente esse caráter coletivo e difuso que possibilitara a própria institucionalização da filantropia empresarial durante a primeira metade do século XX.

Ao se analisar a evolução histórica da filantropia empresarial, nota-se a presença de controvérsias desde os momentos iniciais dessa instituição. O trabalho de Mark Sharfman (1994) é interessante para entendermos as mudanças institucionais, principalmente no âmbito jurídico, que explicam o avanço da filantropia empresarial. Sharfman (1994) destaca que o caso do julgamento das ações de caridade (i.e., *charity actions*) da empresa *Old Colony Railroad* em 1881 (voltadas para

o financiamento de um festival de música)<sup>3</sup> é emblemático de um momento no qual a filantropia empresarial ainda não tinha amparo legal. A filantropia empresarial era interpretada pelo espaço jurídico a partir da doutrina de *ultra vires*: como algo que ultrapassa, no sentido da ilegalidade, a margem dos direitos e deveres de uma empresa. Diferentes cortes nos EUA utilizaram essa interpretação para impedir a então chamada “caridade corporativa”.

O caso que representa essa mudança de perspectiva é o da empresa *Steinway* que, em 1896, abriu o caminho do processo de legitimação da filantropia empresarial. A empresa doou recursos para construção de casas, igrejas, escolas e banheiros públicos direcionadas aos seus funcionários, o que causou um processo jurídico por parte dos seus acionistas. Estes reivindicaram o enquadramento de tais práticas na doutrina de *ultra vires*. O quadro de gestores usou como contra-argumento a noção de ações relacionadas aos negócios (i.e., “*business related activities*”). O resultado do julgamento foi favorável aos gestores, inaugurando a legalização da filantropia empresarial (SHARFMAN, 1994).

A filantropia empresarial avançou ainda mais no período das duas grandes guerras mundiais, inclusive com a crença cada vez mais forte de que o poder público sozinho não teria condição de atender todas as demandas ligadas a políticas públicas. Um exemplo disso foi a mobilização de recursos de origem empresarial - 148 empresas doaram um total de 18 milhões de dólares - para financiar as atividades da Cruz Vermelha, uma iniciativa que contou com a participação direta do então presidente dos EUA Thomas Woodrow Wilson em 1917 (SHARFMAN, 1994). Com o tempo, essa tendência se fortaleceu ao longo do período da grande depressão dos EUA na década de 1920 e depois durante a segunda guerra mundial, com um grande aumento no volume financeiro das doações empresariais (SHARFMAN, 1994).

O clímax da legitimação da filantropia empresarial ocorreu em 1953, a propósito do julgamento da *A.P. Smith Manufacturing*: o objeto do julgamento foi uma doação de \$1.500 à universidade de Princeton para uso geral e sem qualquer benefício financeiro evidente à companhia (SHARFMAN, 1994). Também nesse caso, o processo judicial foi aberto

---

<sup>3</sup> Sharfman (1994) explica que alguns acionistas da *Old Colony Railroad* entraram na justiça contra os gestores alegando que esse seria um caso de *ultra vires*. O quadro de diretores justificou afirmando que a doação era legítima e estava alinhada com a busca por crescimento nos negócios da companhia. O julgamento final foi favorável aos acionistas.

pelos acionistas que se sentiram prejudicados. A doação, idealizada pelos *top managers* da companhia, foi considerada pelas cortes estadunidenses (incluindo a suprema corte) como legítima.

A elite econômica estadunidense da virada do século XIX para o XX, composta por nomes como Andrew Carnegie, Henry Ford e John Rockefeller colocou a filantropia entre os princípios da *doxa* do campo econômico. Difundiram a noção de que não basta ao empresário, empreendedor ou gestor se concentrar na maximização dos seus lucros. É preciso ainda praticar o dito “amor à humanidade” que o significado original da palavra filantropia evoca. Apesar do aparente sentido benévolo e coletivista dessas ações, não é possível enxergar essa elite econômica estadunidense como um bloco monolítico e harmonioso. Como pioneiros da condição de grandes empresários nos EUA, Carnegie, Ford e Rockefeller rivalizaram entre si não apenas em termos de concorrência pela maximização dos seus lucros econômicos. Eles criaram uma forma de disputa por capital simbólico no espaço econômico: a capacidade de doar dinheiro.

As disputas entre “empreendedores filantropos” no campo econômico estadunidense favoreceram uma especialização do trabalho filantrópico que precisou de espaço para prosperar. Esse terreno foi garantido pela criação de um mercado de ideias filantrópicas (DEZALAY e GARTH, 1998). Entre as fundações dedicadas à filantropia, mais conhecidas como as *american foundations*, há um bloco de três pioneiras que se destacam, as chamadas *big three foundations*: a) *Carnegie Foundation*, criada em 1905 pelo próprio Andrew Carnegie; b) *Rockefeller Foundation*, estabelecida em 1913 por John Rockefeller; c) *Ford Foundation*, fundada em 1936 por Edsel Ford, filho de Henry Ford. Estas fundações se constituíram como agentes organizacionais importantes em diversos campos sociais, principalmente nas políticas de relações exteriores dos EUA, no campo educacional e no campo cultural (PARMAR, 2012) desde o início do século XX até o presente momento. Ainda, as *big three foundations* contribuíram para o fenômeno da americanização do mundo, processo destacado por Dezalay e Garth (2001).

No Brasil, a filantropia empresarial teria começado tardiamente, por volta da década de 1960, acompanhando a industrialização tardia no nosso país (CAPPELLIN e GIULIANI, 2004). Nesse período, as *big three foundations* já atuavam decisivamente em escala internacional, influenciando também a difusão da filantropia (PARMAR, 2012; DEZALAY e GARTH, 1998). Contudo, a influência mais nítida para o desabrochar do fenômeno no Brasil veio de agentes com grande

circulação entre os campos religioso e econômico. A Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE-Brasil), fundada em São Paulo em 1961 como uma vertente nacional da *International Christian Union of Business Executives*, encabeçou esse processo no nosso país (CAPPELLIN e GIULIANI, 2004).

A ação mais marcante da ADCE-Brasil é a publicação da *Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas*, derivada do Encontro Nacional das Associações de Dirigentes Cristãos de Empresa do Brasil em 1965. A carta (vide quadro a seguir) ilustra bem a foça das ideias filantrópicas, cujas influências cristãs são perceptíveis desde os magnatas dos EUA na virada do século XIX para o XX. Um exemplo disso é a passagem “devemos produzir com justiça, para satisfação de autênticas necessidades, fazendo da empresa uma comunidade humana de trabalho” que remete à etimologia da palavra filantropia: um amor ao humano ou à humanidade. É visível uma tomada de posição heterodoxa - “damos início a uma revolução de consciências sem a qual não subsistirá a livre empresa entrar na luta ao apelo de deveres” - que se apresenta como distinta das duas vias em disputa no pós-guerra: “Liberais e comunistas pertencem a escolas que padecem do mesmo vício radical e insanável - são escolas materialistas que cortaram as próprias raízes espirituais cristãs”. Além disso, a carta da ADCE-Brasil possui um caráter assumidamente militante: “Dirigentes de Empresa de todo o Brasil, mais do que um apelo este é chamado para a ação.”

## Quadro 1. Carta da declaração de princípios da ADCE de 1961

Assistimos ao tumulto das opiniões sobre o problema da reorganização da sociedade, em face dos imperativos de uma justiça social que os homens, esquecidos de Deus, não souberam realizar. Pretendemos retomar caminhos que reestabeçam, entre os povos, uma comunidade integrada no verdadeiro espírito cristão. Damos início a uma revolução de consciências sem a qual não subsistirá a livre empresa de entrar na luta ao apelo de deveres. O mundo ocidental organizado, economicamente, à base de liberalismo dominante a partir do século passado, defronta-se com a ameaça comunista que visa à coletivização da propriedade. Liberais e comunistas pertencem a escolas que padecem do mesmo vício radical e insanável - são escolas materialistas que cortaram as próprias raízes espirituais cristãs. Nem a liberdade ilimitada dos liberais é justa, nem o totalitarismo dos comunistas é livre. Nós constituímos uma força autônoma que se propõe organizar o mundo de acordo com a Doutrina Social da Igreja, coerente e eterna, onde a justiça floresce na liberdade como duas faces da mesma verdade. A “Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa” que dá, neste momento os seus primeiros passos, é assim, um movimento temporal de empresários de inspiração cristã, destinado a fomentar a consciência do seu dever de estado e de promover a melhor contribuição empresarial ao bem comum econômico. Devemos produzir com justiça, para satisfação de autênticas necessidades, fazendo da empresa uma comunidade humana de trabalho. Não estamos sós. Pertencemos à “União Internacional de Associações Patronais Cristãs” (UNIAPAC), nascida na Europa, de onde se irradiou por quase todo o mundo. Sabemos o que queremos, porque dispomos de um corpo de doutrina cristalizado em Documentos Pontifícios que culminaram com a recentíssima “*Mater et Magistra*”. Não se trata de uma utopia venerável, mas sim de uma alternativa, não só viável, como necessária ao entendimento entre os povos, como os reconhecem inclusive economistas e sociólogos alheios à Igreja. Dirigentes de Empresa de todo o Brasil, mais do que um apelo, este é chamado para a ação. A nossa união é indispensável se quisermos, realmente, cumprir o dever de cooperar para o desenvolvimento econômico do nosso País, na coesão social de uma autêntica comunidade.

São Paulo, 17 de agosto de 1961.

Fonte: ADCE-SP, 2018.

A Filantropia empresarial dava seus primeiros passos no Brasil por meio dos dirigentes cristãos nos anos 1960, mas já contava com inspirações de outro tipo de noção em discussão nos EUA e na Europa: a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Vimos anteriormente que o clímax da institucionalização da filantropia empresarial foi no ano de 1953 - caso do julgamento da doação da A.P. Smith Manufacturing à

Princeton University – como sugere Sharfman (1994). Este também é o ano escolhido por alguns autores (CARROLL, 2008; SARTORE, 2010; BOTTA, 2013) para demarcar o início da RSE.

## 2.2. A segunda denegação do econômico: a responsabilidade do businessman

A Segunda Guerra Mundial havia terminado e o “mundo empresarial” também passava por fortes transformações. Uma nova forma de interpretar o propósito das empresas, diferente daquela desenvolvida pela filantropia empresarial, ganhava espaço. O marco é o ano de 1953, ano de publicação do livro de Howard Bowen intitulado *Social responsibilities of the businessman*. Era o ponto de partida para o movimento da RSE, sendo que o caráter demarcador desse livro se deve precisamente ao fato de ser sido o pioneiro em termos de sistematização dessa doutrina (CARROLL, 2008).

Para entendermos um pouco sobre as condições de produção do livro *Social responsibilities of the businessman*, podemos recorrer ao trabalho de Acquier *et al.* (2011) sobre o itinerário intelectual de seu autor. Graduado em economia e com mestrado concluído na *Washington University*, Howard Bowen terminou seu doutorado na *University of Iowa* em 1935. Entre 1937 e 1938, fez um trabalho de pós-doutorado que envolveu a *Cambridge University* e o departamento de ciência política da *London School of Economics*, quando aumentou seu interesse pela teoria keynesiana e pelo *Welfare state*. Após um período trabalhando para as empresas, Bowen retornou à academia em 1947 para assumir a condição de diretor do *College of Commerce and Business Administration* da *University of Illinois*.

Em Illinois, ele trabalhou na introdução da perspectiva teórica que relacionava a teoria social à teoria econômica e ambas à administração científica, claramente influenciado pelo keynesianismo e pelo institucionalismo econômico. Isto chamou a atenção de seus oponentes mais liberais, o que o forçou a deixar a posição de diretor na *University of Illinois* em 1950, permanecendo como professor. O livro *Social responsibilities of the businessman* foi então produzido por Bowen durante esse momento de grande oposição acadêmica a suas ideias, fazendo com que ele endereçasse seu texto prioritariamente a leitores não acadêmicos, adotando inclusive um estilo ensaístico de escrita (ACQUIER *et al.*, 2011).

Além das suas inclinações keynesianas e da sua propensão a articular a dimensão social com a econômica, é importante destacarmos o

evidente traço religioso que Bowen confere ao seu livro. A inspiração religiosa em *Social responsibilities of the businessman* é nítida em vários momentos dessa obra. Talvez isso seja mais explícito no título de um dos capítulos, denominado *Protestant Views of the Social Responsibilities of Businessmen*, no qual Bowen oferece uma perspectiva religiosa para a RSE. Segundo Acquier *et al.* (2011), a obra apareceu como um volume de uma série de livros patrocinados pela *Federal Council of the Churches of Christ* e pela *Rockefeller Foundation*. O título dessa série de livros é indicativo: *Christian Ethics and the Economic Life*.

Na avaliação de Acquier *et al.* (2011), a motivação religiosa de Bowen é o principal fator explicativo para o seu trabalho. Entretanto, o protagonismo da motivação religiosa não é evidente no livro. Howard Bowen (1953) apresentou seu intuito como sendo o de “explorar as implicações do tão discutido ‘conceito de responsabilidade social’ aplicado aos homens de negócios”<sup>4</sup> (BOWEN, 1953, p. xvii, tradução nossa). O autor partiu do pressuposto de que o homem de negócios (i.e., *businessman*) ocupava uma posição central na cultura estadunidense, sendo o seu principal símbolo. Por isso, sua pergunta norteadora foi: “quais responsabilidades com a sociedade se espera que os homens de negócios razoavelmente assumam?”<sup>5</sup> (BOWEN, 1953, p. XVII, tradução nossa). Essa é a pergunta que se fez presente nos EUA desde as primeiras doações de filantropos como Andrew Carnegie.

Outra questão importante a ser destacada é a afinidade de Bowen (1953) com as ideias do *welfare state*, altamente em voga no campo político do pós-guerra. Para Bowen (1953), uma prática gerencial pautada na responsabilidade social está totalmente alinhada à busca pela garantia do bem-estar da população como um todo. Assim, a RSE é alavancada a partir do ganho de força do modelo de estado de bem-estar social. Isso é importante na medida em que lembremos que não são os modelos cognitivos (RSE e *Welfare state*) que se conjugam, mas sim os agentes partidários que partilham desses modelos: os produtores e defensores da RSE no campo econômico se tornam afins aos apoiadores do estado de bem-estar social no campo político. Sobre esse assunto, Brejning (2012) partiu do institucionalismo histórico e pesquisou as correlações entre os dois fenômenos: a autora identificou que as noções de bem-estar e de

---

<sup>4</sup> Tradução feita pelo autor a partir da passagem de Bowen (1953, p. xvii): “*Its purpose is to explore the implications of the much-discussed ‘concept of social responsibility’ as applied to businessmen*”.

<sup>5</sup> Tradução feita pelo autor a partir da passagem de Bowen (1953, p. xvii): “*What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?*”

responsabilidade sempre estiveram vinculadas, sendo mobilizadas em conjunto pelos seus defensores nos campos político e econômico, desde o século XIX.

Embora tivesse ressonância com o que estava sendo parte da *doxa* do campo político da época, a RSE não foi bem aceita pelos ortodoxos do espaço empresarial durante os anos 1950 até os anos 1970. A ideia de que o homem de negócios tem uma responsabilidade social entrava em choque com setores do empresariado tradicionais e mais liberais. Os críticos acusavam os defensores da RSE de serem muito próximos da mentalidade comunista, ao passo que os apoiadores da RSE viam suas práticas como fundamentais para justificar o capitalismo. Até mesmo a Filantropia Empresarial, já consideravelmente institucionalizada, com legislações próprias e entidades que se transformavam em *think tanks* (e.g., Ford Foundation), ainda participava de um fogo cruzado (CARROLL, 2008). Afinal, as transformações pregadas por Bowen em *Social responsibilities of the businessman*, impactavam toda a estrutura do *management* convencional: mudanças na composição de diretores, utilização de auditores sociais, novos conteúdos de educação gerencial com ênfase na dimensão social e códigos de conduta que pregassem a RSE (CARROLL, 2008).

O embate atingiu o ápice nos anos 1970 com as publicações de Milton Friedman, um dos economistas liberais mais influentes da segunda metade do século XX. Friedman construiu seus ataques à RSE sobretudo em um de seus artigos mais conhecidos, publicado no aclamado *The New York Times* e cujo título já alude a uma oposição ao movimento crescente da RSE: *The social responsibility of business is to increase its profits* (FRIEDMAN, 1970). Recorrendo à ironia em alguns momentos e em outros defendendo a tese de que a doutrina da RSE se aproximaria do socialismo, uma estratégia que também havia sido utilizada pelos oponentes de Bowen na *University of Illinois*, Friedman (1970) forneceu as armas de ataque para os ortodoxos em suas lutas contra os “socialistas da responsabilidade social”. Duas passagens de seu texto, o parágrafo inaugural e o final, resumem o pensamento de Friedman (1970). No parágrafo inaugural, Friedman (1970, p. 173) insinua que os defensores da RSE são “prosadores” e “socialistas”:

Quando ouço os empresários falarem com eloquência sobre as "responsabilidades sociais dos negócios em um sistema de livre empresa", lembro-me do maravilhoso conto sobre o francês que descobriu, aos 70 anos de idade, que estivera falando em prosa a vida toda. Os empresários



acreditam que eles estão defendendo a livre iniciativa quando declaram que os negócios não estão preocupados "apenas" com o lucro, mas também com a promoção de fins "sociais" desejáveis; que o negócio tem uma "consciência social" e leva a sério suas responsabilidades de fornecer emprego, eliminando a discriminação, evitando a poluição e qualquer outra coisa que possa ser a palavra de ordem da safra contemporânea de reformadores. Na verdade, eles estão - ou estariam se eles ou qualquer outra pessoa os levasse a sério - pregando o socialismo puro e autêntico. Os empresários que falam dessa maneira são fantoches inconscientes das forças intelectuais que vêm minando as bases de uma sociedade livre nas últimas décadas. (FRIEDMAN, 1970, p.173, tradução nossa<sup>6</sup>)

Já no seu parágrafo conclusivo, Friedman (1970) faz um ataque final à RSE e deixa claro que a única responsabilidade dos homens de negócios numa sociedade de livre mercado é com a maximização dos lucros de suas empresas, sem qualquer meio ou fim coletivista envolvido:

Mas a doutrina da "responsabilidade social" levada a sério estenderia o alcance do mecanismo político a toda atividade humana. Não difere filosoficamente da doutrina mais explicitamente coletivista. Difere apenas por professar a crença de que os fins coletivistas podem ser alcançados sem meios coletivistas. É por isso que, em meu livro *Capitalism and Freedom*, eu a chamei de "doutrina

---

<sup>6</sup> A passagem original é a seguinte: "when I hear businessmen speak eloquently about the "social responsibilities of business in a free-enterprise system," I am reminded of the wonderful line about the Frenchman who discovered at the age of 70 that he had been speaking prose all his life. The businessmen believe that they are defending free enterprise when they declaim that business is not concerned "merely" with profit but also with promoting desirable "social" ends; that business has a "social conscience" and takes seriously its responsibilities for providing employment, eliminating discrimination, avoiding pollution and whatever else may be the catchwords of the contemporary crop of reformers. In fact they are - or would be if they or anyone else took them seriously - preaching pure and unadulterated socialism. Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society these past decades." (FRIEDMAN, 1970, p.173)

fundamentalmente subversiva" em uma sociedade livre e disse que, em tal sociedade, "existe uma e somente uma responsabilidade social dos negócios – usar seus recursos e se engajar em atividades destinadas a aumentar seus lucros desde que permaneçam dentro das regras do jogo, ou seja, se engajem em uma competição aberta e livre, sem fraudes (FRIEDMAN, 1970, p. 178, tradução nossa<sup>7</sup>).

Um ano após a publicação do artigo de Friedman (1970), o *Committee for Economic Development* (CED), entidade estadunidense que surgiu com o Plano Marshall nos anos 1940, lançava a declaração: *Social responsibilities of business corporations* (CED, 1971). Já no primeiro capítulo do texto, intitulado *the changing social contract with business*, a declaração, obra de um subgrupo formado por empresários e educadores (CARROLL, 2008), já manifestava que os “negócios funcionam a partir do consentimento público e seu propósito básico é servir construtivamente com as necessidades da sociedade – a satisfação da sociedade” (CED, 1971, p. 11, tradução nossa)<sup>8</sup>. Nesta declaração, o CED (1971) apresentava o diagnóstico de que as empresas foram essenciais para o crescimento econômico dos EUA desde 1890, mas que novas contingências se apresentavam no início dos anos 1970.

Entre as novas contingências apontadas pelo CED (1971), estavam sobretudo o crescimento das preocupações da sociedade com os problemas ambientais (e.g., poluição do ar e dos recursos hídricos), as deficiências nos sistemas educacionais e de saúde, além do crescimento populacional. A RSE entraria justamente para consolidar o propósito de

---

<sup>7</sup> A passagem original é a seguinte: “*but the doctrine of "social responsibility" taken seriously would extend the scope of the political mechanism to every human activity. It does not differ in philosophy from the most explicitly collectivist doctrine. It differs only by professing to believe that collectivist ends can be attained without collectivist means. That is why, in my book *Capitalism and Freedom*, I have called it a "fundamentally subversive doctrine" in a free society, and have said that in such a society, "there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud"* (FRIEDMAN, 1970, p. 178).

<sup>8</sup> A passagem original é a seguinte: “*business functions by public consent and its basic purpose is to serve constructively the needs of society—to the satisfaction of society*” (CED, 1971, p.11)

atender ao bem comum das atividades econômicas capitalistas ao contemplar esses assuntos (CED, 1971). Isso favoreceu a entrada de diversos temas socioambientais promovidos pelos defensores da RSE nas agendas dos *top managers*. Ao longo dos anos 1970, os mais salientes, segundo Carroll (2008), foram: a contratação e o treinamento de minorias étnicas ou raciais, as ações ecológicas, a filantropia e as contribuições com a educação e com a arte.

Com o passar dos anos, acadêmicos e gestores tentaram elaborar uma definição da RSE que fosse mais resistente às críticas daqueles que começaram a ser intitulados como os mais liberais ou neoliberais. Entre estas tentativas, o destaque fica para o professor de *management* da *Terry College of Business*, vinculado à University of Georgia, Archie Carroll. A sistematização da RSE proposta por Carroll em seus trabalhos (1979, 1991) apontam para quatro tipos de responsabilidades componentes: econômica, legal, ética e filantrópica. É interessante destacar aqui como a RSE é construída como um ideário capaz de englobar e superar a filantropia empresarial. Apesar das tentativas de definição, um sentido homogêneo nunca foi estabelecido e, mesmo atualmente, a RSE não possui uma definição que faça convergir os seus adeptos. Curiosamente, essa polissemia não impediu a institucionalização da RSE, visível desde congressos de associações a revistas acadêmicas desde os anos 1960 (CRANE *et al.*, 2008).

As intensas disputas entre os que reivindicavam modelos gerenciais baseados na responsabilidade social e aqueles que defendiam um modelo mais tradicional com foco único no acionista foram suavizadas a partir do trabalho de Edward Freeman de 1984, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Freeman propôs uma abordagem que tentava equilibrar esses embates com a ideia de uma gestão igualmente atenta a todos os tipos de públicos (i.e., *stakeholders*) impactados pelas atividades de uma empresa, encarando os acionistas (i.e., *shareholders*) como uma dentre outras partes interessadas (SARTORE, 2010). O surgimento de entidades como o *Business for Social Responsibility* (BSR), criada em 1992, reflete a institucionalização do fenômeno. As organizações engajadas com a RSE dos anos 1980 e 1990 já contemplavam não apenas os princípios da estratégia dos *stakeholders* de Freeman como também a ideia de uma contribuição empresarial para o emergente conceito de “desenvolvimento sustentável”. Era um momento de transição para a “sustentabilidade empresarial”, como veremos adiante.

No Brasil, a institucionalização da RSE ficou patente com o surgimento de algumas entidades que se situavam entre o espaço

empresarial e o terceiro setor. Entre elas, as mais proeminentes foram o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE, fundado em 1981), a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES, instituída em 1986), o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE, que surgiu em 1987), Fundação Abrinq (criada em 1990), o Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE, instituído em 1995) e o Instituto Ethos (criado em 1998) (SARTORE, 2012). Estas entidades eram encabeçadas por empresários e *top managers* que se opunham à ideia neoliberal de que o gestor empresarial apenas deve se preocupar com maximização dos lucros de sua organização: para eles, a responsabilidade social deveria prevalecer como valor central (SARTORE, 2012).

Talvez mais importante do que reunir os heterodoxos do espaço empresarial, essas organizações brasileiras promotoras do chamado “investimento social privado” são plataformas de reivindicação do protagonismo empresarial nas políticas públicas (RICO, 2004). O crescimento dessas entidades, inclusive, está associado aos movimentos de redemocratização do país nos anos 1980 (RICO, 2004). O caso do IBASE é ilustrativo: criado em 1981 por Herbert de Souza (“Betinho”) e seus companheiros de exílio Carlos Afonso e Marcos Arruda para ser um movimento pela cidadania ativa, o IBASE ganhou força ao longo dos anos 1980 e 1990 sendo um intermediário entre as organizações não governamentais, as empresas e os governos. O IBASE foi a entidade pioneira na criação de um modelo de “balanço social” em 1997, uma ferramenta gerencial que mensura as iniciativas empresariais em prol da RSE. Um “balanço social” pode ser entendido como um dispositivo de promoção da transparência das empresas e de estímulo a ações de investimento social, o que é razoavelmente afim aos princípios democráticos.

O trabalho de Lee (2008) acerca da evolução histórica das teorias da RSE permite uma outra compreensão das transformações que ocorreram. Segundo Lee (2008), nos anos 1960, o nível de análise das teorias era macrosocial, a orientação teórica tinha um apelo moral explícito e não havia esforços gerenciais no sentido de correlacionar o desempenho financeiro com aquele em RSE. Já nos anos 1990, a análise teórica gerencial se tornou mais ao nível das empresas, orientando-se mais pelo pragmatismo e fazendo com que o apelo ético fosse relegado ao segundo plano. Além disso, a partir dos anos 1990, os desempenhos empresariais nas finanças e em matéria de impactos socioambientais passaram a ser não apenas correlacionados, mas também integrados através de um sentido mais amplo de RSE, o que contribuiria para a noção

futura de “sustentabilidade empresarial”.

O que é mais pertinente para destacar nesse momento da tese é que com a RSE, muito mais do que com a filantropia empresarial, começa a se delinear uma diferenciação importante no espaço dos gerentes. De um lado, os mais liberais e tradicionalistas. De outro, um tipo de gestor que reivindica uma mudança nos valores no sentido da adoção da filantropia e da responsabilidade social. Entre os primeiros, uma preservação do ideário original do capitalismo e o endosso do *homo economicus*. Entre os últimos, uma preocupação em articular a dimensão social com a econômica. Por todos os aspectos discutidos nessa seção, a RSE pode ser considerada aqui como uma segunda denegação da *doxa* econômica, o que posiciona seus defensores entre os heterodoxos do espaço empresarial. Na seção seguinte, veremos como que a ONU entra como uma terceira parte nessa disputa, como uma instituição mediadora e produtora de um novo modelo cognitivo com poder performativo mais intenso, o do “desenvolvimento sustentável”.

### 2.3. A terceira denegação do econômico: um novo tipo de desenvolvimento

Os primeiros debates internacionais sobre a inter-relação entre sociedade e meio ambiente, que se constituem como o esboço da proposta de “desenvolvimento sustentável”, são contemporâneos ao período de consolidação da ONU depois da Segunda Guerra Mundial. As conferências da ONU em Roma em 1954 e em 1964 já apontavam para uma associação entre as questões ambientais e as sociais (SANWAL, 2015), embora o foco de ambas as conferências estivesse na questão do crescimento e envelhecimento populacional. Foi na conferência de Estocolmo no ano de 1972 que começaram as discussões mais amplas sobre “sustentabilidade”, ainda que sem mobilizar essa palavra. O foco dessa conferência esteve menos na implementação de uma estratégia para a conservação ambiental e mais numa elaboração da arquitetura jurídica necessária para a legislação ambiental internacional (SANWAL, 2015).

A tarefa de alinhamento das ações da ONU, necessária para uma tal arquitetura jurídica ambientalista, se tornava cada vez mais complexa uma vez que, entre 1955 e 1971, houve uma grande ampliação do número de países-membros. Diversas colônias se tornaram nações independentes, o que fez com que, em 1972, já houvesse 132 estados-membros das Nações Unidas, quase três vezes mais do que na época da fundação (SANWAL, 2015). Talvez por isso, a conferência de Estocolmo em 1972 esteve longe de ser um ambiente harmonioso em prol da causa ambiental.

Em vez disso, revelou-se como um espaço de tensão entre os países mais ricos e os mais pobres em embates sobre os problemas socioambientais. Um exemplo desse conflito foi a tentativa dos países desenvolvidos (sobretudo Bélgica, França, Estados Unidos, Alemanha e Grã-Bretanha) de minar a força da emergente comissão da ONU para o meio ambiente, a *United Nations Environment Programme* (UNEP). A sabotagem se explica pela proposta de tal comissão, que pregava o valor do universalismo acima das soberanias nacionais, reivindicando uma política ambiental transfronteiriça (SANWAL, 2015).

As disputas intensas entre países centrais e periféricos não fizeram com que a conferência de Estocolmo se tornasse um espaço de baixa eficácia política. A declaração dessa conferência de 1972 se tornou exemplar para todas as declarações futuras. Em seu texto, é possível perceber como a criação de um novo modelo de desenvolvimento, menos centrado na dimensão econômica e articulado com a preservação ambiental, ocupou o centro das discussões. Constituiu-se, naquele momento, a via para a terceira denegação parcial do capital econômico: a proposta do “desenvolvimento sustentável”, que só se materializaria uma década depois.

É interessante perceber, pelo princípio 19 da declaração da ONU (1972), uma preocupação com a difusão de “informação de caráter educativo” a ser realizada pelos meios de “comunicação de massas”, o que denota o cunho prescritivo dos novos princípios internacionais. No que tange à relação desse movimento com o espaço empresarial, vale destacar que a *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment* de 1972, foi publicada no auge dos embates entre os adeptos da RSE e os que concordavam com Milton Friedman. Contemporaneamente a quando Friedman (1970) rebaixava os ditos gestores responsáveis e os ironizava, a ONU puxava a institucionalização do ambientalismo nas políticas estatais e da RSE, tornando-se uma oponente de peso dos mais conservadores e liberais.

É indispensável um esforço para a educação em questões ambientais, dirigida tanto às gerações jovens como aos adultos e que preste a devida atenção ao setor da população menos privilegiado, para fundamentar as bases de uma opinião pública bem informada, e de uma conduta dos indivíduos, das empresas e das coletividades inspirada no sentido de sua responsabilidade sobre a proteção e melhoramento do meio ambiente em toda sua dimensão humana. É igualmente essencial que os meios de comunicação de massas evitem contribuir

para a deterioração do meio ambiente humano e, ao contrário, difundam informação de caráter educativo sobre a necessidade de protegê-lo e melhorá-lo, a fim de que o homem possa desenvolver-se em todos os aspectos. (ONU, 1972, Princípio 19)

O questionamento das crenças dominantes acerca do desenvolvimento foi maximizado e aprimorado no início da década de 1980 com a emergência da noção de “desenvolvimento sustentável”, que visava realocar a economia em contextos socioambientais mais amplos. A primeira publicação que tratou desse conceito foi, segundo pesquisas de mapeamento dessa origem (HOPWOOD *et al.*, 2005; SANWAL, 2015), a publicação *World Conservation Strategy – Living Resource Conservation for Sustainable Development*. Trata-se de um relatório da *International Union for Conservation of Nature and Natural Resources* (IUCN), lançado em 1980. A IUCN contou com o apoio da ONU e da *World Wildlife Fund for Nature* (WWF).

Apesar dessa iniciativa da IUCN em 1980, a autoria da expressão “desenvolvimento sustentável” (i.e., *sustainable development*) é geralmente atribuída à comissão Brundtland (ligada à comissão mundial para o meio ambiente e o desenvolvimento da ONU), com o relatório *Our Common Future* de 1987 (HOPWOOD *et al.*, 2005). Neste relatório, foi apresentado um novo conceito de desenvolvimento: a pretensão era servir de modelo para todas as nações e ser capaz de satisfazer as necessidades presentes sem prejudicar a qualidade de vida das futuras gerações (BRUNDTLAND, 1987). A avaliação apresentada nesse relatório é a de que os modelos de desenvolvimento até então disponíveis não foram bem-sucedidos na erradicação da pobreza localmente ou internacionalmente, além de terem proporcionado impactos ambientais praticamente irreversíveis (HOPWOOD *et al.*, 2005).

A emergência da noção de “desenvolvimento sustentável” nos anos 1980 é resultante das disputas em torno dos sentidos dessa expressão, sendo a comissão Brundtland precisamente aquela que tentou criar um consenso a respeito. O trabalho de Hopwood *et al.* (2005) apresenta um mapeamento interessante sobre os diferentes grupos em disputa pela definição de “desenvolvimento sustentável”. Utilizando como clivagens a preocupação com a igualdade social e a valorização da ecologia, Hopwood *et al.* (2005) elaboraram uma cartografia social desses grupos, encontrando 5 posições típicas. Com uma propensão à uma grande valorização da ecologia e da igualdade social, estão os grupos eco-

feministas e eco-socialistas (1ª posição), ao passo que, do lado oposto, por desvalorizarem esses dois temas, estão os economistas neoliberais (2ª posição). Já entre aqueles que elevavam a ecologia ao topo das prioridades valorativas, mas com baixa atenção ao tema das desigualdades sociais, estão os eco-fascistas e os adeptos da *deep ecology* (3ª posição), sendo que o inverso (rebaixamento da preocupação ambiental com alta sensibilidade às desigualdades sociais) representaria os socialistas e os reformistas sociais (4ª posição) (HOPWOOD *et al.*, 2005).

O relatório *Our Common Future* (BRUNDTLAND, 1987) representaria, para Hopwood *et al.* (2005), exatamente a 5ª posição, que seria moderada e intermediária em relação às quatro posições extremas (i.e., como uma espécie de centro de uma rosa dos ventos). Com isso, a iniciativa da ONU denota uma imposição de um certo significado para a expressão “desenvolvimento sustentável”, em disputa desde 1980 entre segmentos sociais distintos, principalmente em termos de orientação política. A intenção universalista do relatório é visível em alguns momentos do texto, mas a passagem abaixo destacada é ilustrativa:

O conceito de desenvolvimento sustentável fornece um quadro conceitual para a integração de políticas ambientais e estratégias de desenvolvimento - o termo “desenvolvimento” sendo usado aqui em seu sentido mais amplo. A palavra é frequentemente usada para se referir aos processos de mudança econômica e social no Terceiro Mundo. Mas a integração do meio ambiente e desenvolvimento é necessária em todos os países, ricos e pobres. A busca do desenvolvimento sustentável requer mudanças nas políticas domésticas e internacionais de cada nação. (BRUNDTLAND, 1987, p. 38, tradução nossa<sup>9</sup>)

De certa forma, é possível confirmarmos essa posição intermediária de que falam Hopwood *et al.* (2005) com a própria escolha

---

<sup>9</sup> A passagem original é a seguinte: “*The concept of sustainable development provides a framework for the integration of environment policies and development strategies - the term 'development' being used here in its broadest sense. The word is often taken to refer to the processes of economic and social change in the Third World. But the integration of environment and development is required in all countries, rich and poor. The pursuit of sustainable development requires changes in the domestic and international policies of every nation*”. (BRUNDTLAND, 1987, p. 38)



da líder política norueguesa Gro Harlem Brundtland pela ONU para presidir a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Nascida em Oslo em 1939, Brundtland tinha 44 anos quando recebeu o convite para essa comissão. Com formação em medicina pela universidade de Oslo e mestrado em saúde pública pela Harvard University, trabalhou durante 10 anos na saúde pública da Noruega. Foi nomeada como ministra do meio ambiente em 1974 e, em 1981, alcançou a condição de primeira ministra do país escandinavo, posição que ocupou também durante os períodos 1986-1989 e 1990-1996 (ONU, 2018).

Em 1983, Brundtland foi nomeada para presidir a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, cujo processo de aceite do convite ela descreveu, no próprio relatório *Our common future*, como sendo relativamente complexo: sua primeira impressão era de que a proposta da ONU seria “nada realista e muito ambiciosa” (i.e., “*unrealistic and much too ambitious*”), mas ela foi convencida pelo então secretário geral da ONU, que enalteceu sua capacidade de circulação pelos espaços da militância ambiental e da política representativa.

Quando fui chamada pelo Secretário-Geral das Nações Unidas, em dezembro de 1983, para estabelecer e presidir uma comissão especial e independente para enfrentar esse grande desafio à comunidade mundial, estava ciente de que não era uma tarefa e uma obrigação pequenas, e que minhas responsabilidades cotidianas como líder partidária faziam parecer claramente proibitivo. O que a Assembleia Geral pediu também parecia irrealista e ambicioso demais. Ao mesmo tempo, foi uma demonstração clara do sentimento generalizado de frustração e inadequação na comunidade internacional sobre nossa própria capacidade de abordar as questões globais vitais e lidar eficazmente com elas. Esse fato é uma realidade convincente e não deve ser facilmente descartado. Como as respostas às preocupações fundamentais e sérias não estão à mão, não há alternativa senão continuar tentando encontrá-las. Tudo isso estava em minha mente quando o Secretário-Geral me apresentou um argumento para o qual não havia nenhuma refutação convincente: nenhum outro líder político havia se tornado Primeiro Ministro com um histórico de vários anos de luta política, nacional e internacionalmente, como ministro do Meio

Ambiente. Isso deu alguma esperança de que o meio ambiente não estava destinado a continuar sendo uma questão secundária na tomada de decisão política central. Em última análise, decidi aceitar o desafio. O desafio de enfrentar o futuro e salvaguardar os interesses das gerações vindouras. Pois estava muito claro: precisávamos de um mandato para a mudança. (BRUNDTLAND, 1987, p. 5, tradução nossa<sup>10</sup>)

O consenso desejado pela proposta da ONU com os trabalhos de Gro Harlem Brundtland e seus chefiados em torno da noção de “desenvolvimento sustentável” se materializou apenas parcialmente. De fato, do fim dos anos 1980 até o momento, houve uma considerável difusão da conceituação de “desenvolvimento sustentável” empregada em *Our Common Future*. Pode-se afirmar que a definição mais recorrente de “desenvolvimento sustentável” é justamente a elaborada nesse relatório. Em linhas gerais, a definição pode ser resumida na proposta de garantir as necessidades da geração atual sem prejudicar as futuras gerações:

A humanidade tem a capacidade de fazer o desenvolvimento sustentável para garantir que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de

---

<sup>10</sup> A passagem original é a seguinte: “*when I was called upon by the Secretary-General of the United Nations in December 1983 to establish and chair a special, independent commission to address this major challenge to the world community, I was acutely aware that this was no small task and obligation, and that my day-to-day responsibilities as Party leader made it seem plainly prohibitive. What the General Assembly asked for also seemed to be unrealistic and much too ambitious. At the same time, it was a clear demonstration of the widespread feeling of frustration and inadequacy in the international community about our own ability to address the vital global issues and deal effectively with them. The fact is a compelling reality, and should not easily be dismissed. Since the answers to fundamental and serious concerns are not at hand, there is no alternative but to keep on trying to find them. All this was on my mind when the Secretary-General presented me with an argument to which there was no convincing rebuttal: No other political leader had become Prime Minister with a background of several years of political struggle, nationally and internationally, as an environment minister. This gave some hope that the environment was not destined to remain a side issue in central political decision making. In the final analysis, I decided to accept the challenge. The challenge of facing the future, and of safeguarding the interests of coming generations. For it was abundantly clear: We needed a mandate for change.*” (BRUNDTLAND, 1987, p. 5)

atender às suas próprias necessidades. O conceito de desenvolvimento sustentável implica limites - não limites absolutos, mas limitações impostas pelo estado atual da tecnologia e organização social dos recursos ambientais e pela capacidade da biosfera de absorver os efeitos das atividades humanas. Mas a tecnologia e a organização social podem ser gerenciadas e melhoradas para abrir caminho para uma nova era de crescimento econômico. A Comissão acredita que a pobreza generalizada já não é inevitável. A pobreza não é apenas um mal em si, mas o desenvolvimento sustentável exige o atendimento das necessidades básicas de todos e estender a todos as oportunidades de realizar suas aspirações por uma vida melhor. Um mundo em que a pobreza é endêmica sempre estará sujeito a catástrofes ecológicas e outras catástrofes (BRUNDTLAND, 1987, p. 16, tradução nossa<sup>11</sup>).

Essa passagem do relatório, tão importante por carregar a definição de “desenvolvimento sustentável”, apresenta também a preocupação da comissão Brundtland com o tema da erradicação da pobreza. O “desenvolvimento sustentável” seria precisamente o meio para alcançar esse fim, um mundo no qual as futuras gerações tivessem a possibilidade de ter qualidade de vida, em um ambiente natural favorável e sem pobreza. Tanto o tema da erradicação da pobreza como a crença de que há necessidades inerentes do meio ambiente natural, ao invés de considerar a natureza como mera provedora de recursos, implicam em grande desacordo com a disciplina da economia e com a própria *doxa* do

---

<sup>11</sup> A passagem original é a seguinte: “*Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. The concept of sustainable development does imply limits - not absolute limits but limitations imposed by the present state of technology and social organization on environmental resources and by the ability of the biosphere to absorb the effects of human activities. But technology and social organization can be both managed and improved to make way for a new era of economic growth. The Commission believes that widespread poverty is no longer inevitable. Poverty is not only an evil in itself, but sustainable development requires meeting the basic needs of all and extending to all the opportunity to fulfil their aspirations for a better life. A world in which poverty is endemic will always be prone to ecological and other catastrophes.*” (BRUNDTLAND, 1987, p. 16)

campo econômico. Em outras palavras, as noções de “desenvolvimento” e de “sustentabilidade” seriam contraditórias, do ponto de vista da economia *mainstream* (BOROWY, 2013), fato que confere uma certa ambivalência à noção de “desenvolvimento sustentável”.

Talvez essa ambivalência possa ser apontada como uma das razões para a heterogeneidade significativa de sentidos conferidos à palavra “sustentabilidade”. Uma evidência disso é que, cerca de 20 anos depois da publicação de *Our common future*, Ciegis *et al.* (2009) contabilizaram mais de 100 diferentes sentidos para o significante “sustentabilidade”. Borowy (2013), em seu trabalho sobre a história da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU e o problema da definição conceitual do “desenvolvimento sustentável”, também diagnostica tal polissemia, apontando que a difusão de usos impressiona: varia desde o fato de ser objeto de políticas de estados nacionais até a presença marcante da “sustentabilidade” como tema central de cursos de mestrado em quase todas as capitais europeias.

A polissemia é ainda maximizada na medida em que o conceito de “desenvolvimento sustentável” é usado em trocas linguísticas dos mais diversos espaços sociais. O adjetivo “sustentável”, que marca a noção de “desenvolvimento sustentável”, passa a acompanhar os mais diversos substantivos - turismo, alimentação, produção, consumo, economia, empresa, educação – e ganha conotações tão diferentes quanto são os espaços sociais correspondentes a esses substantivos. O esforço dos partidários da causa da “sustentabilidade”, então, ocorreu no sentido de alavancar o consenso sobre o “desenvolvimento sustentável”. Essa tomada de posição implica, necessariamente, em converter visões particulares desse grupo de agentes (i.e., os militantes do “desenvolvimento sustentável”) em visões universais institucionalizadas em políticas dos estados nacionais e diretrizes das Nações Unidas. Essa é a disputa central para inserir o “desenvolvimento sustentável” no campo de poder.

No caso específico do campo burocrático brasileiro, essa história possui como marco zero a designação de uma delegação brasileira para acompanhar a Conferência de Estocolmo, em 1972. A participação brasileira não foi de apoio à causa ambiental que ganhava espaço internacionalmente. Ao contrário disso, a delegação afirmou que o Brasil estaria “aberto à poluição, porque o que se precisa é dólares, desenvolvimento e empregos” (MMA-Brasil, 2018) e liderou os países periféricos contra a teoria do crescimento zero proposta pelo Clube de Roma. Paradoxalmente, um ano depois, em 1973, é criada a Secretaria Especial do Meio Ambiente (SEMA, ligada ao então Ministério do

Interior), que se dedicou à preservação ambiental e à educação ambiental.

É justamente com a SEMA que entra em cena um dos principais agentes brasileiros ligados ao ambientalismo e ao “desenvolvimento sustentável”: Paulo Nogueira Neto. Ele foi o presidente da SEMA de 1974 a 1986, atravessando diferentes governos nacionais e, sob seu comando, foi instituída a Política Nacional do Meio Ambiente de 1981, lei nº 6.938 (BRASIL, 1981). Sofrendo a influência das agitações da ONU sobre a questão ambiental, foi a primeira diretriz legal nacional a relacionar uma exigência pela preservação ambiental de pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, com as condições necessárias ao desenvolvimento socioeconômico. A novidade dessa política consistiu principalmente no estabelecimento do licenciamento ambiental como dispositivo de controle.

A Política Nacional do Meio Ambiente tem por objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento socioeconômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana (art. 2, lei nº 6938, BRASIL, 1981)

Nesse processo de apropriação da ideia de “preservação ambiental” no Brasil e sua sedimentação legal com a política nacional do meio ambiente de 1981, a participação de Paulo Nogueira Neto foi decisiva. Atuando como o principal expoente do ambientalismo brasileiro, com montantes de capital simbólico e de capital social que lhe davam acesso aos mais diversos espaços sociais dos movimentos socioambientais, do campo econômico, da política nacional e da ONU, Paulo Nogueira Neto serviu como um *passer* do “desenvolvimento sustentável”. Ele foi o único brasileiro a integrar a comissão Brundtland, sendo, portanto, um dos responsáveis pela criação do conceito.

Para entendermos um pouco melhor a atuação desse *passer*, podemos recorrer ao seu diário pessoal, publicado recentemente. O diário contempla um período histórico de 1972 (ano da conferência de Estocolmo) a 2007, o que nos proporciona uma fonte interessante para apreender, com maior profundidade, diversos elementos dessa história. Entre esses elementos, destacamos cinco expostos no quadro a seguir: 1) os embates políticos dentro e fora da comissão; 2) sua sugestão para que a definição contemplasse a preocupação com as gerações futuras; 3) o surgimento da expressão “*Sustainable Development*”; 4) o apoio do governo brasileiro à comissão; 5) a sua relação com empresas

multinacionais que começaram a aderir à perspectiva da “sustentabilidade”.

Quadro 2. Extratos do diário de Paulo Nogueira Neto (2010).

- 1) “Comissão Brundtland começa com divergência do Unep (13 de maio de 1984). Domingo, em Madrid, tivemos a surpresa de encontrar Margarita de Botero, nossa velha amiga conservacionista, hoje, diretora da Indirena, entidade colombiana correspondente à Sema. Foi através dela que fiquei sabendo melhor da importância da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, da qual ambos fazemos parte. Ela também vem para a reunião de Genebra. A comissão é do mais alto nível, e assessora, diretamente, o secretário geral das Nações Unidas. Ao que parece, o Unep (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) não ficou muito feliz com essa nova comissão, que, em parte, terá uma autoridade maior nos assuntos ambientais. A iniciativa teria sido do próprio Unep (Mustafá Tolba), que depois teria sido ultrapassado por novos ideais. Podemos entrar em cheio em questões político-ambientais das Nações Unidas, o que deveríamos evitar. Às 20h30 houve no Hotel, no Salão Mikado, um coquetel para os membros da comissão. Todos os presentes, ao que percebi, são contra as ideias do sudanês Mansour Khalid. Deixei clara minha posição: não reduzir os objetivos da comissão; a isso poderiam conduzir as propostas de Khalid. Maurice Strong, canadense, famoso líder conservacionista e ex-diretor do Unep, conversou comigo e elogiou meu trabalho. O mundo dá muitas voltas. Antes assim. Há 10 ou 12 anos, nós mal conseguíamos nos aproximar dele nas reuniões, é uma boa pessoa super ocupada” (NOGUEIRA-NETO, 2010, p.283).
- 2) “Atenção às necessidades das gerações futuras (2 de outubro de 1984). No fim da reunião da manhã, a discussão girou em torno da proposta simplista do hindu Singh, que desejava criar imediatamente um Tribunal Penal Internacional! Após o coffee break, a presidente Gro Brundtland fez um bom resumo das propostas oferecidas. Maurice Strong disse que a palavra usada deve ser outra para não haver uma conotação com “tribunais” assim chamados. Pedi a palavra e salientei a importância de dar especial atenção, no nosso relatório, aos problemas e necessidades das gerações futuras. Temos que nos dirigir às pessoas do nosso tempo, mas precisamos nos lembrar de que, se não houver guerras nucleares, existirão milhares de gerações futuras” (NOGUEIRA-NETO, 2010, p.284).
- 3) “Surge o *Sustainable Development* (30 de maio de 1986). V. Hauff levantou uma questão muito séria. Precisamos fazer recomendações que tenham peso e importância, pois a comissão será lembrada devido a essas mensagens básicas. As sugestões deverão ser enviadas dentro de 15 dias, ao secretário geral. Ao que parece o tema central será *Sustainable Development*, ou seja, Desenvolvimento Sustentável. (...) Pedi a palavra para dizer que, vendo agora a lista de capítulos do nosso relatório, verifiquei que estava faltando um capítulo ou subcapítulo referente à proteção da natureza, assunto também da maior importância para o meio ambiente”. (NOGUEIRA-NETO, 2010, p.

292-293)

- 4) “Apoio do Brasil ao relatório (31 de agosto de 1987). Fui ao Itamaraty, onde o ministro Abreu Sodré ofereceu um belo almoço aos membros da comissão. Houve discursos. O ministro referiu-se ao meu nome, numa saudação ao meu trabalho, única menção pessoal que fez. Deu também a entender que o Brasil apoiará o trabalho da comissão na próxima Assembleia Geral das Nações Unidas. Salientou a importância do relatório. Reafirmou também a tradicional política do Itamaraty, de respeito à soberania dos países. (...) fomos recebidos pelo presidente da Assembleia Nacional Constituinte, deputado Ulysses Guimarães. Ele é um verdadeiro líder. Falou da importância do Meio Ambiente na Constituinte. Disse que os observadores parlamentares que irão à próxima Assembleia Geral das Nações Unidas apoiarão o relatório. Na despedida ele me chamou pelo nome. Fiquei de lhe enviar alguns exemplares do relatório. Tenho bom relacionamento com ele”. (NOGUEIRA-NETO, 2010, p. 299)
- 5) “Defesa dos interesses ambientais (3 de outubro de 2000). Indústria quer resolver poluição e ter boa imagem perante o público. FILADÉLFIA, EUA – Às 8h30 começou a reunião do seminário numa sala do Museu da Academia de Ciências Naturais da Filadélfia. A doutora Ruth Patrick, que é uma senhora de 80 anos e bióloga, saudou os mais de 40 participantes desse seminário. Eles são, na maioria, funcionários de grandes companhias norte-americanas, como Dupont, Exxon Mobil, Merck, entre muitas outras. Basicamente, essas empresas são potenciais poluentes. Mas elas desejam resolver os problemas que podem gerar poluição e ter, assim, boa imagem perante o grande público. O título do seminário era “*Balancing economic development and environmental protection around the world*”, por iniciativa da Academia de Ciências naturais de Philadelphia. Essa atitude também interessa muito a nós, ambientalistas, pois nos ajuda a resolver muitos problemas ambientais. É preciso incentivarmos essas empresas a agir corretamente, mas, ao mesmo tempo, precisamos manter uma linha independente em relação aos interesses econômicos particulares. Temos que defender os interesses relacionados ao meio ambiente, sejam estes locais, regionais, nacionais ou globais. Foi isso o que procurei fazer.” (NOGUEIRA-NETO, 2010, p. 341)

Fonte: NOGUEIRA-NETO, 2010.

É válido salientar o relato de Nogueira-Neto (2010) sobre sua passagem pelo Itamaraty, para encontrar o então ministro das relações exteriores Roberto Costa Abreu Sodré. O trecho mostra como o que estava sendo discutido na comissão Brundtland tinha ressonância no Estado brasileiro, à época da Assembleia Constituinte. A constituição federal de 1988, lançada um ano após o relatório Brundtland *Our common future*, se apropriou da noção em seu capítulo sexto (“Do Meio

Ambiente”)), especialmente da sugestão que foi a de Paulo Nogueira Neto à época de seu trabalho na comissão Brundtland, para enfatizar uma preocupação com as gerações futuras. Isso pode ser verificado na comparação a seguir entre trechos da constituição federal de 1988 e o relatório *Nosso futuro comum* (versão traduzida em 1991 pela FGV do original *Our Common Future*):

“Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações” (BRASIL, 1988, art. 225).

“O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1991, p.46)

O itinerário de Paulo Nogueira Neto nos mostra as vias de circulação que relacionam os movimentos ambientalistas brasileiros, o governo nacional, a principal comissão da ONU destinada a formular as diretrizes do “desenvolvimento sustentável” e, ainda, o espaço empresarial. Contribuindo com a constituição federal e com a publicação de *Our common Future* pela ONU, Paulo Nogueira Neto, como um *passer*, atuou decisivamente na promoção do “desenvolvimento sustentável” no Brasil. Isso também indica um certo grau de acompanhamento e afinidade entre determinado segmento do espaço estatal brasileiro - atuante nas décadas de 1970 e 1980 - e a ONU, especialmente a comissão Brundtland. Em outras palavras, a ideia de “desenvolvimento sustentável” não pode ser entendida como uma noção importada dos países centrais: em sua construção, constam, ao menos discretamente, as impressões digitais do Estado brasileiro.

O avançar das discussões sobre o “desenvolvimento sustentável” no Brasil e no mundo contaram com a participação, a partir dos anos 1990, de agentes investidos no campo econômico. Um exemplo disso é encontrado no diário de Paulo Nogueira Neto, na passagem número 5 do quadro anterior, quando ele fala, no ano de 2000, sobre um apoio de iniciativas socioambientais de multinacionais, mas com ressalvas: “é preciso incentivarmos essas empresas a agir corretamente, mas, ao mesmo tempo, precisamos manter uma linha independente em relação aos interesses econômicos particulares” (NOGUEIRA-NETO, 2010, p. 341).



Desde a conferência de Estocolmo em 1972, as empresas passaram a ficar na berlinda e suas ações em matéria de responsabilidade social e de gestão ambiental passaram a ser cada vez mais exigidas. Pouco a pouco, o espaço empresarial foi absorvendo o modelo cognitivo do “desenvolvimento sustentável”. Na seção seguinte, analisamos esse processo de importação e tradução.

#### 2.4. A apropriação do “desenvolvimento sustentável” pelos agentes empresariais

Na avaliação de Sartore (2010), a “Sustentabilidade Empresarial” se desenvolve no Brasil a partir de dois movimentos paralelos à consolidação da “responsabilidade social empresarial”. Primeiramente, a construção da ideia de “desenvolvimento sustentável”, originalmente desenvolvida no relatório *Our Common Future*, publicado em 1987, e disseminada na *United Nations Conference on Environment and Development* de 1992 (UNCED, ocorrida no Rio de Janeiro). Em segundo lugar, a emergência da noção de “Governança corporativa”, com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) sendo fundado em 1995 (primeiramente com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração).

A explicação de Sartore (2010) apresenta uma lacuna temporal relevante entre 1987, ano da publicação do relatório Brundtland e 1995, quando foi criado o IBGC. Talvez o aspecto faltante mais decisivo seja o destaque necessário à primeira empresa de consultoria especializada em “sustentabilidade empresarial” no mundo: a *SustainAbility*, do sociólogo britânico John Elkington, que surge no mesmo ano do relatório Brundtland, em 1987. Essa lacuna é parcialmente resolvida pela investigação sociogenética desenvolvida por Botta (2013), uma vez que o objetivo dessa autora se voltou para o emergente mercado de consultorias de “sustentabilidade” no Brasil.

Podemos afirmar aqui que o processo de importação e depois de tradução da noção de “desenvolvimento sustentável” pelo espaço empresarial é praticamente imediato ao surgimento dessa noção na ONU. Um ano depois da publicação do relatório Brundtland, Elkington, junto com seus parceiros Julia Hailes e Joel Makower da *SustainAbility*, lançam o livro *The Green Consumer Guide*. O livro teve grande repercussão<sup>12</sup> e

---

<sup>12</sup> O livro vendeu mais de 1 milhão de cópias ao redor do mundo segundo a própria *SustainAbility* (2018). Cabe destacar o subtítulo “*You can buy products that don’t cost the earth*”, que retrata bem o objetivo da *SustainAbility* em

pode ser considerado, ainda que muito voltado à dimensão específica do “consumo ecológico”, como uma das obras pioneiras da “Sustentabilidade Empresarial”.

A questão ambiental começa a se tornar tema-chave da pauta empresarial no final dos anos 1980. Se o engajamento empresarial com ações sociais e filantrópicas data do século XIX, as ações empresariais em relação à questão ambiental são mais tardias. Até as décadas de 1960 e 1970, as empresas negavam seus impactos sobre o meio ambiente e a necessidade de rever os processos para uma produção dita “mais limpa” (HART, 2006). É com a mobilização em torno da conferência de Estocolmo em 1972 que a *doxa* do campo econômico começa a sofrer transformações no sentido de contemplar a dimensão ambiental, um resultado das necessidades de justificativas provocadas por cobranças dos movimentos ambientalistas. Mais uma vez, o capitalismo se renovava e se aprimorava com base nos ataques que sofria, como bem mostraram Boltanski e Chiapello (2009).

A atuação de John Elkington ganha centralidade nessa história justamente por esse momento de mudanças na *doxa* empresarial. Ele representou a primeira geração de ativistas ambientais ambiciosos que conseguiram, através de uma mobilização de montantes de capital social significativos, se converter à condição de empreendedores do “desenvolvimento sustentável” (DEZALAY, 2007). Elkington conferiu uma racionalidade teórica às práticas empresariais alinhadas com os recentes ditames da ONU e afirmou que a “sustentabilidade empresarial” estaria assentada sobre o que denominou *triple bottom line*, formado pelos pilares social, econômico e ambiental (ELKINGTON, 2004). A “empresa sustentável” passou então a ser propagandeada como a que “contribui para o desenvolvimento sustentável, ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais” (HART e MILSTEIN, 2004, p. 66).

Com Elkington, o sucesso das empresas passa a ser mensurado a partir de uma equação que equilibra a performance econômica das empresas (*profit*) com as respectivas ações sociais (*people*) e ambientais (*planet*). Essa tese foi desenvolvida por Elkington no início dos anos 1990 e repercutiu bastante no processo de institucionalização da “sustentabilidade empresarial”. Mais recentemente, Elkington (2013) confirmou que a ideia de *triple bottom line* ou 3Ps (i.e., *planet, people, profit*) objetivou avançar na noção de desenvolvimento sustentável de

---

favorecer um emergente mercado de produtos alinhados com as preocupações socioambientais.

Brundtland (1987) e trazer outro conceito mais pragmático e adaptado ao mundo dos negócios.

Como criador do termo, muitas vezes me perguntaram como ele foi concebido. Pelo que me lembro - e a memória é uma coisa notoriamente falível - não houve um único momento *eureka!* Em vez disso, em 1994, estávamos procurando uma nova linguagem para expressar o que vimos como uma expansão inevitável da agenda ambiental que a SustainAbility (fundada em 1987) estava se concentrando. Sentimos que as dimensões social e econômica da agenda - que já haviam sido sinalizadas no Relatório Brundtland de 1987 - teriam que ser abordadas de uma maneira mais integrada, para fazermos um progresso ambiental real. Como a SustainAbility trabalha principalmente, por opção, com os negócios, sentimos que a linguagem teria que ressoar nos cérebros dos negócios. [...] Mas voltando ao *triple bottom line* (geralmente abreviado para TBL). Assim como Paul McCartney acordou com *Yesterday* tocando em seu cérebro e inicialmente acreditando que ele estava cantarolando a música de outra pessoa, quando as três palavras finalmente chegaram a mim, eu estava totalmente convencido de que alguém deveria tê-las usado antes. Mas uma extensa pesquisa sugeriu o contrário. O passo seguinte era se deveríamos dar passos para marcar ou proteger a língua, como a maioria das consultorias tradicionais teria feito. De forma contraintuitiva, talvez, decidimos fazer exatamente o contrário, garantindo que ninguém poderia protegê-lo (ELKINGTON, 2013, p. 1-2, tradução nossa<sup>13</sup>).

---

<sup>13</sup> A passagem original é a seguinte: “As originator of the term, I have often been asked how it was conceived and born. As far as I can remember – and memory is a notoriously fallible thing – there was no single eureka! moment. Instead, in 1994 we had been looking for new language to express what we saw as an inevitable expansion of the environmental agenda that SustainAbility (founded in 1987) had mainly focused upon to that point. We felt that the social and economic dimensions of the agenda – which had already been flagged in 1987’s Brundtland Report (UNWCED, 1987) – would have to be addressed in a more integrated way if real environmental progress was to be made. Because SustainAbility mainly works, by choice, with business, we felt that the language would have to resonate

Dezalay (2007), em seu estudo que tratou, entre outros temas, da construção de um mercado do “desenvolvimento sustentável”, também destacou o importante papel de John Elkington como um dos consultores mais proeminentes desse espaço em formação. Filho de um piloto da *Royal Air Force* britânica, Elkington canalizou sua disposição não para o militarismo, mas para o militantismo ambiental, tornando-se um dos fundadores da filial britânica da *Friends of the Earth* (Amigos da Terra), uma rede internacional de ONGs ambientalistas que surgiu no fim dos anos 1960. Pouco depois, começou a fazer trabalhos de consultoria ambiental para empresas como a *British Petroleum* (BP). Com o tempo, canalizou seu carisma pessoal e capital social, maximizados pela condição de consultor e participante de redes ambientalistas, para fundar sua própria consultoria, a *Sustainability* (DEZALAY, 2007).

Botta (2013) foi categórica e afirmou que a “sustentabilidade empresarial” no Brasil se estrutura a partir do *triple bottom line* de Elkington. A dimensão social seria conduzida pelo Instituto Ethos, criado em 1998, inclusive com o apoio de Elkington. Já a dimensão ambiental fica sob responsabilidade do Fundo Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), que surgiu em 1992, e com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), criado em 1997. Por fim, a dimensão econômica estaria a cargo dos promotores da governança corporativa, sobretudo do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a partir de 1999.

A sugestão de Botta (2013) é sensível à influência de Elkington, porém aqui apontamos uma falha importante: o papel do CEBDS nunca se restringiu à dimensão ambiental. O CEBDS surge como movimento de grandes empresas atuantes no Brasil e parte de um correlato mundial, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) voltado para a “sustentabilidade empresarial” (já com uma clara influência de Elkington e seu *triple bottom line*). Talvez o CEBDS tivesse, já neste

---

*with business brains. [...] But back to the triple bottom line (often abbreviated to TBL). Like Paul McCartney waking up with Yesterday playing in his brain and initially believing that he was humming someone else's tune, when the three words finally came to me I was totally convinced that someone must have used them before. But an extensive search suggested otherwise. The next step was whether we should take steps to trademark or otherwise protect the language, as most mainstream consultancies would have done. Counter-intuitively, perhaps, we decided to do exactly the reverse, ensuring that no one could protect it”* (ELKINGTON, 2013, p. 1-2).

momento de fim da década de 1990, o papel de conduzir a institucionalização da SE no nosso país, constituindo-se como uma espécie de clube das empresas mais engajadas no assunto e refletindo as tendências internacionais do WBCSD.

Com o passar dos anos, a rede do WBCSD alcançou alta relevância no espaço empresarial. Segundo dados recentes do CEBDS (2016), o WBCSD representa 70 conselhos nacionais e regionais, presentes em 61 países, de 22 setores industriais diferentes, além de mais de 200 grupos empresariais multinacionais: esse conjunto tem um faturamento médio anual estimado em US\$ 8,5 trilhões e empregam 19 milhões de pessoas. Originalmente, o movimento inicial não tinha a letra “W” (i.e., *world*) e se chamava *Business Council for Sustainable Development*, tendo sido fundado em 1990. Era liderado por Stephan Schmidheiny, um empreendedor suíço e que publicou em 1992 o livro *Changing Course – A Global Business Perspective on Development and the Environment*, o primeiro a trabalhar o conceito de “eficiência”, o qual seria anos depois um dos termos centrais da chamada “gestão sustentável”. Neste livro, consta a declaração do então criado *Business Council for Sustainable Development*, na qual pode-se observar, já nas palavras iniciais do texto, o total alinhamento com o relatório Brundtland (1987) e a tentativa de assimilação do conceito de “desenvolvimento sustentável” ao espaço empresarial:

Os negócios terão um papel vital na saúde futura deste planeta. Como líderes empresariais, estamos comprometidos com o desenvolvimento sustentável, para atender às necessidades do presente sem comprometer o bem-estar das gerações futuras. Esse conceito reconhece que o crescimento econômico e a proteção ambiental estão inextricavelmente ligados, e que a qualidade da vida presente e futura repousa no atendimento das necessidades humanas básicas, sem destruir o meio ambiente do qual depende toda a vida. Novas formas de cooperação entre governo, empresas e sociedade são necessárias para atingir esse objetivo. (SCHMIDHEINY, 1992, p. 11, tradução nossa<sup>14</sup>)

---

<sup>14</sup> A passagem original é a seguinte: “*business will play a vital role in the future health of this planet. As business leaders, we are committed to sustainable development, to meeting the needs of the present without compromising the welfare of future generations. This concept recognizes that economic growth and environmental protection are inextricably linked, and that the quality of present*

A rede brasileira do WBCSD é fundada em 1997 e chamada de Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). É importante destacar que desde o início o CEBDS estava orientado pelos princípios da ONU, do WBCSD e da ideia de *triple bottom line* de John Elkington: “foi a primeira organização a trabalhar em torno do *triple bottom line* no país, instigando lideranças empresariais a pensar em uma abordagem unificada dos temas sociais, econômicos e ambientais” (CEBDS, 2016, p. 10). No mesmo ano, a entidade recém-criada publica o seu primeiro relatório de diretrizes de “sustentabilidade empresarial” sobre os indicadores socioambientais de 27 empresas associadas à entidade.

É possível demarcar o ano de 1995, com a fundação do WBCSD como o primeiro ano da institucionalização da SE em escala internacional. Com o CEBDS, fundado em 1997, o Brasil acompanha esse movimento institucional. O CEBDS se torna uma peça crucial para entendermos o processo de institucionalização da SE e isso fica nítido já nos primeiros anos de existência da entidade: por exemplo, com uma comunicação direta com a presidência da república como foi a partir do primeiro relatório institucional (CEBDS, 2018), majoritariamente para a criação de marcos legais e regulatórios das atividades empresariais em solo brasileiro.

O trabalho do CEBDS por novas regras e leis para o campo econômico brasileiro apenas poderia ser possível devido à circulação de *top managers* das empresas-associadas entre os campos econômico e político: “CEOs das maiores e mais destacadas empresas atuantes no Brasil, que se tornaram interlocutores diretos entre a comunidade empresarial e os integrantes do alto escalão dos governos nas três esferas.” (CEBDS, 2016, p.10). Ademais, podemos afirmar que foi com o CEBDS que a disseminação da expressão “sustentabilidade empresarial” alcançou os meios de comunicação no Brasil, tornando-se, pouco a pouco, mais familiar aos brasileiros em geral, como pode ser verificado pelo quadro em destaque a seguir.

---

*and future life rests on meeting basic human needs without destroying the environment on which all life depends. New forms of cooperation between government, business, and society are required to achieve this goal.”* (SCHMIDHEINY, 1992, p. 11)

Quadro 3. Os primeiros usos do significante “sustentabilidade empresarial” na mídia impressa brasileira.

A partir de uma pesquisa pelo termo “sustentabilidade” utilizando o sistema de buscas da Folha de São Paulo, foi possível observar a evolução dos usos sociais do conceito. O levantamento abrangeu o período de janeiro de 1994 (início do sistema de buscas da Folha) a dezembro de 2017, para entender como e quando os primeiros usos do conceito associado às empresas começam a ocorrer no principal jornal do país. Diante dos registros encontrados, ficou claro que até 1997, o termo “sustentabilidade” era usado em três conotações principais nas notícias: 1) aquelas que veiculavam a ideia de "sustentabilidade financeira" ou "sustentabilidade monetária" associada ao plano real; 2) outras que tratavam da "sustentabilidade política" do momento do governo brasileiro; 3) algumas poucas que abordavam o tema da “sustentabilidade ambiental”, mas de forma desvinculada das empresas. Foi em 1998, um ano após a fundação do CEBDS, que passaram a existir empregos da palavra “sustentabilidade” associada às empresas. Uma reportagem de agosto de 1998, especificamente na seção “Opinião” do jornal, trata das “empresas verdes” e aborda as transformações de mentalidade no espaço empresarial. Em um dos trechos, o colunista afirma que “ganha espaço a noção de desenvolvimento sustentável” e cita um estudo feito junto a 481 dirigentes empresariais nos EUA e Europa no qual a maioria acredita que é possível “obter ganhos palpáveis com a implantação prática da ideia de sustentabilidade”.

A expressão “sustentabilidade empresarial” foi usada pela primeira vez na Folha de São Paulo apenas em maio de 2005. A notícia “Bovespa prepara novo índice para empresas modelo” se referia ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da bolsa de valores de São Paulo, que estava prestes a ser lançado. Já entre 2006 e 2007, outras reportagens foram veiculadas, todas vinculadas ao ISE. Apenas em 2008, a expressão “sustentabilidade empresarial” se tornou independente do ISE em notícias sobre as “práticas sustentáveis” da Petrobras, de eventos empresariais sobre o assunto e das ações do Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária (Conar), que começava a regular campanhas consideradas como “enganosas” sobre o assunto. Nesse mesmo período, a Revista Exame, principal mídia especializada em negócios e empresas no Brasil, mudou o nome de uma das suas principais publicações anuais: o “Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa”, que se tornava “Guia Exame de Sustentabilidade”, precisamente no ano de 2007. O “Guia Exame de Sustentabilidade” foi desenvolvido em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, especificamente com o Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) que havia sido criado em 2003. Outra mídia relevante no espaço empresarial, a Época Negócios, publicava nesse mesmo ano uma reportagem que seria a primeira inteiramente dedicada a entender aqueles que viriam a ser chamados de “líderes sustentáveis” ou “gestores adeptos da sustentabilidade empresarial”. A reportagem intitulada *O banqueiro verde* (EPOCA NEGOCIOS, 2007) traça um perfil do então

presidente do Banco Real, César Santander<sup>15</sup>. Vejamos um trecho dessa reportagem, que trata diretamente do tema de interesse a essa tese:

“Eu não sou verde de jeito nenhum. Morro de receio desse rótulo”. O executivo paulista César Santander, 52 anos, presidente do banco ABN Amro Real, tem um hobby: plantar árvores. Costuma se dedicar aos ipês e manacás durante os fins de semana, em sua fazenda no interior paulista. É lá também que, calçando uma botina amarela e com um chapéu de palha, cuida da plantação de café seguindo práticas ambientalmente responsáveis – como tratar a água usada para lavar os grãos antes que ela seja jogada no rio. César Santander também trabalha pela conservação ambiental fora dos limites de sua propriedade. Ele foi uma das figuras do setor empresarial que ajudaram a fazer pressão pela aprovação do projeto de lei que regulamenta os critérios de proteção e uso do bioma Mata Atlântica, aprovado em 2006 após 14 anos parado no governo. Tempos atrás, na Federação Brasileira dos Bancos (Febraban), participou do Projeto Cisternas, criado em parceria com a ONG Articulação do Semiárido para ajudar a contornar o problema da escassez de água na região (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2007).

Fonte: o autor (2017)

Acompanhando o desenvolvimento do WBCSD em escala mundial, o CEBDS também revela uma história de ganho de representatividade e poder simbólico. Se, em sua fundação, havia 27 empresas signatárias do primeiro relatório, este número em 2018 saltou para aproximadamente 60 grandes grupos empresariais, que representam cerca de 40% do PIB brasileiro e mais de 1 milhão de empregos diretos (CEBDS, 2018). O CEBDS contribuiu para a difusão da SE através da capacitação de mais de 30 mil organizações fornecedoras das empresas associadas e promoveu uma variedade de eventos<sup>16</sup> nacionais e internacionais que congregaram *top managers*, membros da elite política

<sup>15</sup> César Santander é um pseudônimo criado nessa pesquisa. Este *top manager* integra a base prosopográfica dessa pesquisa, discutida no próximo capítulo.

<sup>16</sup> O principal deles foi a série de oito edições do “Sustentável” que totalizou cerca de 26.000 indivíduos participantes.



e representantes do terceiro setor. Além disso, o CEBDS conta com um vasto material documental que inclui publicações de estudos, diretrizes, indicadores, relatórios e, até mesmo, uma revista especializada: a *Brasil Sustentável*.

Enquanto as associações empresariais voltadas à promoção da SE prosperavam nos anos 1990, uma outra organização contribuía para a institucionalização do fenômeno: o *Global Reporting Initiative* (GRI), voltado à padronização da comunicação empresarial sobre “sustentabilidade”. O GRI é uma organização internacional independente, fundada em 1997 nos EUA, mas com sede em Amsterdã. Possui redes nacionais no Brasil, na China, na Colômbia, Índia, África do sul e EUA. Segundo pesquisa realizada em 2017 pela consultoria KPMG, 93% das 250 maiores corporações no mundo utilizam os padrões do GRI para fazer seus relatórios de “sustentabilidade empresarial” (GRI, 2018). Este é o padrão dominante da forma de relatar as ditas “práticas sustentáveis”.

O GRI surgiu com a proposta de alinhar a compreensão e a comunicação de empresas e governos sobre seus impactos em dimensões consideradas críticas, como as mudanças climáticas, através dos seus *standards*. A manutenção das atividades do GRI é garantida a partir do que a organização concebe como “*Strategic Partnerships*”, que incluem órgãos estatais (Suécia, Suíça, Reino Unido, Holanda, Alemanha e Austrália), fundações empresariais (ALCOA foundation e Fundación Once) e outras organizações que doam dinheiro para esta entidade de todo o mundo. Entre as 28 parceiras que atuam no Brasil, alguns exemplos são: Banco do Brasil, Eletrobrás, Itaipu Binacional, Unimed e Vale.

De certa forma, as primeiras atividades do GRI, WBCSD e CEBDS no fim dos anos 1990 davam indícios sobre a mudança cognitiva que caracterizaria a institucionalização da SE nos anos 2000. Essa transformação se deve fundamentalmente ao arranjo de forças do *Pacto Global* da ONU, idealizado em 1999 e lançado em 2000, com o objetivo de fomentar a perspectiva sustentável nas atividades das empresas privadas. Na próxima seção, veremos como este foi um processo decisivo para o avanço da SE e de uma aliança que ainda se mantém estável nos dias atuais entre a ONU e o “mundo empresarial”.

### 2.5. A virada cognitiva da ONU e a adequação dos agentes empresariais

A história das tomadas de posição da ONU em sua promoção do “desenvolvimento sustentável” demonstra um período inicial marcado por uma oposição às empresas e ao “mundo empresarial” (BENNIE *et al.*, 2007; RASCHE *et al.*, 2012). Se bem observada, tal proposta heterodoxa

de desenvolvimento colide com a economia *mainstream* e, portanto, com a *doxa* do campo econômico marcada pelo dogma da maximização dos lucros. Não se pode negar que as empresas estavam implicadas nas origens da elaboração do conceito de “desenvolvimento sustentável”, desde as discussões do Clube de Roma nos anos 1950 e 1960. Apesar disso, a ONU se constituiu majoritariamente como uma entidade que tomava posições no sentido de criticar e policiar os grandes empreendimentos, alertando os governos nacionais cada vez mais acerca dos problemas socioambientais gerados pelas atividades econômicas.

Se o foco da ONU, de sua fundação até os anos 1990, esteve voltado ao engajamento dos seus Estados-membros, foi com iniciativas como a comissão *Brundtland* e a Rio-92 que uma virada cognitiva importante começou a ser semeada (BENNIE *et al.*, 2007). Trata-se aqui do Pacto Global, que representa uma mudança considerável nas relações entre a ONU e as empresas privadas. Tal virada cognitiva ocorre em dois sentidos: 1) a alteração da estratégia da ONU de mobilizar o setor privado através de pressões nos governos nacionais para uma outra centrada no engajamento voluntário dos mais diversos tipos de agentes; 2) transformação de uma estratégia de confronto ou reativa para uma outra mais colaborativa com as empresas privadas (RASCHE *et al.*, 2012).

O trabalho conjunto com as empresas privadas no Pacto Global foi o primeiro de grande escala da história da ONU (BENNIE *et al.*, 2007). Idealizado pelo então secretário-geral, Kofi Annan, que o apresentou no Fórum Econômico Mundial em 1999 na Suíça, o Pacto Global se tornou a maior iniciativa sem fins lucrativos de responsabilidade corporativa no mundo (RASCHE *et al.*, 2012). Operacionalizado em julho de 2000, consolidou-se como uma proposta de engajamento das empresas privadas com os objetivos do milênio estabelecidos pela ONU.

A aliança entre ONU e empresas no Pacto Global relegou os Estados nacionais à condição de coadjuvantes da implementação do “desenvolvimento sustentável”. Os “mercados do desenvolvimento sustentável” (DEZALAY, 2007) que se tornavam cada vez mais complexos e diversos em seus agentes participantes, agora assumiam, como componente de suas regras tácitas, a ideia de que os Estados nacionais são menos eficazes do que o bloco internacional que fazia convergir a ONU e as empresas multinacionais. Entre esses mercados emergentes, Dezalay (2007) destaca o das consultorias empresariais especializadas e o de expertise jurídica em termos de meio ambiente, que ganharam evidência com a institucionalização do “desenvolvimento sustentável”.

A proposta do Pacto Global nasceu em meio a controvérsias e

disputas dos agentes que compunham a ONU. No fim dos anos 1990, as opiniões de muitos dos estados-membros eram de que as corporações privadas significavam um obstáculo para o “desenvolvimento sustentável”, sendo símbolos da degradação ambiental e dos malefícios da globalização (GLOBAL COMPACT, 2015). Pelos relatos de Kofi Annan (GLOBAL COMPACT, 2015), podemos notar que a motivação para idealizar um projeto como o Pacto Global, que ele admitiu ter sido “um risco”, ocorreu em função de alguns tipos de capital importantes que as corporações detêm, sobretudo capital econômico, capital tecnológico e capital gerencial. Na ótica do antigo secretário geral da ONU, a aliança ONU-empresas consolidou uma transformação cognitiva dupla: 1) as empresas privadas podem trabalhar no sentido da resolução de muitos dos desafios mundiais; 2) os governos não podem assumir todos os problemas socioambientais, fortalecendo também as parcerias público-privadas.

Se tivéssemos o tipo de impacto que sentíamos que deveríamos ter - e não conseguiríamos todo o dinheiro que precisávamos para fazer isso dos governos - então precisávamos expandir nossa capacidade por meio de redes [...] Era um risco, mas eu estava convencido de que era a coisa certa a fazer. As empresas têm uma contribuição a fazer. Eles geralmente têm as habilidades gerenciais, a tecnologia e os recursos para fazer a diferença, e eu senti que deveríamos tentar [...] Mas talvez a maior mudança nesse período seja como as empresas se tornaram aceitas como partes interessadas que podem desempenhar um papel na solução de muitos dos desafios do mundo [...] Há uma abertura hoje para governos aceitarem que eles não podem fazer tudo sozinhos. Isso fortaleceu o desenvolvimento de parcerias público-privadas porque acho que os povos e os governos perceberam que precisamos de todas as partes fazendo sua parte. Se tomarmos uma questão importante como a mudança climática, é óbvio que, no final das contas, a diferença real será determinada em grande parte pela forma como as corporações direcionam seu financiamento para pesquisa, as inovações com as quais se envolvem e como elas ajudam a tornar a economia mais verde [...] (Falas de Kofi Annan. Em: PACTO

A operacionalização do Pacto Global, tal como o nome sugere, implica um certo ritual: cada empresa signatária necessita formalizar o seu engajamento para ser legitimada. Para tanto, o seu CEO ou *top manager* deve fazer uma carta endereçada para o secretário-geral da ONU na qual afirma que implementará medidas gerenciais para garantir um alinhamento com os princípios norteadores do pacto: a carta deve ser acessível para todos os públicos de interesse e incluir as atividades relacionadas em relatórios anuais (BENNIE *et al.*, 2007). Esse processo faz avançar a institucionalização da perspectiva sustentável como modelo de negócios, além de também instituir uma relação de interdependência entre as seguintes frentes de atuação da ONU ligadas ao “desenvolvimento sustentável”: respeito aos direitos humanos, gestão ambiental, garantia das condições de trabalho apropriadas e combate à corrupção, como demonstra o teor dos 10 princípios do Pacto Global.

---

<sup>17</sup> A passagem original é a seguinte: “*If we were going to have the kind of impact I felt we should have – and we were not going to get all the money we needed to do that from governments – then we needed to expand our capacity through networking [...] It was a risk, but I was convinced it was the right thing to do. Businesses have a contribution to make. They often have the managerial skills, the technology and the resources to make a difference, and I felt we should try it [...] But perhaps the biggest change over that period is how businesses have become accepted as stakeholders that can play a part in solving many of the world’s challenges [...] There is an openness today for government to accept that they cannot do everything by themselves. This has strengthened the development of public-private partnerships because I think peoples and governments have realized that we need all stakeholders to play their part. If we take a major issue like climate change, it is obvious that, at the end of the day, the real difference will be determined to a large extent by how corporations direct their research funding, the innovations they get involved with and how they help green the economy [...]*” (Falas de Kofi Annan. In: GLOBAL COMPACT, 2015, p.12)

Tabela 2. Princípios Universais estabelecidos pelo Pacto Global da ONU

Dimensões	Princípios Universais
Direitos Humanos	1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente
	2. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos
Trabalho	3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva
	4. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório
	5. A abolição efetiva do trabalho infantil
	6. Eliminar a discriminação no emprego
Meio Ambiente	7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais
	8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental
	9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis
Anticorrupção	10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Fonte: PACTO GLOBAL, 2018

A aliança entre a ONU e as empresas no movimento do Pacto Global é parte importante do avanço do neoliberalismo e da derrocada do modelo estatal de bem-estar social. O neoliberalismo não deve ser entendido como um projeto apenas econômico: ele é um processo político, que envolve uma reengenharia dos Estados nacionais (WACQUANT, 2012). Como explica Wacquant (2012, p. 509-510), o modelo neoliberal opera uma “articulação entre Estado, mercado e cidadania, que aparelha o primeiro para impor a marca do segundo à terceira”. Podemos afirmar que o Pacto Global, como iniciativa supranacional da ONU, minimiza os Estados nacionais e eleva as

empresas e os mercados à uma condição mais favorecida no campo de poder.

A estratégia da ONU é ainda mais complexa e alinhada ao neoliberalismo na medida em que o Pacto Global nunca pretendeu servir como legislação, o que colidiria frontalmente com as constituições da maior parte dos estados nacionais, mas sim como uma iniciativa que estabelece princípios norteadores de gestão (RASCHE *et al.*, 2012). Embora não tenha um propósito jurídico, isso também não significa que não tenha um caráter normativo. O pacto Global pode então ser entendido como uma *soft law*, no sentido de Dezalay e Garth (1998). Afinal, ele não investe numa coerção dos agentes empresariais: em vez disso, ele cria as possibilidades estratégicas para gerar conformidade para além de punições legais. No caso do Pacto Global, o trabalho feito ao longo dos anos se voltou para o engajamento dos indivíduos que atuam como *top managers* para adotarem os princípios do “desenvolvimento sustentável” em processos e decisões gerenciais.

O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que procura fornecer diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. (PACTO GLOBAL, 2018)

Investindo cada vez mais no engajamento de *top managers*, uma parceria entre o Pacto Global e a *European Foundation for Management Development* (EFMD) fundou, em 2004, uma rede internacional de fomento da chamada “liderança responsável” (i.e., *responsible leadership*). A rede foi denominada como *Globally Responsible Leaders Initiative* (GRLI), sendo composta por mais de 60 instituições de ensino e empresas de 5 continentes diferentes que, juntas, representavam 300 mil estudantes e 1 milhão de empregados. Entre suas ações, destaca-se a publicação, em 2005, do relatório *The Globally Responsible Leader: a call for action*, um dos primeiros a se debruçar sobre os contornos do novo tipo de *top manager* que nascia como consequência das discussões sobre “desenvolvimento sustentável”.

A GRLI cunhou a expressão “liderança globalmente responsável”, que foi definida como “o exercício global de uma liderança ética e baseada em valores, na busca do progresso econômico e social e do desenvolvimento sustentável” (GRLI, 2005, p. 2). Os “líderes

globalmente responsáveis” seriam agentes orientados a partir de “princípios-mestres” que demandam um “desenvolvimento da dimensão interior e da consciência pessoal” (GRLI, 2005, p. 2). Esses princípios são definidos como sendo: justiça, liberdade, honestidade, humanidade, tolerância, transparência, responsabilidade, solidariedade e “sustentabilidade” (GRLI, 2005).

O GRLI representa o primeiro sinal de que a institucionalização da “sustentabilidade empresarial” avançava para os corpos dos agentes através do delineamento do “líder globalmente responsável” e sua forma peculiar de ser e de agir. Além disso, sob influência da forte presença de escolas de negócios (e.g., Fundação Dom Cabral-Brasil, INSEAD-França, London Business School – Inglaterra) na rede GRLI, o esforço de produção do novo tipo de *manager* não ficou desassociado de um trabalho equivalente voltado a pensar a estratégia educativa desse modelo de agente. Assim, de 2000 a 2005, a ONU mudou sua estratégia de disseminação do “modelo sustentável” de forma significativa.

As empresas privadas estavam agora engajadas e sendo legitimadas como agentes poderosos na delimitação dos rumos da perspectiva sustentável, um novo tipo de *manager* havia sido criado e as escolas de negócios já sabiam o que fazer para operar o processo de reprodução social desse novo tipo de gestor.

Quadro 4. Papel das escolas de negócios e instituições de ensino voltadas à educação de executivos – extraído de GRLI (2005, p.3)

Todas as instituições de ensino precisam assumir a responsabilidade corporativa global como sendo de sua responsabilidade. A mudança pode ser impulsionada através de atitudes que inspirem, envolvam, influenciem e interliguem os *stakeholders* internos e externos. O comportamento globalmente responsável precisa ser internalizado na conduta e nas atividades da organização. A educação de executivos deve também ser ampliada para refletir o ambiente de negócios global e o conhecimento, as habilidades e os atributos exigidos de um líder empresarial globalmente responsável. As questões da responsabilidade corporativa global precisam ser integradas por todo o currículo de uma escola de negócios, não apenas em cursos isolados. Os currículos tanto para os programas que oferecem diplomas quanto para os programas de educação de executivos precisam ser enriquecidos por tópicos tais como:

- A análise das tendências políticas, sociais, intelectuais, tecnológicas e ambientais;
- A análise dos códigos de ética existentes e um estudo de implementações bem-sucedidas de códigos e princípios éticos organizacionais;
- O desenvolvimento de atributos e comportamentos ligados ao líder globalmente responsável (tais como a integridade, empatia, compaixão,

diálogo e autoconsciência);

- A compreensão transcultural e as habilidades linguísticas;
- A contabilidade e relatórios sociais e ambientais;
- Práticas empresariais sustentáveis.

Por último, não que seja menos importante, uma gama de abordagens inovadoras em relação à pedagogia e às necessidades de aprendizado devem ser testadas e utilizadas; tais abordagens devem engajar a pessoa mais holisticamente na experiência do aprendizado.

Fonte: GRLI (2005)

Em 2006, a educação de novos gestores para a “sustentabilidade” ganha novo impulso com o *Principles for Responsible Management Education* (PRME), mais um desdobramento do Pacto Global. O PRME inicialmente foi composto por “sessenta reitores de universidades e representantes oficiais das principais escolas de negócios e instituições acadêmicas” (PRME CHAPTER BRAZIL, 2017). Consiste em seis princípios para o ensino da chamada “gestão responsável” das empresas. O primeiro princípio se refere a uma mudança de propósito das Instituições de Ensino Superior (IESs) em direção ao fomento do “desenvolvimento sustentável”. O segundo trata da necessidade de que as IESs incorporem os valores pregados pelo Pacto Global da ONU. O terceiro princípio do PRME é voltado à inovação no uso de metodologias de ensino para criar “líderes responsáveis”. O quarto estimula a realização de pesquisas sobre “sustentabilidade empresarial”. O quinto incentiva a formação de parcerias entre empresas e IESs. Por fim, o sexto ressalta que as IESs devem dialogar com toda a sociedade. Mais do que influenciar projetos pedagógicos de cursos de formação em “sustentabilidade empresarial” para gestores, servindo como uma espécie de bússola para a direção a ser seguida, o PRME representa um avanço importante na moldagem do tipo de *manager* adepto da perspectiva sustentável.

Em seu trabalho para ampliar a capacidade de difusão do “desenvolvimento sustentável”, a ONU monitorava sistematicamente o grau de assimilação dos esquemas cognitivos dessa perspectiva no alto escalão empresarial. Depois de 10 anos de Pacto Global, a ONU publicou um estudo, conduzido pela consultoria Accenture, denominado *A new era of sustainability: UN Global Compact – Accenture CEO study 2010*. A pesquisa consultou cerca de 1.000 *top managers* e especialistas no assunto da “sustentabilidade corporativa”. Os resultados desse estudo deram indícios de que a “sustentabilidade” já era, no final da primeira década deste milênio, parte da *doxa* do campo econômico, o que pode ser



constatado em alguns dos resultados da pesquisa de opinião: a maioria dos CEOs acreditava que os assuntos ligados à “sustentabilidade” são críticos para o sucesso futuro dos seus negócios (93%) e que deveriam ser inteiramente integrados na estratégia e operações da companhia (96%). A maior parte dos *top managers* entrevistados afirmou ainda que suas corporações planejavam adotar novas tecnologias (e.g., energia renovável, eficiência energética) para tratar os temas vinculados à “sustentabilidade” dentro de 5 anos (91%). Entretanto, os entrevistados apontaram brechas importantes entre o que as suas empresas deveriam estar fazendo em termos de SE e o que de fato colocam em prática, principalmente no que tange a difundir os princípios sustentáveis em suas cadeias produtivas e nas estratégias de suas subsidiárias (LACY *et al.*, 2010).

Se a afinidade com os princípios da SE já estava consideravelmente consolidada, como o estudo ONU-Accenture tinha mostrado, o passo seguinte seria difundir os modelos de práticas empresariais ditas sustentáveis. Foi justamente nesse sentido que foi criado o Global Compact LEAD em 2011, uma rede de mais de 40 corporações de 19 países diferentes (incluindo o Brasil) que atuariam como influenciadores da “boa” SE, estimulando as mais de 13.000 organizações signatárias do Pacto Global. O foco desse movimento não está apenas na transformação de práticas de gestão como também se volta para a produção de gestores que já tenham os esquemas cognitivos e linguísticos alinhados com a “sustentabilidade” desde a sua formação de base. Esse processo é operacionalizado através da parceria com escolas de negócios e a rede do PRME.

O relatório *A new agenda for the board of directors: adoption and oversight of corporate sustainability* de 2012 foi um dos primeiros documentos de uma rede empresarial dessa natureza a associar “sustentabilidade” com lucratividade e viabilidade dos negócios. Uma das primeiras passagens desse relatório retrata isso: “agora é firmemente reconhecido por pesquisadores, investidores e executivos que a sustentabilidade corporativa é fundamental para a lucratividade e viabilidade de longo prazo da maioria das empresas, senão de todas” (GLOBAL COMPACT LEAD, 2012, p.4, tradução nossa<sup>18</sup>). Além de articular finanças e sustentabilidade, trata-se agora de consolidar a crença

---

<sup>18</sup> A passagem original é a seguinte: “*It is now firmly acknowledged by researchers, investors and executives that corporate sustainability is key to long-term profitability and viability of most, if not all, companies.*” (GLOBAL COMPACT LEAD, 2012, p.4)

de que os negócios são uma “força do bem”, como sugeriu o então secretário-geral da ONU Ban Ki Moon em 2015. Nesse sentido, os “líderes esclarecidos” adeptos da SE, como sugeriu Ban Ki-Moon, são o elemento-chave nessa transformação:

Líderes esclarecidos estão fazendo da sustentabilidade uma parte essencial da estratégia de negócios. Agora precisamos de líderes empresariais em todos os lugares para transformar os negócios em uma força para o bem. Juntos, podemos responder à urgência de nossos desafios globais e construir um futuro melhor (Fala de Ban Ki-Moon. Em: GLOBAL COMPACT, 2015, p. 4, tradução nossa<sup>19</sup>)

## 2.6. *Os adeptos da SE se unem no Brasil: as redes de militância sustentável*

No Brasil, a institucionalização da SE ganhou impulso com o CEBDS em 1997, a fundação do Instituto Ethos em 1998, a Rede Brasileira do Pacto Global em 2000, o Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces) em 2003 e com o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa em 2005. Essas entidades estabeleciam os alicerces institucionais em domínios estratégicos: na articulação de lideranças empresariais, com o CEBDS e o Ethos; na educação de futuros gestores para a “sustentabilidade”, com o GVces; na financeirização da “sustentabilidade”, com o ISE, o que conferiu um alinhamento da perspectiva sustentável com o capitalismo financeiro mais atual. As teses de Sartore (2010) e de Botta (2013) privilegiam justamente a apropriação da “sustentabilidade” pelo setor financeiro quando narram a história do fenômeno no Brasil, ainda que Botta (2013) destaque também a importância do Instituto Ethos para um mercado emergente de consultorias especializadas em SE.

Os argumentos dessas duas pesquisadoras se estruturam de forma consideravelmente similar. Derivada das discussões globais sobre “desenvolvimento sustentável”, que tiveram como palco principal os

---

<sup>19</sup> A passagem original é a seguinte: “*Enlightened leaders are making sustainability a core part of business strategy. Now we need business leaders everywhere to make business a force for good. Together, we can respond to the urgency of our global challenges and build a better tomorrow*” (Fala de Ban Ki-Moon. In: GLOBAL COMPACT, 2015, p. 4.)

eventos e as comissões da ONU no final dos anos 1980, a SE adentra no espaço nacional brasileiro via grupos apoiadores da RSE e se legitima em 2005 com a incorporação da SE pelo mercado financeiro. Este a atesta como critério de classificação das empresas mais rentáveis. O eixo norteador da linha de análise histórica de Sartore (2010) e Botta (2013) pode ser retratado pelo diagnóstico de Grün (2009), uma das principais referências para ambas as autoras, de que os governos de Lula (2002 a 2010) representou um processo de “financeirização de esquerda”, um ganho de autonomia para o campo financeiro brasileiro, que passou a ter mais poder simbólico para ditar as regras de outros espaços sociais. Pesquisadores como Grün, Sartore e Botta partem de uma constatação de que o avanço do capitalismo pode ser entendido com um processo de financeirização das práticas sociais.

As análises sociológicas de fenômenos como a SE, segundo essa perspectiva compartilhada por pesquisadores como Grün, Sartore e Botta, culminam, via de regra, no processo de apropriação feita pelos agentes melhor posicionados no mundo das finanças. Esse argumento se sustenta no pressuposto de que os agentes do espaço das finanças são os regentes do campo econômico. Se, por um lado, essa perspectiva reconstrói bem o fenômeno da SE até a sua entrada na bolsa de valores, por outro, não oferece respostas para o que acontece concomitantemente ao processo de financeirização. Negligenciam precisamente os movimentos dos que militam a favor da agenda sustentável e a consequente construção social de um tipo de *manager* capaz de capitanear as práticas sustentáveis corporativas.

Sem dúvida, essa história foi alavancada pelo surgimento do WBCSD em 1995, em escala internacional, e o CEBDS em 1997, no espaço nacional brasileiro. Essas entidades aproximaram as empresas pioneiras no assunto através da consolidação de redes, publicações normativas e eventos. Contudo, essas organizações têm como agentes mobilizadoras as próprias empresas. Os indivíduos que deles participam, salvo uma pequena minoria de gestores que gerenciam essas organizações, participam como porta-vozes das empresas.

A produção de gestores adeptos da “sustentabilidade empresarial” ganha outra perspectiva com a emergência das associações que passam a reivindicar um reconhecimento dos *sustainability professionals*. O marco histórico disso é o ano de 2006, quando começa a se estruturar uma rede internacional de profissionais da “sustentabilidade”, a *International Society of Sustainability Professionals* (ISSP). Em 2009, a ISSP já se aproximava da marca de 600 associados. O intuito era reunir os profissionais militantes da “sustentabilidade” em uma rede com a

proposta de promover o “*networking*”, compartilhamento das melhores práticas empresariais, *business cases* (que servem muitas vezes como um recurso pedagógico capaz de engendrar mitologias empresariais), ferramentas gerenciais, além do treinamento de habilidades específicas por meio de cursos e eventos (ISSP, 2018). Trata-se então, de uma rede que faz circular principalmente capital social e capital cultural gerencial, tudo voltado para municiar a militância em prol da SE.

Pouco a pouco, um projeto de criação de uma certificação para atestar a condição de “profissional da sustentabilidade” começou a ganhar corpo. Em 2017, a entidade lançou o *ISSP Certified Sustainability Professional* (ISSP-CSP), uma certificação exclusivamente para os profissionais da “sustentabilidade” veteranos, que atuam há pelo menos 5 anos na área. Para os profissionais que aderiram à “sustentabilidade” mais recentemente, a ISSP ofereceu o *ISSP Sustainability Associate* (ISSP-SA). Essas certificações são um retrato da institucionalização da “sustentabilidade empresarial” em direção aos corpos dos agentes: envolvem a transmissão dos esquemas cognitivos e linguísticos fundamentais, bem como a criação de distinções institucionalizadas para os “profissionais da sustentabilidade”. Os “certificados” são legitimados a tomar posições no sentido da agenda do “desenvolvimento sustentável” em suas práticas gerenciais.

Os avanços da ISSP ecoaram no Brasil. Isso é importante na medida em que outras entidades e iniciativas com propósitos distintos – consultorias, fundações, associações profissionais, associações empresariais, novas empresas, organizações do terceiro setor, cursos de especialização – começaram a povoar o espaço empresarial brasileiro tomando posições (i.e., falas públicas, objetivos organizacionais, produtos e serviços) alinhadas com a SE. Dessa emergência múltipla de agentes, é interessante destacarmos aqui duas que surgem em 2011: 1) a Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável (ABRAPS)<sup>20</sup>; 2) a Plataforma de Liderança Sustentável (PLS).

A ABRAPS foi encabeçada inicialmente por Vítor ABRAPS<sup>21</sup>, ex-gerente de “sustentabilidade” da Philips e consultor empresarial, surgindo com o propósito de “representar, conectar e fortalecer a atuação do profissional de sustentabilidade, gerar e compartilhar conhecimentos, além de articular e mobilizar os próprios profissionais” (ABRAPS,

---

<sup>20</sup> Em 2017, a ABRAPS trocou o trecho “de sustentabilidade” pela expressão “pelo desenvolvimento sustentável”

<sup>21</sup> Pseudônimo utilizado.

2018a). Trata-se de uma versão brasileira da ISSP, mas independente do movimento de escala internacional. Foi fundada apenas com um pequeno núcleo de interessados em São Paulo e atualmente (setembro de 2018) conta com uma rede no LinkedIn de mais de 1700 profissionais de todo o Brasil, além de 147 associados regulares (ABRAPS, 2018b). Como afirmou o fundador da ABRAPS, o intuito é criar as condições necessárias para que os profissionais da sustentabilidade possam “coordenar essa efetiva mudança social e ambiental e que sejam capazes de propor diretrizes para futuras regulamentações” (Fala de Vítor ABRAPS. In: ABRAPS, 2013, p. 2)

Já a mobilização em torno da Plataforma de Liderança Sustentável (PLS) foi uma iniciativa liderada por Raul Valentini<sup>22</sup>, consultor especializado em comunicação corporativa, e sua empresa Ideia Sustentável, apresentando-se como um movimento pela “sustentabilidade empresarial” (IDEIA SUSTENTAVEL, 2017a). Desde seu primeiro ano de existência, a PLS apresentava-se como um movimento de grande escala: foram realizados 66 encontros presenciais ao redor do Brasil em empresas, associações profissionais, universidades, escolas de negócio, e federações de comércio e indústria que congregaram 7.200 pessoas. Segundo levantamento da PLS, as ações desse movimento já impactaram 3 milhões de pessoas, difusão alcançada principalmente pela disponibilização online de vídeos das palestras de “líderes sustentáveis” (IDEIA SUSTENTAVEL, 2018).

Mais do que espaços de construção de ferramentas de gestão sustentável para as empresas e de congregação dos “convertidos à sustentabilidade”, movimentos como a ABRAPS e a PLS promovem respostas sistematizadas para um outro tipo de questão: como um adepto da SE deve agir? A necessidade de responder a essa pergunta leva à produção, circulação e consumo de discursos da SE no nosso país. Trata-se da construção social de um mercado linguístico, que promove o encontro dos produtores de discurso (i.e., os enunciadores mais legítimos) com os consumidores de discurso (i.e., os seguidores). No subcampo da produção desse mercado linguístico, estão os agentes mais dotados de capital simbólico que formam uma Elite de adeptos da Sustentabilidade Empresarial (ESE), ao passo que no subcampo da demanda, aparecem os profissionais de “sustentabilidade” de menor notoriedade e os neófitos. É justamente esse mercado linguístico, que está associado ao momento atual da institucionalização da SE, que interessa a essa tese.

A ABRAPS tem promovido, desde 2011, pesquisas que visam

---

<sup>22</sup> Pseudônimo utilizado.

mapear o perfil dos “profissionais da sustentabilidade empresarial”. Na pesquisa de 2015, em parceria com a consultoria Deloitte, constatou-se que o “profissional de sustentabilidade” tende a ser do sexo feminino (58% contra 42% de homens), relativamente jovem (42% com até 35 anos), em posições elevadas na hierarquia empresarial (53% de *top managers*), com consideráveis montantes de capital cultural gerencial (74% possuem ao menos uma pós-graduação), com uma variedade de tipos de formações iniciais (e.g., administradores, engenheiros, jornalistas, economistas, publicitários, biólogos, contadores, assistentes sociais, advogados). Além disso, possuem como fatores motivadores declarados a realização pessoal e a admiração pelo tema para investirem na área.

A pesquisa da ABRAPS de 2015 também traz um levantamento interessante sobre as atribuições do “profissional de sustentabilidade”, o que nos possibilita compreender melhor o que fazem esses agentes. As três principais atribuições nas empresas são: 1) o desenvolvimento de uma visão estratégica para a empresa, garantindo que a “sustentabilidade” permeie toda a organização (51% dos casos); 2) a atuação como facilitador em todas as áreas da empresa de forma a viabilizar os projetos de “sustentabilidade” (48% dos casos); 3) a promoção de programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores com relação à “sustentabilidade” (43% dos casos). Pelas três principais atribuições, é possível retraduzir esse “profissional da sustentabilidade” como um agente que atua internamente como um promotor ou até mesmo pregador da SE.

Na pesquisa de 2017, foram contemplados “profissionais da sustentabilidade” que atuam em governos, terceiro setor e na academia. Com 243 respondentes, oriundos principalmente da região sudeste (78%), essa pesquisa corroborou a maior parte dos resultados do estudo de 2015, mas trouxe um dado interessante quanto ao impacto da crise econômica e política na atuação desses profissionais: 65% dos respondentes narraram impactos importantes da crise sobre suas organizações, sendo os principais a redução de despesas, do quadro de colaboradores e de investimentos relacionados ao assunto (ABRAPS, 2017). Percebe-se assim que há uma certa correlação entre avanço da “sustentabilidade empresarial” e desenvolvimento econômico, uma vez que crises econômicas tendem a ter um impacto relevante sobre os investimentos ditos “sustentáveis”.

Enquanto a ABRAPS vem se constituindo como um movimento de base dos profissionais militantes pelo “desenvolvimento sustentável”, a PLS segue um rumo inteiramente focado numa elite de *top managers*

que adere à SE. Os eventos anuais da PLS envolvem palestrantes selecionados pelo fundador do movimento como “líderes sustentáveis”, que são agentes muito bem posicionados nas hierarquias empresariais e com grandes montantes de capital simbólico entre os “profissionais da sustentabilidade”. É esse processo de constituição dessa elite e a produção simbólica desse novo tipo de *manager* que foi o enfoque dessa pesquisa de doutorado.

A produção simbólica da SE na PLS recorre a várias táticas diferentes. Há dicas de leitura de livros que “merecem ser lidos” e de como aplicar isso nas empresas (IDEIA SUSTENTAVEL, 2018), além da própria missão do dito movimento: “o sonho para o futuro é que esses líderes inspirados possam fazer a mudança que esperamos, inserindo a sustentabilidade no cerne dos negócios” (IDEIA SUSTENTAVEL, 2018). Começaremos a tratar desse momento da institucionalização da SE mais diretamente no próximo capítulo. Antes, como uma conclusão, é interessante apresentarmos uma análise comparativa sobre a história desses *managers* que tomaram posições heterodoxas no campo econômico desde o século XIX até os dias atuais.

### 2.7. Os “filantropos”, os “responsáveis” e os “sustentáveis”: os agentes típicos

Com base na discussão empreendida nesse capítulo, podemos reconstruir e comparar os três movimentos investigados - os “filantropos”, os “responsáveis” e os “sustentáveis” - a partir de uma análise tipificadora e concentrada em suas peculiaridades. Para entendermos bem como tem sido construído esse *manager* adepto da SE, é interessante colocarmos em perspectiva comparada esses três grupos de empreendedores de reformas institucionais<sup>23</sup> ou, mais simplesmente, de heterodoxos do espaço empresarial<sup>24</sup>. Ao final dessa seção, é apresentada uma tabela que sumariza as peculiaridades de cada um desses movimentos.

Cada um desses grupos representa um período histórico específico. Os “filantropos” eram personagens salientes entre o final do século XIX, com as primeiras ações de Andrew Carnegie, até os anos 1950. O marco da mudança e emergência dos “responsáveis” é o livro de Howard Bowen *Social responsibilities of the businessman* de 1953, ano de início da “responsabilidade social empresarial”. Os “responsáveis” foram

<sup>23</sup> No sentido empregado por Bezes e Le Lidec (2010).

<sup>24</sup> Numa acepção bourdieusiana.

superados pelos “sustentáveis” na virada do milênio e podemos colocar como marco principal o Pacto Global da ONU, quando a institucionalização da “sustentabilidade empresarial” avançou a passos largos.

A “filantropia empresarial”, a RSE e a “sustentabilidade empresarial” emergiram a partir de fatores condicionantes consideravelmente distintos. Entretanto, devemos salientar que todos esses modelos cognitivos surgem como contracriticas dos agentes mais engajados no capitalismo em resposta aos ataques de agentes pouco ou nada engajados no campo econômico (e.g., militantes ambientalistas, socialistas em geral, agentes vinculados ao campo religioso). No caso da “filantropia empresarial”, o tema da desigualdade social era a questão mais importante, numa época de grande urbanização, em consequência da revolução industrial e das guerras mundiais, que implicou um êxodo rural intenso. Já a responsabilidade social empresarial surge em um contexto de pós-guerra, no qual havia uma ascensão das ideias keynesianas e do *welfare state*, que também apresentavam uma pretensão de remediar a desigualdade social provocada pelo sistema capitalista, em disputa intensa com o socialismo no cenário de Guerra Fria. Por fim, a “sustentabilidade empresarial” vem como resposta no campo econômico ao modelo do “desenvolvimento sustentável” elaborado no processo de internacionalização orquestrado pela ONU. Isto se associa em certa medida ao avançar do neoliberalismo e aos ataques mais incisivos sobre a eficácia dos estados nacionais na resolução dos problemas socioambientais.

Além desses condicionantes de escala macrossociológica, essas instituições do mundo empresarial foram erigidas a partir de tomadas de posição heterodoxas de agentes pioneiros, que mais tarde se tornaram os ídolos dos adeptos desses modelos gerenciais. No caso da filantropia empresarial, o destaque fica para Andrew Carnegie, pelo seu pioneirismo na doação sistematizada dos lucros acumulados de suas empresas e por seus discursos de negação da acumulação financeira como meta teleológica da atividade empresarial. A RSE não tem como expoente maior necessariamente uma liderança empresarial, mas sim um acadêmico: Howard Bowen que, com seu livro *Social responsibilities of the businessmen*, abriu uma frente de gestão original. Já a “sustentabilidade empresarial” tem como idealizador alguém que possuía os tipos de capital necessários para circular pelos movimentos ambientalistas e pelas empresas: o consultor John Elkington que mudou as práticas gerenciais com o seu conceito de *triple bottom line*.

Justamente a partir desses agentes pioneiros, podemos esmiuçar os



esquemas cognitivos centrais, as principais formas de pensar, que caracterizam cada um desses movimentos. Entre os “filantropos”, a crença no valor da doação de dinheiro para os mais necessitados se alicerça na ideia segundo a qual o homem que morre rico morre em desgraça, entoada por Carnegie. Já entre os “responsáveis”, o pensamento nuclear era o de que a responsabilidade do homem de negócios deve ir além da busca pelo lucro, contribuindo para a sociedade de uma forma mais sistemática, ao passo que, entre os “sustentáveis”, o líder empresarial deve trabalhar a serviço do “desenvolvimento sustentável”, que contempla as dimensões social, ambiental e econômica em pesos equiparados.

Essas formas de pensar correspondem a certas posições que os “filantropos”, “responsáveis” e “sustentáveis” ocupam nas hierarquias empresariais. Os “filantropos” mais legítimos eram acionistas ou donos de empresas, como foram Andrew Carnegie, John Rockefeller e Henry Ford. Isso fazia com que a filantropia tivesse pouca resistência interna em suas empresas, já que sua promoção vinha do mais alto comando. Já os “responsáveis” eram menos notáveis no espaço empresarial, principalmente devido ao aumento da racionalização nas organizações empresariais e ganho de força do *management*: eram gerentes ou coordenadores de RSE ou, ainda, diretores de fundações empresariais. Suas posições menos favorecidas do que a dos “magnatas filantropos” lhes rendiam a mais alta resistência interna entre os três grupos. Por último, os “sustentáveis” tendem a apresentar posições mais elevadas na hierarquia interna das empresas como CEOs e diretores de “sustentabilidade”, apresentando uma resistência interna moderada a suas ideias em suas empresas, já que tampouco são os donos dos negócios. Podem ser também relativamente independentes como consultores e com nomes próprios que carregam montantes de capital simbólico consideráveis.

Os esquemas cognitivos e as posições nas hierarquias empresariais fundamentam as práticas distintivas de cada um dos três grupos. Os “filantropos” se notabilizaram por doar grandes quantias de capital econômico de suas empresas e de suas próprias fortunas pessoais. Os “responsáveis” foram os primeiros a desenvolver projetos empresariais direcionados para problemas sociais e ambientais. Por fim, os “sustentáveis” atuam no sentido de inserir os ditames do “desenvolvimento sustentável” nas estratégias de suas empresas.

As posições, os esquemas cognitivos e as práticas distintivas repercutem, por sua vez, em certas alianças e em rivalidades que são mais ou menos estruturais. Os “filantropos” tinham como principais aliados as

instituições educacionais e religiosas e, como principais adversários, o segmento de juristas contrários à legalidade das atividades filantrópicas. Entre os “responsáveis”, o principal aliado era o emergente terceiro setor, formado principalmente pelas ONGs dedicadas aos “mais desfavorecidos e à causa ambiental”. A luta dos “responsáveis” era contra os liberais e neoliberais, como Milton Friedman, que os ironizavam e subestimavam sistematicamente. Os oponentes dos “sustentáveis” são relativamente parecidos com o dos “responsáveis”, mas atualmente recebem a alcunha de defensores do *business as usual*. Os “sustentáveis”, contudo, contam com o aliado institucional mais poderoso de todos os três grupos: as Nações Unidas, principalmente pelas suas iniciativas voltadas ao Pacto Global.

Em suas disputas e alianças, “filantropos”, “responsáveis” e “sustentáveis” mobilizam tipos de capital relativamente distintos: entre os primeiros, o trunfo maior era, sem dúvida, o capital econômico que dispunham. Os segundos contavam principalmente com um capital gerencial específico somado a um capital político obtido pela proximidade com os movimentos socioambientais e com organizações do terceiro setor. Já os últimos contam, como esmiuçaremos melhor no próximo capítulo, com um capital cosmopolita que lhes permite articular projetos supranacionais de agências das Nações Unidas e interesses de suas empresas para desenhar estratégias empresariais mais sistêmicas.

A presença de um elevado montante de capital cosmopolita entre os “sustentáveis” também aponta para outro dado relevante. Trata-se do grau de internacionalização de cada um dos fenômenos. Observando a linha histórica, houve um ganho expressivo do caráter internacional: se a filantropia era muito concentrada nos EUA, a RSE se expandiu também para a Europa e um pouco menos para os países periféricos. A SE, por sua vez, é uma tendência visível tanto em países centrais como nos periféricos devido ao ganho de escala que a ONU confere.

Por fim, em se tratando das especificidades brasileiras, certas entidades representaram e representam cada um dos três movimentos no nosso país. A filantropia empresarial chegou tardiamente, mas teve na Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE-Brasil) sua entidade mais representativa. A RSE no Brasil teve um grupo mais diverso de entidades, formado pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), pela Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), pelo Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), pela Fundação Abrinq, pelo Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE) e, ainda, pelo Instituto Ethos. Por fim, a “sustentabilidade empresarial” conta com a

centralidade de decisões do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), ligado ao correspondente internacional WBCSD, com as múltiplas frentes de trabalho do Centro de Estudos da FGV (GVces) de padronização de indicadores e educação gerencial, além de emergentes movimentos militantes como a Associação Brasileira de Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável (ABRAPDS) e a Plataforma de Liderança Sustentável (PLS).

Tabela 3. Comparativo entre os “filantropos”, os “responsáveis” e os “sustentáveis”

Indicadores	“Filantropos”	“Responsáveis”	“Sustentáveis”
Período histórico	Fim do séc. XIX aos anos 1950	Anos 1950 até os anos 1990	Século XXI
Fatores condicionantes	Revolução industrial, êxodo rural, urbanização e guerras mundiais	Pós-guerra, Keynesianismo, <i>Welfare state</i> e Guerra Fria	ONU e neoliberalismo
Agentes inspiradores	Andrew Carnegie	Howard Bowen	John Elkington
Crenças centrais	O homem que morre rico morre em desgraça	A responsabilidade do homem de negócios vai além da busca pelo lucro	O líder está a serviço do desenvolvimento sustentável
Posição na hierarquia interna	Acionista ou dono da empresa	Gerente de Responsabilidade Social ou Diretor de Fundação	CEO ou Diretor de “sustentabilidade”
Grau de conflito interno	Baixo	Alto	Moderado
Prática distintiva	Doar grandes quantias de capital econômico de suas empresas	Desenvolver projetos sociais e ambientais	Inserir a “sustentabilidade” na estratégia ( <i>core business</i> )

Alianças institucionais	Universidades e Igrejas	Terceiro setor	ONU
Adversários	Juristas opositores	Liberais e neoliberais	<i>Business as usual</i>
Tipos de capital mais decisivos	Capital econômico	Capital cultural gerencial em RSE e Capital político	Capital cosmopolita
Grau de internacionalização	Baixo	Moderado	Alto
Entidades representativas nacionais	ADCE	IBASE, FIDES, PNBE, Abrinq, GIFE e Ethos	CEBDS, GVces, ABRAPS e PLS

Fonte: o autor (2018)

Com essa análise comparativa dos três movimentos, podemos colocar a nossa compreensão sobre o fenômeno da “sustentabilidade empresarial” em uma perspectiva processual. O *top manager* “sustentável”, tomado como foco principal da análise dessa pesquisa de doutorado, guarda certas características do “filantropo” e do “responsável” ao mesmo tempo em que difere desses dois tipos antecessores. Afinal, trata-se de um outro contexto social, com novas disputas, com novas justificativas para engajar-se no capitalismo. No capítulo seguinte, abordaremos a SE praticada no Brasil com uma análise dos seus agentes mais legítimos, a Elite de adeptos da Sustentabilidade Empresarial (ESE).

### 3. A ELITE DE ADEPTOS DA “SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL”: dos pontos de partida à construção social de um *habitus*

“Nós nos entregamos com muita paixão, porque apaixonados somos pelo nosso negócio, na contramão do que ensinam as maiores escolas de negócios das grandes nações desenvolvidas, que nós teríamos que ser desapaixonados”. Esta fala de Ciro Natura, na primeira edição de 2011 da Plataforma de Liderança Sustentável, é um bom ponto de partida para a discussão proposta por esta pesquisa. Seguindo o processo de apropriação da ideia de “desenvolvimento sustentável” pelas empresas privadas, transmutada em “sustentabilidade empresarial”, podemos notar o surgimento de enunciadores legítimos que se afirmam como “diferentes” e que tomam posições “na contramão” do *business as usual*.

Na linguagem nativa do espaço da “sustentabilidade empresarial”, eles se chamam de “líderes sustentáveis”, criando assim, através dos seus atos de enunciação, uma nova distinção dentro do espaço empresarial. Como vimos no capítulo anterior, o surgimento de tal tipo de gestor segue a evolução histórica da apropriação do “desenvolvimento sustentável” desde a década de 1990 por empresas de todo o mundo, que é orquestrado não exatamente por Estados centrais, mas mais precisamente pela Organização das Nações Unidas. No Brasil, o processo de institucionalização da “sustentabilidade empresarial” é marcado por movimentos empresariais compostos por gestores que se opõem à ortodoxia do mundo dos negócios e reivindicam um conjunto de práticas consideradas como mais éticas e rentáveis.

O objetivo aqui é entender o que caracteriza esse grupo de *top managers* que adere à perspectiva “sustentável”. Trata-se de uma análise de um grupo dirigente, de uma certa elite profissional, que aqui será denominada como a Elite de adeptos da Sustentabilidade Empresarial (ESE). Os pressupostos teóricos dessa pesquisa<sup>25</sup> nos levam a supor que dois grandes elementos distintivos operam a clivagem entre os membros da ESE e os *top managers* mais convencionais. Um é objetivo e relacionado aos seus itinerários de vida que culminam nas posições por eles ocupadas no espaço empresarial. Outro é simbólico e diretamente vinculado às suas práticas discursivas: são os aspectos relacionados às suas enunciações públicas e aos seus modos de participação em espaços de socialização dos adeptos da “sustentabilidade” e difusão da SE.

---

<sup>25</sup> Principalmente aqueles derivados da abordagem sociológica bourdieusiana.

Até que ponto esses dois elementos distintivos são relevantes para compreendermos essa elite? Como, de fato, eles operam no caso da ESE? E o que o processo de distinção social dos *top managers* “sustentáveis” representa para o espaço empresarial e para o campo econômico como um todo? Como isso tudo se relaciona com a institucionalização da SE no Brasil? Esse capítulo se ancora em reflexões como estas. Para apresentar as análises, a seguinte organização de temas e seções foi feita: 1) uma descrição sobre o método empregado; 2) uma análise do principal intermediário cultural da SE; 3) as origens sociais e formações acadêmicas dos membros da ESE; 4) seus itinerários profissionais; 5) o estilo do discurso da ESE; 6) suas narrativas de *conversão sustentável*; 7) o *sentido da SE*; 8) a prescrição de uma *etiqueta sustentável*; 9) a construção social de um *habitus*.

### 3.1. *Notas metodológicas acerca da investigação sobre a ESE*

As análises desenvolvidas nesse capítulo se apoiam no método prosopográfico. Entretanto, a compreensão sobre as possibilidades da prosopografia nessa pesquisa não é ortodoxa: considera-se aqui que seria um desperdício restringir esse método apenas ao seu potencial indicativo sobre o espaço social da SE. Como aponta Saint-Martin (2008), é mais importante ao sociólogo interessado em estudar uma elite entender como o grupo dominante propõe comportamentos, valores e interesses do que traçar fronteiras sobre quem faz parte desse grupo. Por isso, as práticas discursivas, no caso estudado consideravelmente performáticas, são também alvo da coleta de informações.

Considerando a teoria bourdieusiana como pilar básico, são privilegiadas as seguintes dimensões para a análise: origem social, itinerários, disposições e práticas. Esse é o esquema, por exemplo em *A distinção* (BOURDIEU, 2008b), mas a maior inspiração para a formação das variáveis dessa prosopografia é, principalmente pelas escolhas de indicadores de pesquisa, *Le patronat* (BOURDIEU e SAINT-MARTIN, 1978). Diferentemente do que há de informação disponível sobre os membros da ESE aqui analisados, Bourdieu e Saint-Martin (1978) contaram com diversos materiais biográficos já disponíveis e organizados em forma de anuários sobre os dirigentes empresariais franceses, tais como, por exemplo, o *Who's who in France*. De todo jeito, nesse estudo sobre o patronato francês, Bourdieu e Saint-Martin (1978) utilizaram como tipo de fonte mais acessível a mídia especializada, o que não difere muito da pesquisa aqui empreendida.

Acerca dos estudos sobre os grupos de dirigentes empresariais,

Costa (2015) mostra que os trabalhos geralmente utilizam como fontes informações levantadas junto ao próprio mundo corporativo. Há uma certa dependência dos dados originados das empresas e da imprensa, especializada ou não, embora esse mesmo problema seja observável entre pesquisadores que abordam as elites parlamentares e que também costumam recorrer a dados secundários. O diagnóstico que Costa (2015) faz dessa dependência de dados gerados pelas empresas não implica na falta de reconhecimento desses materiais. Costa (2015) exemplifica que mesmo empresas de consultoria (e.g., *Pesquisa de líderes empresariais brasileiros* da Price Waterhouse Coopers) produzem estudos interessantes e podem ser utilizadas como fontes para entender o empresariado enquanto elite, ainda que os objetivos sejam divergentes daqueles do mundo acadêmico.

Além dos tipos de fontes, outro elemento muito importante para qualquer estudo sobre grupos dirigentes é a seleção dos casos a serem estudados. Codato (2015) explica que aqueles que pesquisam sobre elites a partir das ciências sociais geralmente utilizam três métodos de seleção dos casos: a) posicional, que enfatiza as posições formais de comando (e.g., diretorias de grandes empresas); b) decisional, que sugere que as pessoas mais poderosas são as que decidem e não exatamente aquelas nas mais elevadas posições oficiais; c) reputacional, que privilegia aqueles indivíduos de maior prestígio de cada espaço social. Especificamente sobre as elites econômicas, Costa (2015) identificou um predomínio de estudos cujo critério de seleção dos dirigentes a serem pesquisados ocorre via método posicional e consideram geralmente os CEOs e diretores-presidentes.

Trabalhar com o método prosopográfico compreende desafios ao pesquisador já na fase de seleção dos casos a serem estudados. Para selecionar adequadamente o conjunto de indivíduos que compõem a base prosopográfica dessa pesquisa, algumas alternativas foram pensadas. Se privilegiássemos o método posicional ou o decisional, duas estratégias teriam sido implementadas: 1) recorrendo ao Conselho Empresarial brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), tem-se 60 grupos empresariais associados, que representam 40% do PIB nacional e que congregam mais de 1 milhão de empregos diretos (CEBDS, 2018). Os líderes ou representantes dessas empresas seriam a base de pesquisa prosopográfica, que tentaria abarcar o máximo possível de indivíduos; 2) baseando-se no argumento de Sartore (2010) sobre a relevância do processo de financeirização da “sustentabilidade”, seria possível restringir o universo da pesquisa às 34 empresas que hoje compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&F BOVESPA. A

partir dessa lista, os “líderes sustentáveis” dessas organizações seriam considerados na análise.

Caso o método reputacional fosse escolhido, a principal alternativa seria utilizar como fontes as mídias especializadas, especialmente a Revista Exame e o jornal Valor Econômico. A partir de uma busca pelo verbete “sustentabilidade empresarial” nos sites dessas mídias, seriam levantados os nomes dos indivíduos que mais enunciam sobre “sustentabilidade” (i.e., o universo da pesquisa). Analisando a frequência de aparecimento dos seus nomes, seria possível verificar quais são os agentes com melhor reputação (i.e., enunciadoreis mais legítimos) em SE no Brasil. O estrato estatisticamente mais saliente em termos de frequência de menções nas reportagens seria a base da prosopografia. Essa estratégia já foi realizada pelo pesquisador em outro trabalho mais exploratório e anterior a essa tese<sup>26</sup>.

Um caminho posicional ou decisional de seleção dos casos garante que a prosopografia consiga mapear bem o espaço social, porque considera como ponto de partida as posições objetivas dos indivíduos nas principais empresas relacionadas ao tema. Por outro lado, a via reputacional possibilita, melhor do que a opção anterior, colocar como critério central o capital simbólico dos agentes da “sustentabilidade empresarial”. Sem dúvida, os dois caminhos possuem vantagens e desvantagens. Seria possível combiná-los?

O caminho mais adequado a essa pesquisa consistiu em combinar esses três critérios (i.e., posição, decisão e reputação) na seleção dos casos da prosopografia. A saída nesse sentido foi recorrer ao *Guia Exame de Sustentabilidade*. Trata-se do maior levantamento existente no Brasil sobre as práticas empresariais em “sustentabilidade”, incluindo no escopo as áreas de governança corporativa, a financeira e a socioambiental (EXAME, 2016). É feito anualmente desde 2007 em uma parceria entre a Revista Exame e o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces) e, no relatório de 2015 (lançado em 2016), ano final utilizado para essa seleção de casos, contou com 210 empresas participantes, universo maior do que o CEBDS (que apresenta atualmente 60 grupos empresariais). Ainda, a série temporal pôde contar com os dados de 2000 a 2006, já que a Revista Exame fazia uma publicação bastante similar, mas com o título de *Guia Exame de Boa Cidadania*

---

<sup>26</sup> Em uma análise exploratória (BARREIROS, 2017), utilizei o critério reputacional para selecionar três “líderes sustentáveis” com grande reconhecimento no espaço empresarial. Ainda que mais limitados, alguns dos resultados desse estudo foram agregados a essa tese.



### Corporativa.

O guia avalia e divulga as empresas com melhores desempenhos por área e setor econômico, além da “Empresa Sustentável do Ano”, com dados evolutivos de 2000 a 2015. O levantamento de dados do *Guia Exame de Sustentabilidade* de 2000 até 2015 contabilizou um total de 97 empresas diferentes, que se destacaram de alguma forma nas publicações. Foram registradas as aparições de cada uma das empresas em cada um dos anos do guia e atribuída uma pontuação: como a melhor do ano (1 ponto), como a melhor do setor empresarial em que atua (e.g., cosméticos, varejo; 1 ponto), como destaque de uma frente de atuação em “sustentabilidade empresarial” (e.g., governança da sustentabilidade, gestão de resíduos; 1 ponto) ou apenas mencionada na seção geral do guia (1 ponto).

Tabela 4. Lista das 97 empresas mapeadas no Guia Exame de Sustentabilidade – por ordem alfabética

Accor	Bunge	Embraco	Itaú Unibanco	Serasa Experian
Acesita	Camargo Correa	ENEL	Kimberly- clark	Suzano
AES Brasil	Caterpillar	Energias do Brasil	Klabin	Telefônica Vivo
Alcoa	CCR	Eurofarma	LIGHT	Termotécnic a
Algar Telecom	Clariant	Even	L'Oreal	Tetra Pak
Amaggi	Coca-cola	Ey	Masisa	Ultra
Ambev	Coelba	Fibria	Mexichem	Unilever
Ampla	Coelce	Firmenich	Natura	Usiminas
Anglo American	CopaGaz	Fleury	Nestlé	Vale
Anglogold Ashanti	CPFL Energia	Grupo BB e Mapfre	Novartis	Volvo
APERAM	Danone	Grupo Boticário	Novelis	Votorantim Metais
Aracruz	Dow	Grupo Libra	Odebrecht	Walmart
Arcelormitta l	Duke Energy	Grupo Rio Quente	Perdigão	WEG
Avon	Duratex	Hospital Albert Einstein	Philips	Whirlpool
BASF	Eaton	Hospital Sírio- Libanês	Promon	White Martins
Beraca	Ecofrotas	HP	Sabin	Yamana

Bradesco	Ecorodovias	HSBC	Samarco	Zanzini
Brasil Kirin	EDP	IBM	Santander	
Braskem	Elektro	Irani	Santos Brasil	
BRF	Embaré	Itaipu Binacional	Schneider Eletric	

Fonte: o autor (2016)

Para elaborar uma classificação das que são mais reconhecidas em SE no Brasil, seria possível considerar apenas a somatória de todos os pontos obtidos por uma empresa. Contudo, se assim procedêssemos, estaríamos considerando que destacar-se como “mais sustentável do ano” é a mesma coisa que ser a melhor em “gestão de resíduos”, por exemplo. Em razão disso, foi feita uma ponderação, criando o *Índice de Reputação no Guia Exame de Sustentabilidade (IRGES)*<sup>27</sup>. As empresas obtiveram pontuações no IRGES que variaram de 1 ponto (Clariant, CopaGaz, Duke Energy, Eaton, Embaré, Ey, Firmenich, Irani, Odebrecht, Santos Brasil e Schneider Eletric) a 34 pontos (Itaú Unibanco), sendo a média estabelecida em 7,8 pontos. Assim, estabeleceu-se como foco da seleção prosopográfica, a própria Elite de adeptos da Sustentabilidade Empresarial (ESE), os *top managers* das 33 empresas que ficaram acima desta média, apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 5. Lista das empresas mais reconhecidas pelo Guia Exame de Sustentabilidade - pontuação acima da média de 7,8 pontos no IRGES

	<b>Empresas</b>	<b>IRGES</b>		<b>Empresas</b>	<b>IRGES</b>
1 <sup>a</sup>	Itaú Unibanco	34	18 <sup>a</sup>	Serasa Experian	14
2 <sup>a</sup>	Natura	32	19 <sup>a</sup>	Bradesco	12
3 <sup>a</sup>	Unilever	27	20 <sup>a</sup>	EDP	12
4 <sup>a</sup>	Fibria	27	21 <sup>a</sup>	Tetra Pak	12
5 <sup>a</sup>	Promon	25	22 <sup>a</sup>	APERAM	11
6 <sup>a</sup>	Bunge	25	23 <sup>a</sup>	BASF	11
7 <sup>a</sup>	Alcoa	23	24 <sup>a</sup>	Embraco	11

<sup>27</sup> A fórmula elaborada foi a seguinte:  $IRGES = (\text{Pontuação nas Seções Gerais}) + 2 (\text{Pontuação em "Melhor Categoria"} + \text{Pontuação em "Melhor do Setor"}) + 4 (\text{Pontuação Como "Melhor Do Ano"})$ . Dessa forma, a pontuação como “melhor do ano” tem quatro vezes mais impacto do que aparições nas seções gerais e duas vezes mais do que se destacar em categorias específicas e em setores de atuação.

8 <sup>a</sup>	CPFL Energia	22
9 <sup>a</sup>	Masisa	22
10 <sup>a</sup>	Elektro	21
11 <sup>a</sup>	Philips	20
12 <sup>a</sup>	Anglo American	18
13 <sup>a</sup>	Sabin	17
14 <sup>a</sup>	Braskem	16
15 <sup>a</sup>	Mexichem	16
16 <sup>a</sup>	Walmart	16
17 <sup>a</sup>	AES Brasil	15

25 <sup>a</sup>	Fleury	11
26 <sup>a</sup>	Suzano	11
27 <sup>a</sup>	Dow	10
28 <sup>a</sup>	Arcelormittal	10
29 <sup>a</sup>	Kimberly-clark	10
30 <sup>a</sup>	Santander	10
31 <sup>a</sup>	Whirpool	10
32 <sup>a</sup>	Algar Telecom	9
33 <sup>a</sup>	CCR	9

Fonte: o autor (2016)

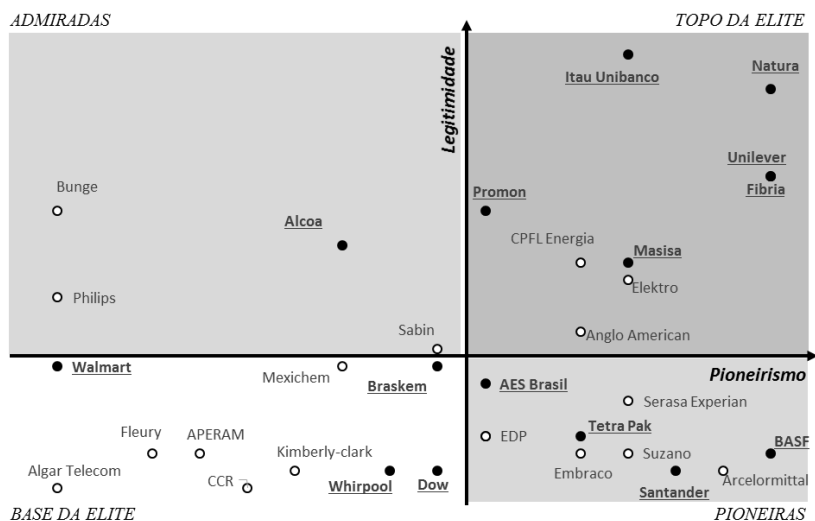
Podemos enriquecer essa compreensão por meio de uma análise bivariada: a legitimidade mensurada pelo IRGES (eixo Y) e o pioneirismo na SE medido através do tempo de adesão (em número de anos) como empresa signatária do Pacto Global da ONU (eixo X). Desse modo, foi possível elaborar uma matriz que representa o espaço social da elite de empresas em “sustentabilidade empresarial” que atuam no Brasil. Essa representação gráfica possibilita uma visualização possível sobre como essas 33 empresas podem ser dispostas nesse espaço social.

O cruzamento entre legitimidade e pioneirismo na SE nos mostra quatro grupos de empresas. O primeiro é o que aqui chamamos de *Topo da Elite*, que congrega as empresas com valores acima da média tanto no IRGES quanto no tempo como signatárias do Pacto Global. O segundo grupo pode ser chamado de *Pioneiras*, já que estão entre as primeiras a aderir ao Pacto Global, mas que não aparecem entre as mais reconhecidas por práticas sustentáveis. O terceiro grupo, as *Admiradas*, se opõe simetricamente ao anterior: são empresas com alta legitimidade, porém que aderiram tardiamente ao Pacto Global. Por fim, o quarto grupo, aqui denominado como *Base da elite* por figurar abaixo da média entre as empresas com destaque em termos de “sustentabilidade empresarial”.

No grupo do *Topo da elite*, estão as empresas mais capazes de ditar a visão mais legítima sobre o que significa ser uma empresa que atua pela “sustentabilidade”. Destacam-se principalmente Natura, Itaú-Unibanco, Unilever e Fibria. São empresas pioneiras e com amplo reconhecimento por práticas sustentáveis. Natura e Fibria foram as únicas empresas brasileiras signatárias do Pacto Global em seu primeiro ano em 2000. A Unilever, de natureza multinacional, também fazia parte da lista das

primeiras signatárias. Já o Itaú-Unibanco passou a participar do Pacto Global três anos depois, mas isso é relevado diante da sua condição de empresa com maior reconhecimento no Guia Exame de Sustentabilidade até 2015. Promon, Masisa, CPFL Energia, Elektro e Anglo American completam as integrantes dessa fatia de destaque entre as dominantes. De todas elas, apenas as três últimas (CPFL Energia, Elektro e Anglo American) não *possuem top managers* como enunciadores legítimos da SE e mapeados nessa pesquisa.

Figura 1. Matriz: pioneirismo (ano de entrada no Pacto Global) *versus* legitimidade (IRGES)



Legenda: círculos escuros – empresas contempladas na prosopografia; círculos claros – empresas não contempladas.

Fonte: o autor (2016)

Depois disso, foram mapeados os *top managers* de cada uma dessas empresas que atuam ou atuaram como seus porta-vozes sobre SE. Do total das 33 empresas mais reconhecidas, 15 possuíam enunciadores legítimos da SE, os chamados “líderes sustentáveis”, que apareceram como figuras públicas para tratar desse assunto de 2011, ano da criação da Plataforma de Liderança Sustentável, a 2015, ano final do recorte temporal. Para as demais, não foram encontrados enunciadores legítimos

específicos. No total, 28 *top managers* destas 15 empresas foram identificados: seguindo a hierarquia das posições empresariais, temos 3 que lideram conselhos de administração, 14 CEOs, 3 vice-presidentes e 8 líderes de diretorias geralmente ligadas à “sustentabilidade”.

A lista pode ser vista a seguir, sendo que os nomes dos *top managers* foram alterados por pseudônimos, a fim de que suas identidades fossem preservadas. Os pseudônimos foram construídos da seguinte forma: preservando o gênero (masculino ou feminino), o prenome fictício foi criado aleatoriamente e o sobrenome atribuído é o nome da empresa de pertencimento, no ano da enunciação principal avaliado<sup>28</sup>. Acredita-se que essa opção permitirá ao leitor dessa tese uma compreensão imediata sobre a qual empresa pertence cada um dos indivíduos mencionados.

Tabela 6. Lista dos indivíduos selecionados para participar da base prosopográfica

ID	<i>Top managers</i>	Empresas correspondentes	Ano da enunciação principal	Cargo ocupado no momento da enunciação principal
1	Ana Itaú	Itaú	2013	Superintendente de “sustentabilidade”
2	Léo Natura	Natura	2015	CEO
3	Ciro Natura		2011	Co-presidente do Conselho de Adm.
4	Milton Natura		2013	CEO
5	Sara Natura		2014	Diretora de “sustentabilidade”
6	Kurt Unilever		Unilever	2011
7	Félix Unilever	2015		CEO
8	Gerson Fibria	Fibria	2011	Presidente do Conselho de Adm.
9	Igor Promon	Promon	2011	Presidente do Conselho de Adm.
10	Naldo Alcoa	Alcoa	2011	CEO
11	Pedro Alcoa		2014	Diretor regional de “sustentabilidade”

<sup>28</sup> O ano da enunciação principal se refere ao momento das falas mais claras como porta-vozes da SE, geralmente em conferências ou palestras na Plataforma de Liderança Sustentável.

12	Keyla Masisa	Masisa	2012	CEO
13	Sérgio Braskem	Braskem	2012	Vice-presidente de Relações Institucionais e Desenvolvimento Sustentável
14	Danilo Braskem		2014	CEO
15	Rafael Braskem		2014	Diretor de Desenvolvimento Sustentável
16	Lucho Walmart	Walmart	2011	CEO
17	Tiago AES Brasil	AES Brasil	2014	CEO
18	Odete AES Brasil		2014	Gerente de “sustentabilidade” e Gestão da Marca
19	Roberto Tetra Pak	Tetra Pak	2011	CEO
20	Miriam Tetra Pak		2014	Diretora de Comunicação
21	Arno BASF	BASF	2015	Vice-presidente
22	Flávio BASF		2013	Vice-presidente
23	Toni BASF		2014	CEO
24	Gael Dow	Dow	2015	CEO
25	Jurandir Santander	Santander	2014	Vice-presidente de Comunicação, Marketing, Relações Institucionais e “sustentabilidade”
26	César Santander		2011	CEO
27	Lourival Whirpool	Whirpool	2015	Vice-presidente
28	Antônio Whirpool		2012	CEO

Fonte: o autor (2016)

As informações referentes a cada um deles foram organizadas a partir das variáveis da tabela exposta adiante e que contemplam cinco

dimensões analíticas: 1) identificação geral; 2) origem social; 3) formação acadêmica; 4) itinerário profissional; 5) práticas discursivas. Para cada uma dessas dimensões, variáveis foram criadas a partir do processo de pesquisa sobre a ESE. Essas variáveis referem-se a categorias de análise frequentemente utilizadas em pesquisas prosopográficas, exceto pelas categorias discursivas<sup>29</sup>.

Quanto às práticas discursivas, procurou-se identificar os temas mais comuns abordados por esses indivíduos em suas falas e textos. Dessa maneira, foi possível identificar categorias presentes na maior parte dos discursos e que atuam como elementos estruturantes da fala de um pregador da SE: 1) modo linguístico; 2) narrativa de *conversão sustentável*; 3) *sentido da SE*; 4) *etiqueta sustentável*. A análise sociológica apresentada nesse capítulo segue a ordem das variáveis da prosopografia, privilegiando, ao final, as categorias discursivas, uma vez que esta dimensão se revelou como o principal fator de distinção dos *top managers* adeptos da SE.

Deve-se dizer que as falas e textos dos indivíduos que compõem essa base prosopográfica são de um período de 2011 a 2018, o que corresponde às iniciativas da Plataforma de Liderança Sustentável (PLS). A plataforma é a principal fonte dos atos de fala desses adeptos da SE, em eventos anuais gravados em vídeo, que, por sua vez, se somam aos registros nos livros do fundador da plataforma, Raul Valentini<sup>30</sup> e a outros obtidos em mídias especializadas. A preponderância da PLS como fonte dos dados traz implicações importantes para as análises desenvolvidas nesta pesquisa, pois os contextos de enunciação dos “líderes sustentáveis” são, em geral, caracterizados por terem como agentes receptores outros gestores simpatizantes do “modelo sustentável de gestão empresarial”. Consideramos aqui estes últimos como consumidores de discursos<sup>31</sup>.

Se, por um lado, a escolha por essa técnica de coleta de dados garantiu a apreensão de formas nativas de trocas linguísticas, por outro, acarretou em uma maior dificuldade de adquirir informações para

---

<sup>29</sup> É importante salientar mais uma vez que a inspiração para atentar aos discursos deriva principalmente de Saint-Martin (2008) e de Bourdieu (1996a).

<sup>30</sup> “Raul Valentini” é um pseudônimo usado nessa tese para preservar o máximo possível a identidade desse consultor, uma vez que ele também é objeto de análises detalhadas.

<sup>31</sup> Seria muito interessante investigar as propriedades sociais dos seguidores, os consumidores dos discursos, mas essa pesquisa, considerando os limites de uma investigação doutoral, preferiu focar na ESE e, como será analisado no próximo capítulo, na principal escola de negócios do país, a FGV-EAESP.

variáveis tradicionais dos estudos sobre as elites. Uma variável representa esse problema: as profissões dos pais. Isso quer dizer que a análise desses fatores precisou ser atenuada e suplementada pelo recurso a outros estudos sociológicos semelhantes.

A organização dos dados foi feita contando com três softwares. Primeiramente, o *Microsoft Excel*, que possibilitou o arquivamento das informações relativas às variáveis mais objetivas. Depois, o *QDA Miner* da Provalis Research, que permitiu uma melhor categorização dos textos resultantes das transcrições de falas dos membros da ESE. Por fim, o *SPSS* da IBM permitiu a checagem de algumas estatísticas descritivas gerais e testes de comparação de médias, uma vez que a base prosopográfica é estatisticamente pequena. Para uma visualização detalhada das informações referentes a cada um dos indivíduos mapeados, vide o Apêndice A ao final desta tese.

Tabela 7. Variáveis organizadoras da prosopografia

Dimensões analíticas	Variáveis	Nº de indivíduos com informações concernentes
1. Identificação geral	Nome	28
	Empresa (pertencimento principal)	28
	Cargo ocupado	28
	Setor de atividade	28
	Sexo	28
2. Origem Social	Naturalidade	24
	Profissão dos pais	11
3. Formação acadêmica	Curso de graduação	28
	Universidade de graduação	23
	Cursos de pós-graduação	20
	Universidade de Pós-graduação	20
	Formação específica em “sustentabilidade”	28
	Formação no exterior	28
4. Itinerário profissional	Geração (tempo como <i>top manager</i> )	28
	Cargos ocupados	28
	Participação em movimentos em prol da SE	28



5. Práticas discursivas	Modo linguístico	28
	Narrativa de <i>conversão sustentável</i>	28
	<i>Sentido da SE</i>	28
	<i>Etiqueta sustentável</i>	28

Fonte: o autor (2016)

A próxima seção apresenta uma investigação previa à prosopografia. Começamos a analisar esse espaço da SE no país através do seu principal mestre de cerimônias e intermediário cultural.

### 3.2. *Mestre de cerimônia: análise do principal mediador institucional*

Antes de partirmos para a análise prosopográfica propriamente dita, é preciso investigar sobre como os membros da ESE recebem a alcunha de “líderes sustentáveis”. Para entender isso, precisamos considerar um indivíduo específico e a atuação de sua empresa de consultoria: o principal congregador e disseminador da ideia de “liderança sustentável” no Brasil, Raul Valentini, fundador da Plataforma de Liderança Sustentável em 2011. Valentini possui uma posição social favorecida no espaço econômico brasileiro, já que é um consultor empresarial e editor da revista *Ideia Sustentável*, especializada no assunto<sup>32</sup>.

Valentini é o responsável principal pela promoção de eventos que trazem conferências de respeitados *top managers* adeptos da SE, pela divulgação de conteúdo digital em vídeo na internet desses eventos e pela publicação de livros com “líderes sustentáveis”. Trata-se de alguém que toma posições no sentido da recepção, tradução e disseminação da noção de *sustainable leadership* para o espaço empresarial brasileiro. Pode ser entendido, por isso, como um mediador institucional<sup>33</sup>, alguém que atua como um promotor de enunciações legítimas.

---

<sup>32</sup> Donadone (2011), por exemplo, mostra o poder simbólico dos consultores ao afirmar que eles são produtores de sentido das ações econômicas e fazem isso principalmente através de grande exposição nas principais revistas econômicas e gerenciais

<sup>33</sup> A inspiração para a noção de mediador institucional deriva do trabalho de Biland (2010) para quem a fronteira entre os conceitos de cultura e instituição é efêmera. Assim, a noção de mediador institucional se aproxima à de mediador cultural, de alguém que promove uma certa cultura.

Para assumir a posição de mediador institucional, Valentini mobiliza um certo capital cosmopolita, no sentido de Dezalay e Madsen (2013), mensurável pelo seu modo de circulação e reconhecimento no exterior. Um exemplo disso é a jornada de estudos na Universidade Sorbonne de Paris em 2014, dedicada à reflexão sobre “sustentabilidade”, liderança e economia verde, Valentini aparece entre os “maiores pensadores da atualidade” sobre o assunto, ao lado de indivíduos renomados (e.g. Edgar Morin, Michel Maffesoli) internacionalmente (vide figura abaixo). Para entendermos como Valentini alcançou essa posição e a própria capacidade de ter legitimidade para enunciar dentro e fora do espaço nacional, foi necessário realizar uma sociogênese de seu capital simbólico.

Figura 2. Cartaz da *Journée d'études à la Sorbonne* sobre “liderança sustentável” em 2014

**Journées d'études à la Sorbonne 2014**

**Liderança Sustentável  
para uma Nova Economia**

Uma semana de imersão, estudos e reflexões com os maiores pensadores da atualidade sobre sustentabilidade, liderança e economia verde

De 27 de outubro a 2 de novembro

Saiba como participar:  
sorbonne@ideiasustentavel.com.br | (11) 5579-8012

Edgar Morin   Michel Maffesoli   Massimo Di Felice   Ricardo Voltolini   Michel Puech   Stéphane Hugon   Georges Blanc

PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL  
ideia SUSTENTÁVEL  
TOPOSOFIA

Fonte: IDEIA SUSTENTAVEL, 2014.

Como formação acadêmica, graduou-se em jornalismo pela

Universidade Metodista de São Paulo e cursou um *Master Business Administration* em Marketing pela Universidade de São Paulo (USP). Em termos de formação, podemos entender Valentini como alguém que recebeu um treinamento como comunicador social, de reconhecimento elevado no campo acadêmico nacional, se destacarmos sua passagem pela USP. Contudo, esse capital cultural foi apenas um capital inicial para investir no jogo do *management* nacional, já que seu itinerário profissional tem maior peso para explicar sua posição de mediador institucional da SE.

Valentini trabalhou nas redações de revistas como Playboy e Placar, além de jornais como Jornal da Tarde e a Folha de São Paulo. Entre 1993 e 2004, foi consultor do SENAC-SP para os temas de Gestão do Terceiro Setor e Investimento Social Privado, já começando a se destacar no espaço da Responsabilidade Social Corporativa. De 1997 a 2004, já se revelava como um mestre de cerimônia ao coordenar o Fórum Permanente do Terceiro Setor que envolveu mais de 24 mil participantes e o Fórum Brasileiro de Imprensa, Terceiro Setor e Cidadania Empresarial. Em 1993, fundou a sua empresa, Ofício Plus Comunicação, que, em 2004, se tornou a Ideia Sustentável, voltada à prestação de consultoria, serviços de educação e gestão de conhecimento em “sustentabilidade”<sup>34</sup>. A Ideia Sustentável é a empresa que coordena a Plataforma de Liderança Sustentável (PLS).

Em uma entrevista para o programa “Filosofia nas Empresas”, Valentini descreveu o início do seu itinerário como consultor de SE, por volta do ano de 2000, o mesmo ano do início do Pacto Global da ONU, como um processo difícil no qual lhe faltava apoiadores ou mesmo ouvintes capazes de entender os princípios que reivindicava. Ele se via como um “pastor num campo sem ovelhas” que “pastorava um pouco no deserto”. Um cenário bastante diferente do que ele percebeu depois, quando se vê amparado por um conjunto de cerca de 100 empresas no Brasil, um “pelotão de frente e já trabalhando há 12 anos com temas de sustentabilidade”.

Você imagina que quando eu comecei a trabalhar com esse tema no Brasil eu me via... [um extraterrestre, completa o entrevistador]. Exatamente. Para usar uma metáfora que eu gosto de usar, como um pastor num campo sem ovelhas. Então, eu pastorava um pouco no deserto e muito

---

<sup>34</sup> Esses dados estão disponíveis no site da empresa de Valentini, Ideia Sustentável.

pouco daquilo que eu dizia era compreendido e assimilado pelas empresas. Eu até entendo, porque sustentabilidade era absolutamente incomum [...] hoje, temos 100 empresas no pelotão de frente e já trabalhando há 12 anos com temas de sustentabilidade. (VALENTINI, 2016)

A analogia com o “pastor” remete a uma associação com a dimensão religiosa<sup>35</sup>. Assim, as diferenças entre um pregador religioso e um disseminador dos princípios da “sustentabilidade empresarial” como Valentini podem não ser tão significativas. Suas posições, em seus espaços sociais, são homólogas: por isso, as tomadas de posição também se assemelham e a analogia com o “pastor religioso” não é impertinente. Assim como um pregador religioso, Valentini precisa de seguidores, de convertidos, que o entendam e incorporem seus princípios, em um processo que é a própria história do seu ganho de capital simbólico.

A composição do capital simbólico de Valentini apresenta lastros de seus múltiplos investimentos: consultoria empresarial, edição e escrita de livros, revistas e reportagens, atuação como professor e palestrante, coordenador de movimentos empresariais (como a PLS). Suas atividades de consultoria empresarial, por exemplo, já contemplaram 350 empresas no Brasil (e.g., Banco do Brasil, BASF, Bayer, Braskem, Caixa Econômica Federal, Lojas Renner, Natura, Santander e Unimed Brasil) e ele se descreve como um dos pioneiros do país nesta área.

Sua passagem pelos principais veículos de mídia do país também contempla a TV Cultura, onde foi comentarista sobre Responsabilidade Social Corporativa entre 2004 e 2006 e a Gazeta Mercantil (2006-2009)<sup>36</sup>. Atualmente, Valentini também ministra disciplinas relacionadas à “sustentabilidade empresarial” na Fundação Dom Cabral, na USP, na Fundação Getúlio Vargas e na Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Atua também como conselheiro da Virada Sustentável, um movimento de mobilização colaborativa em prol da “sustentabilidade” que realiza eventos em diferentes localidades do Brasil e da Associação

---

<sup>35</sup> Nesta linha de reflexão, é possível se recordar das correlações weberianas entre religião e economia. Sobre isso, Swedberg (2005) argumenta que Weber discute a fórmula de Benjamin Franklin para mostrar que, a partir do protestantismo, toda pessoa tem o dever de trabalhar e lucrar da forma mais metódica e diligente possível. A ética protestante de Weber (1996) trata não apenas da formação do espírito do capitalismo, mas principalmente da sua difusão, e esta ocorre muito a partir de certas publicações normativas, como as de Franklin.

<sup>36</sup> Esses dados estão disponíveis no site da empresa de Valentini, Ideia Sustentável.

Brasileira dos Profissionais de Sustentabilidade (ABRAPs).

Entre todas as frentes de atuação de Valentini, as suas iniciativas como idealizador e coordenador da Plataforma de Liderança Sustentável (PLS) são as que melhor indicam sobre a sua posição de mediador institucional da SE. A PLS é, ao mesmo tempo, um agregado de lideranças empresariais que palestram sobre o tema da “sustentabilidade” e um espaço virtual considerado por Valentini como um “ponto de encontro” para os interessados no tema. Mais do que oferecer ferramentas de gestão sustentável para as empresas, a PLS promove respostas sistematizadas para um outro tipo de questão: como o “líder sustentável” deve agir? Nesse processo de congregação de adeptos e pregação dos preceitos da SE, é Valentini quem aparece como o mestre de cerimônias.

A imagem a seguir é um retrato interessante da posição de Valentini como mestre de cerimônia da “sustentabilidade empresarial” no Brasil. O contexto é o de um evento que se revela como um movimento social organizado por ele, a Plataforma de Liderança Sustentável. Os “líderes sustentáveis”, que são dirigentes de grandes empresas atuantes no Brasil, além de membros da equipe de Valentini, estão no palco a convite dele, a prestigiar sua fala. A plateia é composta por executivos, gestores, jornalistas empresariais e empreendedores convidados que assistem ao espetáculo, à cerimônia de congregação e consagração. Valentini apresenta a si mesmo e é reconhecido como enunciador legítimo, mas principalmente promove, tanto ao público convidado como aos interessados que assistem aos vídeos *online*, as presenças e falas dos principais *top managers* adeptos da SE.

Figura 3. Valentini (na posição de palestrante) e os “líderes sustentáveis” em evento da Plataforma de Liderança Sustentável.



Fonte: PLS, 2013.

Para entendermos melhor como Valentini atua no sentido de uma mediação institucional, decidimos analisar o seu primeiro livro, de 2011: *Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade*. Isso se justifica pelo fato de este livro ter sido um marco importante na conversão, do então consultor e jornalista empresarial, em escritor de livros sobre “liderança sustentável” e disseminador da SE. Este é o primeiro livro nacional escrito sobre o tema da “liderança sustentável” e que trata, de modo inédito, sobre as características esperadas de gestores adeptos da SE.

A nossa análise começa pela instituição responsável pela publicação: a editora SENAC São Paulo, que já foi o local de trabalho de Valentini durante 11 anos. A bibliografia da editora inclui uma ampla diversidade de áreas, de artes e gastronomia a saúde e administração. Conta com um catálogo ativo de mais de 1000 livros e publica, anualmente, cerca de 80. Já foi condecorada com várias estatuetas do Prêmio Jabuti de literatura brasileira e menções em premiações internacionais como o *Gourmand Cookbook Awards*. Ainda, é importante destacar que o SENAC é uma das principais instituições ligadas ao setor de comércio do país. Na seção “Nota do editor”, sem assinatura de um dirigente do SENAC, a instituição credencia a empreitada de Valentini. Endossa uma dita missão da liderança sustentável - “para responder ao desafio, exige-se uma liderança que ultrapasse o potencial dos indivíduos, uma ‘liderança em rede’” (VALENTINI, 2011, p.7) – e aposta nas características do líder adepto da “sustentabilidade”: “mas o líder sustentável, munido de lucidez e paixão, multiplicará lideranças” (VALENTINI, 2011, p.7).

O prefácio do livro é assinado por Fernando Almeida, uma espécie de antecessor de Valentini na posição de escritor e disseminador da “sustentabilidade empresarial” no Brasil e segue a linha do SENAC na seção “Nota do editor”. Fernando Almeida está à frente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) há mais de 10 anos. Em 2002, quase uma década antes de Valentini, lançou seu primeiro livro sobre o tema: *o bom negócio da sustentabilidade*. Já prestou consultoria para instituições acadêmicas (e.g., Fundação Dom Cabral, PUC-RIO e UFRJ), governamentais (e.g., BNDES), empresariais (e.g., Alcoa, Banco Itaú, Coca-Cola e Walmart) e organizações sem fins lucrativos (e.g., Instituto Ethos, SESI e WWF Brasil). Trata-se de alguém cujas ações são bastante próximas às de Valentini, porém com maior tempo de participação nesse espaço social, o que o define como uma

espécie de veterano ou *first mover*<sup>37</sup>.

Fernando Almeida escreve em seu prefácio um texto que agrega legitimidade à empreitada de Valentini. Argumenta que o elo mais difícil da transformação da economia arcaica para a verde seria o “operador da mudança” (p.9), os “estadistas corporativos” (p.9), o “operador em sustentabilidade” (p.10), que deixarão o “ativismo lírico” (p.10) de lado e irão aderir ao “mundo do profissional de resultados mensuráveis” (p.10). Essa frente messiânica e pragmática deve ser encabeçada pelos “líderes sustentáveis” que Fernando Almeida rotula mais como “estadistas corporativos”: “a condução pelo melhor caminho ficará nos ombros dos estadistas corporativos que começam a participar do poder de decisão dentro das corporações e governos, locais e mundialmente” (p.13).

Além das seções “Nota do editor”, assinado pelo SENAC-SP, e do prefácio, de autoria de Fernando Almeida, o livro ainda conta com uma “orelha” assinada por Ricardo Young, outro consultor empresarial e pioneiro na área de “sustentabilidade”. Ao lado de um dos integrantes dessa base prosopográfica (Ciro Natura) e outros nomes, também participou do Programa Nacional de Bases Empresariais (PNBE) e ajudou a criar o Instituto Ethos, do qual foi também presidente. Por meio do Ethos, ganhou visibilidade internacional, participando do Pacto Global da ONU, do Global Reporting Initiative (GRI) e da ISO 26000<sup>38</sup>. Fundou ainda o Fórum Amazônia Sustentável. Investindo também no campo político, candidatou-se a senador em 2010 pelo Partido Verde pelo estado de São Paulo, sem conseguir ser eleito, mas totalizando mais de 4 milhões de votos e, já pelo Partido Popular Socialista, tornou-se em 2012 vereador da capital paulista. Sua principal frente de atuação política no momento está atrelada ao partido Rede Sustentabilidade, do qual ele é um dos fundadores<sup>39</sup>.

Em seu texto, Ricardo Young também legitima a empreitada de Valentini. Fala que “precisamos de sonhadores que inspirem seguidores a arriscar, entregando-se com calma e sem garantias” e que Valentini “demonstra como poucos que o desafio da sustentabilidade é o desafio de

---

<sup>37</sup> Informações coletadas no site pessoal de Fernando Almeida: <http://www.fernandoalmeida.com.br>.

<sup>38</sup> A ISO 26000 é uma norma publicada em 2010 pela International Organization for Standardization que aborda um conjunto de diretrizes globais voltadas à responsabilidade social corporativa.

<sup>39</sup> Dados coletados no site pessoal de Ricardo Young: <http://www.ricardoyoung.com.br>.

uma nova concepção de mundo, economia e sociedade”. Ricardo Young endossa a posição de Valentini como escritor também com um relato de intimidade e de quem o acompanha há muitos anos: “acompanho Valentini há pelo menos uma década. Nesse espaço de tempo, poucos jornalistas tornam-se bons autores. Menor ainda é o número de bons autores que escreve com propriedade sobre sustentabilidade”. Por fim, o coloca como personagem importante para disseminar a “vanguarda” deste movimento da “sustentabilidade empresarial”: “Obrigado, Valentini, por dar a eles [os empresários líderes] esta distinta obra como expressão maiúscula de sua vanguarda”.

Depois desses elementos pré-textuais, o conteúdo do livro é composto de três partes. Na primeira, Valentini (2011) apresenta uma série de textos de sua autoria para pensar o contexto da “sustentabilidade empresarial” no Brasil e no mundo. Na segunda, ele traz os registros de entrevistas feitas com 10 *top managers* adeptos da SE considerados como “líderes sustentáveis”. Por fim, discorre sobre os atributos e crenças que os “líderes sustentáveis” devem trazer consigo para jogar o jogo do *management* sustentável.

Na primeira parte, as numerosas referências que Valentini (2011) faz a autores e obras estrangeiras denotam uma necessidade de pertencimento, uma relação de afinidade e de continuidade de publicações anteriores. A narrativa de Valentini (2011) é marcada principalmente pela superação da discriminação por escolher a dita “via sustentável” de fazer negócios. Peter Drucker é considerado por ele como o “maior filósofo dos negócios de todos os tempos”. Zilda Arns também é inspiradora por seu trabalho na Pastoral da Criança. Cita também Charles Handy, explicando que para ele, a questão é o quanto a pessoa contribui para o mundo e que foi estigmatizado por ser um “poeta romântico, um filósofo vagueador” (VALENTINI, 2011, p. 36), sugere que as empresas inovadoras seriam aquelas que além de crescimento promovem a felicidade das pessoas.

Anita Roddick, fundadora da The Body Shop, é também citada por Valentini por ter sofrido com zombarias na Inglaterra, já que acreditava que uma empresa deveria contribuir para a formação do espírito humano e prezar pelas boas maneiras (contra testar produtos em animais, usar trabalho infantil etc.). Ray Anderson, executivo e fundador da Interface Flor, até 1994 não tinha pensado sobre “sustentabilidade” e foi alvo de descrédito dos seus amigos. Valentini (2011) cita ainda Peter Senge, num resumo que faz do seu livro de 2009 intitulado *A revolução decisiva*, no qual mostra como empresas ao redor do mundo estão abandonando o *business as usual* e adotando estratégias alinhadas ao modelo sustentável. Valentini explica que, para Senge, é necessária uma transformação



positiva para o modelo sustentável que não se baseie no medo. Valentini concorda que a liderança sustentável deve transmitir otimismo.

Uma das qualidades mais evidentes entre os líderes ouvidos para este livro é justamente a capacidade de reunir os liderados em torno de uma visão positiva, idealista, inspiradora, e sobretudo otimista e entusiasmada, capaz de emprestar significado maior às melhores aspirações de mudança das pessoas (VALENTINI, 2011, p. 50).

A segunda parte do livro de Valentini se revela como uma hagiografia. Para tanto, Valentini (2011) entrevistou 19 executivos durante 2 meses, presidentes de empresas, especialistas e executivos de “responsabilidade social” e “sustentabilidade”. Segundo ele, “foi pensando em contar a história dos bons ‘estadistas corporativos brasileiros’ que resolvi escrever esse livro” (VALENTINI, 2011, p.16). Ele diz acreditar em dois princípios para escrever: a) a melhor forma de aprender a liderança em “sustentabilidade” é convivendo com os “Mandelas da sustentabilidade”; b) o segredo de liderar é contar bem histórias.

Para escolher os personagens a serem destacados, Valentini (2011) alega ter avaliado a relevância da empresa e do seu presidente no tema da “sustentabilidade”, seguindo uma lista recomendada por especialistas. Segundo o autor, os nomes escolhidos foram recomendados por pelo menos 80% dos especialistas consultados. Com isso, dez “líderes sustentáveis” têm um capítulo próprio e dedicado a cada um deles. Os demais tiveram suas ideias expostas em uma seção única com fragmentos de suas falas.

O que é mais interessante, e pertinente para essa tese, é como Valentini realiza uma operação simbólica que destila os *top managers* e os transforma em personagens heroicos. Inspirando-se na análise que Bourdieu (1996b) faz sobre os personagens de Flaubert em *A educação sentimental*, também no caso de Valentini (2011) podemos ver um processo de construção de personagens que indica muito sobre o espaço social da SE. Assim como um romancista, Valentini (2011) reconstrói os personagens de seu livro.

A ideia de reconstrução ou transformação é pertinente porque, diferentemente de Flaubert, os personagens não são ficcionais a princípio: eles ganham uma roupagem nova a partir do livro *Conversas com líderes sustentáveis*. O livro ajuda a fazer existir personagens como o “líder coerente” (César Santander) e o “líder bom ouvinte” (Naldo Alcoa).

Assim, os dez *top managers* adeptos da SE são reapresentados ao público leitor, por meio da narrativa que reconstrói suas “histórias de vida” e as falas desses líderes, elevando-os à condição de “líderes sustentáveis”.

Tabela 8. Personagens do livro de Valentini (2011)

“Líderes sustentáveis” <sup>40</sup>	Subtítulos dos capítulos (características dos personagens)
César Santander	“A coerência emblemática”
Ciro Natura	“Liderança com Eros à Flor da pele”
Igor Promon	“O formador de líderes jardineiros”
Naldo Alcoa	“Um líder de ouvido atento”
Gerson Fibria	“Aprendendo a lidar com o antagonismo”
Klarence Unilever	“O desafio de converter energia em compromisso”
Roberto Tetra Pak	“O bom reciclador ao planeta retorna”
Michel Boticário	“Um zelador de consciências”
Lucho Walmart	“As convicções do intrépido Capitão Água”
João Light	“Um líder por cidades menos energívoras”

Fonte: VALENTINI, 2011.

A segunda parte do livro então se constitui numa apresentação desses personagens quase ficcionais da “sustentabilidade empresarial”. As características dos personagens de Valentini (2011) também indicam os contornos de uma *etiqueta sustentável*, com veremos adiante nesse capítulo: a coerência, o prazer de trabalhar, a atitude de educar novos quadros, a propensão a escutar com atenção, a diplomacia necessária para lidar com divergências, o comprometimento com as causas ambientais, a reciclagem de coisas e ideias, o moralismo, as convicções de quem adota uma missão e o compromisso com as cidades onde se situam.

Depois de uma sistematização das principais ideias de autores da literatura de negócios (principalmente estrangeiros) e utilizando-se de seus personagens “líderes sustentáveis”, Valentini (2011) apresenta, na terceira parte do livro, um perfil do que um “líder sustentável” deve ter, em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. O resultado é um leque variado de mais de 50 características. Entre os conhecimentos, estão desde noções de ecologia e dos desafios ambientais até o autoconhecimento. Já as habilidades variam desde comunicar adequadamente sobre o assunto até pensar de modo sistêmico. As atitudes envolvem coisas como coragem para mudar modelos de negócios

<sup>40</sup> Os verdadeiros nomes foram substituídos por pseudônimos. O sobrenome indica a empresa de pertencimento. Dos 10 “líderes sustentáveis” de Valentini (2011), 8 integram a base prosopográfica dessa pesquisa.

convencionais e ser o exemplo vivo da mudança que se pretende operar na empresa. Por fim, entre os valores, estão o amor ao próximo, o senso de justiça e a integridade.

O que podemos apreender de Raul Valentini e de sua posição como mediador institucional da SE? Vimos que o livro conta com uma editora que representa uma das principais instituições empresariais do país, um prefácio de um consultor reconhecido (que ocupa o topo da principal associação empresarial relacionada ao tema) e uma orelha de livro assinada por outro importante consultor (além de político e pioneiro desse movimento no Brasil). Todos os textos endossam a condição de escritor de Valentini. Além disso, podemos assumir que os executivos entrevistados por Valentini e elevados à condição de personagens emblemáticos não representam apenas a si mesmos: suas grandes empresas atuantes em diferentes segmentos econômicos também contribuem para a legitimação da empreitada de Valentini.

A narrativa de Valentini é o primeiro indicio importante do processo de construção de um tipo de gestor adepto da “sustentabilidade empresarial”. Esse trabalho apenas poderia ser feito por alguém na posição de Valentini, que se coloca e é colocado como um mestre de cerimônia. Ele está no centro de convergência dos agentes dominantes deste espaço, que são os *top managers* das principais empresas do Brasil.

### 3.3. *As origens sociais e formações acadêmicas: de onde partem?*

A partir desta seção, apresentaremos a análise prosopográfica da Elite de adeptos da Sustentabilidade Empresarial (ESE). Assim como foi feito, topicamente, com Valentini, precisamos entender as propriedades sociais dos membros da ESE. O primeiro passo é compreender suas origens sociais e seus modos de aquisição de capital cultural. Estas são dimensões analíticas importantes para entender como conquistaram posições elevadas no espaço das empresas (i.e., *top managers*).

Os "líderes sustentáveis" analisados neste trabalho são geralmente homens (23 dos 28 casos). Existem apenas 5 mulheres nesta prosopografia: Ana Itaú, Sara Natura, Keyla Masisa, Odete AES Brasil e Miriam Tetra Pak. Embora isso possa parecer um erro de amostragem ou de representatividade para aqueles que não estão acostumados com o mundo dos negócios, deve-se notar que as mulheres são mais raras nas altas posições dos espaços empresariais em todo o mundo, como mostram pesquisas em diversos países (POHLMANN e VALARINI, 2013, OFFERLÉ, 2017).

Tabela 9. Distribuição dos indivíduos da prosopografia de acordo com o sexo

Sexo	Indivíduos
Feminino (5 casos)	Ana Itaú, Sara Natura, Keyla Masisa, Odete AES Brasil e Miriam Tetra Pak.
Masculino (23 casos)	Léo Natura, Ciro Natura, Milton Natura, Klarence Unilever, Félix Unilever, Gerson Fibria, Igor Promon, Naldo Alcoa, Pedro Alcoa, Sérgio Braskem, Danilo Braskem, Rafael Braskem, Lucho Walmart, Tiago AES Brasil, Roberto Tetra Pak, Arno BASF, Flávio BASF, Toni BASF, Gael Dow, Jurandir Santander, César Santander, Lourival Whirpool e Antônio Whirpool.

Fonte: o autor (2017)

A base prosopográfica é formada por indivíduos cujas naturalidades podem ser categorizadas em três tipos principais: a) 11 paulistas (Ciro Natura, Milton Natura, Igor Promon, Roberto Tetra Pak, Arno BASF, Flávio BASF, César Santander, Lourival Whirpool, Antônio Whirpool, Ana Itaú e Odete AES Brasil); b) 7 estrangeiros, naturais de países como Chile (Rafael Braskem), Holanda (Klarence Unilever), Alemanha (Toni BASF), Argentina (Gael Dow e Félix Unilever), Cuba (Lucho Walmart) e Estados Unidos (Naldo Alcoa); c) 4 mineiros (Gerson Fibria, Sérgio Braskem, Tiago AES Brasil e Sara Natura). Esses três tipos se somam a 1 carioca (Keyla Masisa) e 1 baiano (Danilo Braskem). Para os outros 4 indivíduos que compõem a base prosopográfica (Léo Natura, Pedro Alcoa, Jurandir Santander e Miriam Tetra Pak), não foram encontradas informações sobre naturalidade.

Esta distribuição permite duas considerações importantes sobre a naturalidade dos membros da ESE. A primeira delas é que praticamente todos os brasileiros são oriundos da região Sudeste (São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro): a exceção é a de um indivíduo originário do Nordeste (Bahia). Isso significa que a maioria dos membros da ESE provêm da região economicamente mais poderosa do país. A segunda delas é a presença significativa de estrangeiros como enunciadores legítimos da SE em solo brasileiro: eles representam um quarto do universo dessa prosopografia, o que aponta para um importante caráter internacional tanto da posição de *top manager* como do espaço dos adeptos da “sustentabilidade empresarial”<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> A avaliação do caráter internacional das origens sociais dos *top managers* e do espaço dos adeptos da sustentabilidade empresarial brasileira contradiz, de certa forma, a análise de Pohlmann e Valarini (2013) que diagnosticaram que a circulação internacional dos *top managers* ocorre apenas no seio de

Quanto à idade, a faixa etária dos membros da ESE pode ser estimada entre 40 e 70 anos, ou seja, eles nasceram entre 1948 e 1978, tendo cursado o ensino superior entre os anos de 1965 (quando o mais velho dos “líderes sustentáveis” tinha 18 anos) e 1995 (quando o mais novo tinha alcançado a idade adulta). Porém, o tempo como *top manager* é uma variável mais relevante para trabalharmos com uma categoria geracional. A avaliação geracional foi feita a partir de uma categorização dos indivíduos que compõem a base prosopográfica sobre quando passaram a ocupar cargos de *top managers* (i.e., geralmente, começando como diretores setoriais).

Isso quer dizer que ao invés de usar como critério a idade, três tipos geracionais foram aqui estabelecidos a partir do nível de longevidade como *top manager*: geração nova, geração intermediária e geração antiga, relativamente equilibradas em termos de frequência de casos. Assim, há indivíduos que desde os anos 1980 já eram líderes em suas empresas (geração antiga), tais como Ciro Natura e Naldo Alcoa, outros que se tornaram *top managers* nos anos 1990 (geração intermediária), a exemplo de Klarence Unilever e Lucho Walmart, e há ainda aqueles que se tornaram lideranças empresariais apenas mais recentemente nos anos 2000, como Ana Itaú e Rafael Braskem.

Tabela 10. Divisão dos indivíduos da ESE em termos geracionais

Geração	Indivíduos	Década de início como <i>top manager</i>
Geração Nova (9 casos)	Ana Itaú, Sara Natura, Pedro Alcoa, Sérgio Braskem, Danilo Braskem, Rafael Braskem, Odete AES Brasil, Miriam Tetra Pak e Antônio Whirpool.	Anos 2000
Geração Intermediária (10 casos)	Milton Natura, Klarence Unilever, Félix Unilever, Lucho Walmart, Roberto Tetra Pak, Arno BASF, Flávio BASF, Gael Dow, Jurandir Santander e César Santander	Anos 1990
Geração Antiga (9 casos)	Léo Natura, Ciro Natura, Gerson Fibria, Igor Promon, Naldo Alcoa, Keyla Masisa, Tiago AES Brasil, Toni BASF e Lourival Whirpool	Anos 1980

Fonte: o autor (2017)

---

multinacionais, o que não caracterizaria, na visão desses autores, carreiras propriamente internacionais.

Quanto às profissões de seus pais, a pesquisa conseguiu coletar informações sobre menos da metade (11) dos indivíduos que compõem essa prosopografia. Em parte, esse problema se deve à opção pela coleta de dados secundários, diante do difícil acesso aos membros da ESE. Contudo, cabe ressaltar que essa dificuldade não diminuiu mesmo quando em contato direto com outros 11 membros da ESE pela rede social LinkedIn<sup>42</sup>: apenas um deles, Rafael Braskem respondeu ao convite (vide Apêndice B ao final desta tese) para contribuir com esta pesquisa e forneceu informações a respeito das profissões de seus pais.

Os resultados apontam uma tendência para indivíduos oriundos de estratos sociais com montantes de capital cultural e capital econômico relevantes, sem serem herdeiros de famílias integrantes de elites políticas, econômicas ou culturais. Isso pode ser aferido pelas profissões e ocupações dos pais dos 11 casos acessíveis: funcionários públicos, psicólogos, contadores, pequenos ou médios empresários e engenheiros.

Este resultado não foge do padrão das profissões dos pais apresentadas em pesquisas recentes sobre os *top managers* no Brasil e na Alemanha por Pohlmann e Valarini (2013) ou na França por Offerlé (2017). São raros os CEOs originários da alta burguesia na Alemanha e no Brasil e muito mais frequentes aqueles que provêm de segmentos da pequena burguesia (POHLMANN e VALARINI, 2013). Assim, apesar da dificuldade de acesso a informações relativas às profissões dos pais dos membros da ESE, os resultados encontrados estão alinhados com aqueles mais amplos sobre o conjunto geral da elite econômica de *top managers* que atuam no Brasil.

Uma vez que as informações relativas às profissões dos pais foram obtidas através das falas dos membros da ESE, é possível analisar mais do que o conteúdo (i.e., as profissões em si mesmas). Os modos linguísticos utilizados por esses indivíduos quando se referem a seus progenitores também se constituem como um material empírico interessante. Nesse sentido, chama a atenção as menções aos esforços de suas famílias para ascender socialmente: “meu pai era engenheiro químico, mas de origem simples, que estudou e evoluiu” (Léo Natura); “meus pais não tinham grana, eram de classe média, não eram sócios da Light [empresa de energia]” (Antônio Whirpool). Em outros casos, há referência a eventos de superação vividos pelos pais, como Lucho

---

<sup>42</sup> Esses indivíduos foram contatados via LinkedIn através da ferramenta *InMail*, que possibilita que um usuário da rede social possa enviar mensagens para outro sem que este faça parte de sua rede social (i.e., adicionado previamente). Vide Apêndice desta tese.

Walmart cujos pais eram imigrantes cubanos que fugiram para os EUA e Igor Promon que relatou as dificuldades de sua família em um livro hagiográfico escrito por Sznifer e Denis (2013).

Aos 8 anos tinha consciência, mas pouca, do drama que minha família vivia. Os projetos de meu pai não haviam dado certo. Falidos e endividados, vivendo todos os constrangimentos que essa condição nos impunha naquela pequena cidade do interior, nós nos vimos sem alternativa senão vender ou dar aos credores o que tínhamos e nos mudar para São Paulo, para viver na casa do meu avô viúvo. Levamos conosco muitas lembranças e poucas coisas: nossas roupas, livros e discos, o piano e os álbuns de fotografia. (Igor Promon. In: SZNIFER e DENIS, 2013)

Falar sobre os pais se insere num contexto discursivo mais amplo e que será analisado mais adiante. Os membros da ESE precisam angariar legitimidade para enunciar sobre a SE dentro e fora das suas empresas. As narrativas como filhos de pessoas que ascenderam socialmente e superaram dificuldades financeiras contribui para uma certa glorificação de suas “histórias de vida”, tendência afim àquela de Valentini (2011) em seu livro hagiográfico. Como veremos ainda nesse capítulo, narrar a biografia como um feito heroico é uma das peculiaridades discursivas desses agentes.

Outras propriedades sociais dos pais podem surgir nas falas desses indivíduos para justificar suas condições específicas de adeptos da SE. Um exemplo nesse sentido é o de Sérgio Braskem que traz a orientação política do seu pai – “um socialista de carteirinha e que pregava o bem comum” – para explicar a sua condição como “líder sustentável”. Um caso semelhante ocorre com Roberto Tetra Pak que menciona que seu pai era engenheiro civil, imigrante italiano e que, assim como ele, “nunca gostou de desperdício” (PLS, 2011). A escassez de informações relativas às profissões dos pais dos membros da ESE impossibilita uma compreensão robusta acerca das origens sociais desses indivíduos. Contudo, talvez tão importante quanto isso seja a observação de como a ideia de falar sobre o pai e a família participa, ainda que discretamente, dos atos de enunciação e da construção social de um tipo específico de *manager*.

Como que a sustentabilidade entrou como um valor tão significativo na minha vida profissional e pessoal? Acho que é uma combinação de três

coisas interessantes. A primeira é uma questão de formação básica mesmo. Eu sou mineiro, mas fui criado na Bahia. Tive um pai cearense com uma baiana, mas um pai com uma visão extremamente socialista. Um socialista de carteirinha e que pregava muito o conceito do bem comum. Ele achava que tudo que a gente devia fazer, devia sempre objetivando o bem comum. Já é falecido há uns 15 anos, mas deixou essa mensagem comigo: o bem comum (Sérgio Braskem. In: PLS, 2012).

De todo jeito, podemos deduzir sobre suas origens sociais por meio de outro indicador: os locais onde fizeram seus cursos de graduação. Se não há indícios que apontem para a condição de herdeiros de elites políticas ou econômicas, tampouco podemos afirmar que os membros da ESE provêm das classes medianas. O que o quadro das universidades de graduação frequentadas por esses indivíduos demonstra é a presença marcante de instituições de ensino que concentram montantes significativos de capital simbólico seja no campo acadêmico nacional e/ou no campo acadêmico internacional.

Os membros da ESE estudaram em instituições privadas estrangeiras ou nacionais (e.g., FGV, FAAP) e universidades públicas de destaque nacional (e.g., USP, Unicamp, UFRJ, UFMG). Entre estas universidades, o destaque maior é a FGV, que foi frequentada na graduação por 5 dos 28 indivíduos: Milton Natura, César Santander, Naldo Alcoa, Antônio Whirpool e Léo Natura. Todos estes são ex-alunos de graduação da FGV e ocupavam as posições mais elevadas nas hierarquias de suas empresas – CEOs - quando convidados a falar como “líderes sustentáveis” na Plataforma de Liderança Sustentável. Esse dado reforça a importância de entender como a FGV tem contribuído para a institucionalização da SE no Brasil, tema do próximo capítulo.

Ser um aluno de graduação destas instituições de ensino denota o pertencimento a estratos mais favorecidos da população nacional. Considerando o perfil geracional geral da base prosopográfica, são indivíduos que tiveram uma formação escolar e acadêmica anterior ao período de grande expansão do ensino superior no Brasil, alavancado por programas governamentais tais como Programa Universidade para Todos (ProUni), o Programa de Financiamento Estudantil (Fies), o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e as políticas de cotas. Portanto, ter tido acesso a essas instituições de ensino superior denota, na maior parte das vezes, um certo privilégio



de origem<sup>43</sup>.

Ao adentrarmos na análise das especificidades dos recursos culturais dos membros da ESE, percebemos a aquisição dos códigos cognitivos e linguísticos mais relevantes para jogar o jogo do *management*, o que está associado a recrutamentos posteriores. Em relação aos cursos de graduação, os indivíduos se dividem em três tipos de formações: a) aqueles com diplomas em administração (10); b) aqueles que cursaram os mais diversos subtipos de engenharia (10); (c) aqueles que estudaram outros cursos, a saber, economia (3), comunicação (3, sendo todas mulheres), ciências sociais (1) e química (1). A preponderância de formações iniciais em Administração e Engenharia também foi encontrada em pesquisas quantitativas de maior alcance: os estudos de Markus Pohlmann na Alemanha apontam para associações significativas entre ter cursado Administração, Engenharia e Economia e assumir uma posição de *top manager* (POHLMANN e VALARINI, 2013).

Tabela 11. Cursos de graduação

Curso	Indivíduos
Administração	Lucho Walmart, César Santander, Danilo Braskem, Antônio Whirpool, Arno BASF, Léo Natura, Naldo Alcoa, Ciro Natura, Milton Natura e Ana Itaú
Engenharias	Flávio BASF, Sara Natura, Gael Dow, Rafael Braskem, Tiago AES Brasil, Igor Promon, Roberto Tetra Pak, Jurandir Santander, Sérgio Braskem e Gerson Fibria

<sup>43</sup> O recente trabalho de Salata (2018) serve como suporte para essa argumentação. Após as reformas nos anos 1970, os ritmos de crescimento do ensino superior e da educação primária/secundária se tornaram divergentes, devido à estagnação do ensino superior. Essa diferença abriu espaço para uma competição cada vez mais acirrada entre os candidatos a vagas universitárias, privilegiando estratos mais favorecidos em termos de renda e acesso às melhores escolas. Já nos anos 1970, as vagas nas universidades públicas se tornavam mais concorridas do que nas instituições de ensino privado, mas em ambos os casos as classes médias e superiores já eram sobre-representadas. A partir dos anos 1990, o ensino superior voltou a crescer em número de instituições, mas a concorrência por vagas nas melhores universidades (as federais em geral e as melhores privadas) se tornou ainda mais acirrada, reforçando os obstáculos de entrada aos menos favorecidos ou estratos mais modestos das classes intermediárias. Esse cenário apenas muda com novas políticas públicas encabeçadas sobretudo pelo governo Lula no início dos anos 2000 (SALATA, 2018), quando todos os indivíduos dessa prosopografia já tinham se graduado.

Economia	Lourival Whirpool, Klarence Unilever e Félix Unilever
Comunicação	Odete AES Brasil, Keyla Masisa e Miriam Tetra Pak
Química	Toni BASF
Ciências sociais	Pedro Alcoa

Fonte: o autor (2017)

A posição de *top manager* está associada a um aprofundamento da formação para além dos cursos de graduação: entre os 28 indivíduos que compõem essa prosopografia, apenas 8 não possuem registros de cursos de pós-graduação. Os “líderes sustentáveis” buscaram MBAs, especializações ou mestrados principalmente em centros de ensino do estado de São Paulo, como a Fundação Getulio Vargas (FGV), a Fundação Dom Cabral (FDC), a Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), Unicamp e a USP. Em seguida, verificam-se passagens por instituições europeias, das quais se destaca o IMD (*International Institute for Management Development*) localizado em Lausanne (Suíça). Entre as outras instituições de ensino europeias, estão: *Hautes études commerciale* (HEC) e *Institut Européen d'Administration des Affaires* na França; *Universität des Saarlandes* na Alemanha; *Erasmus University Rotterdam* na Holanda; *Cambridge University*; a *Lancaster University* na Inglaterra; *Università di Bologna* na Itália.

As *business schools* dos EUA e as universidades brasileiras fora de São Paulo não são tão escolhidas quanto os centros de ensino europeus como destinos de pós-graduação. Entre as estadunidenses, vemos as universidades de Virgínia, Harvard, Northwestern e Pensylvania. Finalmente, as universidades brasileiras fora do estado de São Paulo (UFRJ, UnB e UFSC) são, de fato, a última opção para adquirir mais capital cultural gerencial, sendo apenas frequentadas por indivíduos que fizeram formações acadêmicas *stricto sensu*. É o caso de Rafael Braskem, que realizou um mestrado em engenharia química e um doutorado em desenvolvimento sustentável pela UFRJ; de Pedro Alcoa, que fez um doutorado em relações internacionais na UnB; de Sara Natura que obteve título de mestre em engenharia da produção na UFSC.

Pelos cursos de pós-graduação no exterior, podemos destacar um primeiro indicador de capital cosmopolita<sup>44</sup> que a ESE concentra. A

<sup>44</sup> A noção de capital cosmopolita deriva de Dezalay e Madsen (2013), que o

circulação internacional, na Europa ou na América do norte, em importantes centros internacionais de formação para o *management* como é o caso da Cambridge University na Inglaterra, do IMD (*International Institute for Management Development*) na Suíça e da Harvard University nos EUA, denota, principalmente, aquisição de capital linguístico e capital social internacional. Nesse sentido, a internacionalização da formação de grande parte dos membros da ESE não difere daquilo que tem sido encontrado em pesquisas sobre universos mais amplos de *top managers* no Brasil e no exterior (POHLMANN e VALARINI, 2013; OFFERLÉ, 2017).

Tabela 12. Presença ou ausência de formação acadêmica no exterior

Formação no exterior	Indivíduos
Sem formação acadêmica no exterior (11 casos)	Flávio BASF, Sara Natura, Rafael Braskem, Igor Promon, Jurandir Santander, Gerson Fibria, Lourival Whirpool, Miriam Tetra Pak, Antônio Whirpool, Arno BASF e Ciro Natura
Com formação acadêmica no exterior (17 casos)	Pedro Alcoa, Toni BASF, Gael Dow, Tiago AES Brasil, Roberto Tetra Pak, Sérgio Braskem, Klarence Unilever, Félix Unilever, Odete AES Brasil, Keyla Masisa, Lucho Walmart, César Santander, Danilo Braskem, Léo Natura, Naldo Alcoa, Milton Natura e Ana Itaú

Fonte: o autor (2017)

Entre os 20 indivíduos com pós-graduação, o mais comum é que tenham ido além do primeiro curso de MBA, mestrado ou especialização. Mais da metade deles (12 indivíduos) fizeram duas ou mais pós-graduações. O número de cursos de aperfeiçoamento e especialização está associado ao tipo de posição ocupada na hierarquia das empresas e a um fator geracional. É possível notar que aqueles que ocupam posições de diretoria de “sustentabilidade” (7 casos) tendem a ter um número consideravelmente maior de cursos de pós-graduações (média de 2,7) do que os que são diretores de outras áreas (5 casos – média de 1,2) e aqueles que são CEOs ou membros de conselhos de administração (16 casos – média de 1,31). De forma semelhante, os “líderes sustentáveis” das

---

concebem como um tipo de capital compósito (erudito, profissional, cultural e relacional) derivado da circulação internacional de pessoas e ideias.

gerações antiga e intermediária têm médias sensivelmente inferiores (1,1 e 1,4, respectivamente) em relação aos valores médios da geração nova (média de 2,4). Ainda, não há indícios de diferenças representativas em relação a sexo, a ser ou não brasileiro, a ter ou não ter cursado administração como curso de graduação.

Estes resultados indicam que a posição de diretor de “sustentabilidade” empresarial está associada a uma maior diversidade de cursos de pós-graduação. Há uma certa tendência das gerações mais recentes de “líderes sustentáveis” a buscar um leque maior deste capital cultural institucionalizado. Contudo, ao observarmos os temas dos cursos de pós-graduação, o que chama a atenção é que raros são os que seguiram treinamento específico relacionado à SE, sendo todos da geração mais nova de “líderes sustentáveis” e em posições de diretoria ou superintendência de “sustentabilidade”.

Tabela 13. Cruzamento entre as variáveis geração e formação específica em “sustentabilidade” - frequência

Formação em “sustentabilidade”?	Geração Antiga	Geração Intermediária	Geração Nova	Total
Sim	0	0	4	4
Não	9	10	5	24
Total	9	10	9	28

Fonte: o autor (2017)

Odete AES Brasil, Ana Itaú, Pedro Alcoa e Rafael Braskem são os únicos indivíduos que realizaram formações específicas em SE. Entre as suas pós-graduações, estão o *Cambridge Programme for Sustainable Leadership*, ligado à universidade de Cambridge, o *Risk Management and Culture*, da The Wharton School, o *Lead - Inspiring leaders for a sustainable world*, vinculado à *Rockefeller Foundation*, o doutorado em desenvolvimento sustentável da UFRJ e o MBA em Gestão de Sustentabilidade da FGV. A rota de especialização da maioria dos membros da ESE aponta para os MBAs em administração geral, seguida por aqueles que estudaram finanças e os que investiram em comunicação empresarial. É importante ponderarmos aqui que o treinamento incomum em “sustentabilidade” também se deve à história recente da construção desse modelo de negócio.

### Quadro 5. Gerações diferentes, formações diferentes

Ana Itaú é um exemplo de integrante da ESE da geração mais nova. Concluiu sua graduação em administração de empresas na Universidade de Ribeirão Preto em 1991. Depois disso, fez uma especialização em Economia na USP, com conclusão em 1999. Fazia parte do Itaú desde 2007 quando recebeu a proposta de trabalhar com o tema da “sustentabilidade” em 2010. No mesmo ano, fez o curso de Gestão Responsável para Sustentabilidade - FDC (2010). Três anos depois, em 2013, cursou o CPSL - Cambridge Programme for Sustainable Leadership. Mais recentemente, em 2016, fez mais uma pós-graduação na The Wharton School sobre *Risk Management and Culture*. Os anos de estudo de Ana Itaú mostram que seu primeiro curso ligado à SE coincide com o momento em que passou a ocupar o posto de superintendente de “sustentabilidade”. Assim, sua formação específica em SE, embora não tenha sido um critério para ascender profissionalmente, contribui para legitimar sua posição, em sua empresa, como *top manager* adepta da SE.

O capital cultural gerencial de Ana Itaú, com uma especificidade relevante na área de “sustentabilidade”, contrasta com os montantes de capital cultural de César Santander, um dos exemplos de “líderes sustentáveis” da geração intermediária e de Léo Natura, da geração mais antiga de *top managers*. Assim como Ana Itaú, ambos fizeram administração de empresas como curso de graduação, mas na principal escola de negócios do país, a FGV. Depois, César Santander se restringiu a uma pós-graduação ligada às finanças empresariais no *International Institute for Management Development* (IMD) na Suíça, enquanto Léo Natura realizou duas pós-graduações, a primeira em Administração contábil e Financeira (FGV) e a segunda em Planejamento Estratégico, pela HEC na França. Ao contrário de Ana Itaú, que ocupa uma posição diretamente ligada à “sustentabilidade”, ambos eram CEOs à época de suas enunciações na Plataforma de Liderança Sustentável.

“Líderes sustentáveis” mais antigos alcançaram a condição de enunciadore legítimos da SE sem precisar de cursos específicos sobre o assunto para se legitimar, num momento anterior da institucionalização da SE no qual o capital cultural específico no tema não era requerido. Mais interessante do que isso é que as formações dos indivíduos que alcançaram a posição de *top manager* nos anos 1980 e 1990 revelam um forte compromisso com o mundo das finanças, conferindo assim um caráter mais tradicional aos seus montantes de capital cultural gerencial. Já pela formação acadêmica de um dos casos da geração nova (Ana Itaú), percebemos uma tendência de mudança desses critérios.

Fonte: o autor (2017)

#### 3.4. *Os itinerários profissionais e os múltiplos investimentos*

A condição de enunciador legítimo da SE depende dos itinerários

profissionais. É através da vida profissional, dos diversos cargos ocupados numa mesma organização ou em várias, que os indivíduos adquirem certos tipos de capital sem os quais eles jamais seriam membros da ESE. Sabe-se, aliás, que um *top manager* é ungido não apenas nas universidades e escolas de negócios, que são, de fato, importantes espaços de socialização e conformidade disposicional: as empresas também são escolas, elas também se constituem como ambientes de aprendizagem e aquisição dos códigos necessários para as posições de liderança empresarial.

Não são raras as falas de membros da ESE creditando às empresas pelas quais passaram o “sucesso” de seus *backgrounds*. Isso comporta a aquisição de uma certa disposição para ser adepto da SE. São as experiências profissionais ao longo da história de vida (e.g., cargos ocupados, relações sociais estabelecidas, obstáculos enfrentados, tomadas de decisão, premiações) um dos elementos chave para compreendermos como esses indivíduos falam como falam, agem como agem.

Das primeiras experiências laborais aos últimos cargos ocupados nos momentos de suas enunciações como “líderes sustentáveis”, esses indivíduos geralmente participaram de empresas muito bem posicionadas no campo econômico. Uma vez que todos trabalharam para grandes empresas, o montante de capital simbólico das entidades que caracterizam seus itinerários profissionais não é um fator importante de clivagem entre os membros da ESE. Tampouco é relevante as diferenças em termos de segmentos de atuação. O que então diferencia os “líderes sustentáveis” entre si em termos de itinerários profissionais?

Como fator de clivagem, é possível notar a existência de padrões de ascensão profissional distintos. Tais padrões estão relacionados a uma maior diversidade de empresas pelas quais passaram ou a uma maior homogeneidade dos locais de trabalho. Foi verificado um *continuum* que vai de itinerários de ascensão interna numa mesma empresa, o que chamamos de uma direção vertical, até um outro extremo caracterizado por itinerários totalmente variados, isto é, com uma direção horizontal. A partir disso, três padrões de ascensão profissional<sup>45</sup> são construídos: 1) *predominantemente vertical*; 2) *predominantemente horizontal*; 3) *combinado horizontal-vertical*.

A maior fatia de indivíduos da base prosopográfica (12 casos) segue um itinerário predominantemente vertical em uma única empresa. Todos os três “líderes sustentáveis” da BASF e os dois da Unilever

---

<sup>45</sup> A elaboração desses padrões tem como influência principal a obra de Petrarca (2008).

seguiram esse padrão. Toni BASF, por exemplo, iniciou sua carreira na BASF em 1981, na Alemanha, após seu doutorado em química na Saarland University, como colaborador do setor de corantes. Veio ao Brasil em 1987, como assistente do presidente da companhia no Brasil. Depois, em 1991, se tornou gerente de vendas e, em 1993, virou diretor do setor de químicos da companhia. Em 1996, voltou à Alemanha para chefiar o setor de Marketing, passando também pelo cargo de vice-presidente do setor de Especialidades Químicas da BASF. De 2001 a 2004, foi vice-presidente do setor de química fina na BASF Hong Kong. Voltou à Alemanha em 2004 para, desta vez, presidir o setor de Especialidades Químicas da BASF Alemanha, onde ficou até 2010. Tornou-se, por fim, presidente da companhia na América do Sul, posição que ocupava no momento que participou como entrevistado do livro *Escolas de líderes sustentáveis* de Valentini (2013).

Oposto a esse padrão vertical de líderes como Toni BASF numa mesma empresa é o padrão de ascensão profissional predominantemente horizontal, caracterizado por uma maior variedade de empresas nos itinerários (8 casos). Keyla Masisa é um bom retrato desse padrão. Começou na Mesbla, onde ficou de 1984 a 1986, como coordenadora de mídia. Depois, passou pelo Consórcio Publicitário Internacional (1986-1988), como diretora de mídia e novos negócios, pelo grupo Cisneros (1989-1995), onde foi diretora de Marketing, mesmo cargo que ocupou na Cativen (1995-1999). Na AOL Brazil, foi diretora de projetos especiais (1999-2005) e depois diretora de marketing e vendas (2000-2005). Antes da Masisa, passou mais de 6 anos na Amanco, primeiro como diretora de marketing (2005-2009) e depois como CEO (2009-2011). Na Masisa, tornou-se CEO em 2012, quando palestrou na Plataforma de Liderança Sustentável, e permaneceu até 2015.

O terceiro padrão de ascensão profissional (10 casos) combina a passagem por diferentes organizações com itinerários mais verticais numa mesma empresa. Na maior parte dos casos, há um período inicial de maior diversidade de passagens por empresas seguido por um momento de maior estabilidade ou ascensão numa mesma empresa, mas também pode ocorrer o inverso. Um exemplo de “líder sustentável” que adota esse padrão horizontal seguido de ascensão vertical é Rafael Braskem. Ele sempre esteve vinculado ao setor químico, mas começou na CPC em 1987, onde ficou até 1994, passou pela OPP (1994-2002), chegou à Braskem em 2002, numa primeira passagem como gerente de segurança, saúde e meio ambiente (até 2006). Depois, passou pela Vale, sendo diretor de saúde e segurança corporativa de 2006 a 2009, voltando então para a Braskem, onde estava no momento de suas intervenções na

Plataforma de Liderança Sustentável. Já o itinerário de Milton Natura revela uma combinação diferente, com uma etapa inicial de ascensão vertical seguida de passagens mais rápidas por diferentes empresas: o ex-CEO da Natura entrou como *trainee* da empresa e chegou à presidência, cargo ocupado por 10 anos; desde sua saída da Natura, em 2014, passou por 5 diferentes organizações (Itaú, Lojas Renner, Business for Social Responsibility, Columbia University e Arezzo&Co).

Este equilíbrio relativo dos padrões de ascensão profissional entre os membros da ESE sugere que a condição de “líder sustentável” depende pouco do tempo de permanência em organizações específicas ou de uma maior variedade nas experiências profissionais. Trabalhar por muitos anos como *top manager* de uma mesma empresa ou ter múltiplas entidades no currículo são fatores frágeis para explicar esses agentes. O que é mais relevante para se destacar é o fato de que quase todos trabalham em empresas de destaque.

Os itinerários profissionais revelam muitas chances para ampliar consideravelmente os tipos de capital importantes no campo econômico. Ser um *top manager* implica, ao mesmo tempo, em ter um número representativo de subordinados e um número considerável de colegas no mesmo nível hierárquico ou em posições superiores. Esse capital social é amplificado ainda mais quando há um certo sucesso na manutenção das posições de destaque, o que indica não apenas a posse de tipos específicos de capital cultural (e.g., conhecimento sobre como usar certas ferramentas gerenciais) e linguístico (e.g., domínio de idiomas), mas principalmente ganhos simbólicos que repercutem em legitimidade. Ademais, não é de se desprezar o fato de que os *top managers* se distinguem dos demais funcionários materialmente pelo capital econômico, sendo o CEO o melhor remunerado da empresa e com ganhos financeiros apenas abaixo dos acionistas ou donos do negócio.

A análise dos padrões de ascensão profissional dos membros da ESE não destoam dos achados de pesquisas internacionais sobre os chefes de empresas (OFFERLÉ, 2017; POHLMANN e VALARINI, 2013). O que ela nos oferece sobre a condição de adepto da SE? Primeiramente, que a maior parte dos ditos “líderes sustentáveis” do Brasil não construíram suas legitimidades como lideranças empresariais a partir dos seus engajamentos com o tema da “sustentabilidade”. De fato, há indivíduos muito reconhecidos nesse sentido que se consolidaram a partir da sua militância pelo modelo sustentável de gestão, sobretudo Ciro Natura e César Santander. Contudo, a grande maioria se tornou *líder* e, muito tempo depois, se engajou em iniciativas relacionadas à SE.

Uma vez que se tornam adeptos da SE, o que chama atenção na



análise dos itinerários profissionais é a passagem por organizações voltadas para o desenvolvimento sustentável, para a “sustentabilidade empresarial”, associações empresariais e, até mesmo, partidos políticos. São abordadas aqui as participações dos membros da ESE em movimentos sociais correlacionados com a promoção de preceitos alinhados com a SE que revelam os investimentos múltiplos possíveis desses agentes. Foram encontradas informações de passagens por movimentos desse tipo de perto da metade dos indivíduos que compõem a base prosopográfica (12 dos 28 casos).

Entre os membros da ESE com circulação notável por outras organizações além das suas empresas, existem aqueles com um leque maior de participações e outros que são mais restritos. O caso que chama maior atenção é o de *Ciro Natura*. A partir da sua condição de sócio da *Natura*, *Ciro Natura* passou a participar de muitas organizações do gênero, no Brasil e no exterior. Entre elas, estão o Instituto Ethos de responsabilidade social, o Instituto Arapyauá, o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade, o Instituto Akatu, voltado ao consumo consciente e, internacionalmente, foi conselheiro do *World Wide Fund for Nature* (WWF). Todas essas entidades atuam no sentido da promoção dos preceitos da SE, principalmente de sua dimensão ambiental.

Os montantes de capital simbólico e capital social, adquiridos através das atividades da empresa de cosméticos, permite a *Ciro Natura* uma circulação entre os grupos dominantes dos espaços dos movimentos empresariais e da política representativa. Ele foi um dos fundadores do Pensamento Nacional de Bases Empresariais (PNBE), um dos movimentos empresariais mais importantes da história do país, e participou do Conselho Empresarial da América Latina. Na política representativa, sua participação na chapa do Partido Verde em 2010 como candidato à vice-presidência do Brasil, ao lado de Marina Silva foi a mais importante, mas isso se soma ao seu engajamento como fundador em 2012 da Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS), uma plataforma multipartidária.

O rol das entidades no itinerário de Ana Itaú também mostra a capacidade de circulação de uma “líder sustentável”. Sua primeira atuação em associações empresariais foi na Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) na comissão de responsabilidade social e “sustentabilidade”, cargo que mantém até 2018. Desde 2014, ampliou seu escopo e trabalhou voluntariamente como conselheira do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e como co-presidente do comitê diretor da United Nations Environment Programme (UNEP), área de finanças, posição que ocupou até 2017.

Desde então, é a presidente da Rede brasileira do *Global Compact* (Pacto Global), cargo que acumula com o de superintendente de “sustentabilidade” do Itaú.

Tabela 14. Lista de indivíduos da ESE com algum tipo de participação em movimentos alinhados à militância em prol da SE

Indivíduos	Entidades ou movimentos
Ciro Natura	PNBE / Instituto Ethos / Instituto Akatu / Instituto Arapyauí / Fundo Brasileiro para a Biodiversidade / WWF / Conselho Empresarial da América Latina Partido Verde / RAPS
Ana Itaú	FEBRABAN / UNEP-ONU / Global Compact Brasil / CEBDS / IBGC /
César Santander	FEBRABAN / ONU
Rafael Braskem	Global Compact Brasil
Gerson Fibria	FIEMG / Programa de Voluntários das Gerais / Instituto Princípios de Cidadania Empresarial / Instituto Ethos / WBCSD
Naldo Alcoa	Instituto Ethos
Keyla Masisa	Rede de Mulheres Líderes para a Sustentabilidade - Ministério do Meio Ambiente do Brasil
Milton Natura	BSR
Igor Promon	Instituto Akatu
Flávio BASF	Fundação Espaço ECO
Lourival Whirpool	APAE
Roberto Tetra Pak	LIDE

Fonte: o autor (2018)

O caso da participação desses agentes junto à ONU, principalmente através da rede do Pacto Global, merece um detalhamento. A ONU não apenas influencia esses “líderes sustentáveis” atuantes no Brasil através dos seus princípios e cartilhas de gestão, mas também é influenciada diretamente por eles, que atuam como construtores

das regras e normas relacionadas à SE. César Santander, que presidiu a FEBRABAN de 2007 a 2011, integra atualmente o conselho da Fundação das Nações Unidas desde 2015, cuja missão é congregar pessoas, ideias e recursos para os projetos da ONU. Esta posição alavanca o seu capital simbólico que o gabarita ainda mais a enunciar sobre “sustentabilidade” e temas correlatos. O recrutamento e a seleção de César Santander para este cargo foram publicamente endossados pelo próprio idealizador da fundação, o estadunidense Ted Turner<sup>46</sup>, que afirmou estar honrado por trabalhar ao lado dele.

César Santander [pseudônimo utilizado] tem um histórico de reunir líderes, a comunidade empresarial e o povo brasileiro para focar em problemas globais [...] Ele compartilha a nossa visão de encontrar abordagens inovadoras para ajudar as Nações Unidas a cumprir sua missão. Estamos honrados por ele estar se juntando a nós. (Fala de Ted Turner. In: IDEIA SUSTENTAVEL, 2011)

A participação na ONU, especialmente na rede do Pacto Global, aumenta consideravelmente o ganho de escala das tomadas de posição dos membros da ESE. Isto fica nítido se observamos melhor o caso de Rafael Braskem quando ocupou durante dois anos (2013 e 2014) o cargo de presidente da rede brasileiro do *Global Compact* (Pacto Global). Numa entrevista concedida a um blog que divulga as ações dessa organização, ele fala do trabalho da rede acerca da questão da corrupção e de como liderou a rede brasileira para atentar a este tema fronteira entre os campos econômico e político. É importante destacar aqui, a partir da fala de Rafael Braskem, como os membros da ESE podem atuar como elos de ligação entre entidades distintas: no caso dele, o seu trabalho envolve proporcionar diálogos entre a Rede brasileira do Pacto Global, que congrega as empresas mais engajadas na causa, com o Instituto Ethos, a ONG Transparência Internacional e o governo brasileiro.

[Sobre o trabalho do grupo no combate à corrupção]. Este é um assunto cada vez mais relevante nos últimos tempos nos jornais do Brasil e do mundo. O grupo tem discutido temas

---

<sup>46</sup> Ted Turner é magnata que ocupa a 307<sup>a</sup> posição entre os bilionários do mundo (FORBES, 2016) e fundador da rede de notícias CNN, além de um dos maiores filantropos da atualidade, já tendo doado um montante de US\$ 1 bilhão a missões de paz da ONU (SILVA, 1997).

específicos, como por exemplo Jogos Limpos, iniciativa para que a relação entre as organizações da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos seja bastante transparente. E também a questão de *compliance*, ou seja, de atendimento a requisitos legais envolvendo governança e questões de boas práticas de relacionamento comercial. Há uma parceria importante com o Instituto Ethos e com isso já temos alguns guias no papel para orientar as empresas no processo decisório. A coisa está andando bem, mas é claro que ainda existe muito espaço para evoluir, basta ver o último relatório da organização Transparência Internacional colocando o Brasil numa situação não positiva nessa situação. [sobre a possibilidade de a corrupção ser um empecilho para o desenvolvimento sustentável] Não chega a ser empecilho, mas é sem dúvida uma questão que dificulta. Se fosse empecilho, o Brasil não seria exemplo em alguns projetos de sustentabilidade, como de matérias-primas renováveis. Graças aos investimentos da Braskem, por exemplo, o país é o maior produtor mundial de biopolímeros. Então há um conjunto de ações que o Brasil e as empresas nacionais tem que é invejado em muitos outros lugares. (Rafael Braskem. In: PACTO GLOBAL REDE BRASIL, 2013)

A passagem por organizações que promovem as causas da “sustentabilidade” internacionalmente, como a rede do Pacto Global da ONU e a WWF, se constitui como mais um importante indicador da circulação internacional e do capital cosmopolita acumulado pela ESE. Apenas uma pequena fatia dos indivíduos (5 dos 28 casos) integrantes dessa prosopografia não possuem ao menos uma passagem pelo exterior para fins de formação acadêmica ou de trabalho. Grande parte desses indivíduos ocuparam, em algum momento de seus itinerários, cargos em empresas no exterior ou em redes internacionais alinhadas à SE. O país estrangeiro de circulação mais frequente é os EUA, mas Suíça e França também se destacam principalmente como destinos de formação. Não é exagero afirmar que os montantes de capital social, capital cultural e capital simbólico desses “líderes sustentáveis” que atuam no Brasil possuem um lastro internacional.

Circular por esses espaços demonstra também um engajamento

representativo no que podemos definir como *militância sustentável*. Além das circulações já referidas, vale a pena destacar os casos de Gerson Fibria e de Milton Natura. Gerson Fibria foi conselheiro do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e conselheiro honorário do Carbon Disclosure Project South America (CDP-AS). Já Milton Natura se tornou conselheiro da *Business for Social Responsibility* (BSR), pouco tempo depois de deixar a Natura.

Isto não ocorre apenas em escala internacional. Os membros da ESE são personagens importantes em organizações promotoras da “sustentabilidade empresarial” em escala nacional tais como o CEBDS (Ana Itaú foi conselheira), o Instituto Ethos (além de Ciro Natura, Gerson Fibria e Naldo Alcoa também possuem passagens importantes), a Fundação Espaço ECO (Flávio BASF foi conselheiro) e o Instituto Akatu (Igor Promon atuou como conselheiro). Ainda, Roberto Tetra Pak e Lourival Whirpool possuem passagens - como tomadores de decisão - pelo LIDE (Grupo de Líderes Empresariais) e pela APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), respectivamente.

A atuação no espaço empresarial se soma àquela no campo político: a) Ciro Natura, com suas participações no Partido Verde e na Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS); b) Gerson Fibria, que participou do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) do governo Dilma em 2012; c) Keyla Masisa, que é uma das personagens centrais da Rede de Mulheres Líderes para a Sustentabilidade, ligada ao Ministério do Meio Ambiente do Brasil. Embora não seja tão representativa, a participação dos “líderes sustentáveis” no campo político brasileiro demonstra como um itinerário profissional marcado por investimentos no campo econômico pode levar ao acúmulo de tipos de capital conversíveis e intercambiáveis com aqueles necessários para jogar o jogo da política nacional em posições importantes.

A análise desenvolvida até aqui privilegia o que podemos denominar como o lugar de fala da ESE. Foram mapeadas as origens sociais, as formações acadêmicas, os itinerários profissionais e, até mesmo, os mecanismos de consagração desses indivíduos pela análise do consultor Raul Valentini. Chega o momento de adentrarmos no terreno das práticas dos membros da ESE. E quando falamos em práticas desses agentes, devemos atentar principalmente aos atos de linguagem, a dimensão analítica que se mostrou como a mais fértil para o entendimento das peculiaridades desse grupo dominante e de como eles atuam no sentido da institucionalização da SE no nosso país.

### 3.5. O terreno da linguagem: quadro teórico e modos linguísticos

Na busca pelas propriedades sociais que possam atuar como marcadores distintivos da ESE, poucos subsídios são encontrados através da análise de dimensões clássicas em estudos de sociologia das elites. As origens sociais são pouco acessíveis através de dados secundários. As formações acadêmicas e os itinerários profissionais diferem muito pouco dos resultados encontrados em pesquisas internacionais sobre os *top managers* ou chefes de empresas (POHLMANN e VALARINI, 2013; OFFERLE, 2017), salvo pelas peculiaridades dos múltiplos investimentos em associações empresariais específicas e modo de participação no campo político. Nem mesmo seus cargos funcionam como elementos-chave para entender suas tomadas de posição peculiares em prol da “sustentabilidade”, já que apenas 7 dos 28 indivíduos possuem cargos diretamente associados ao tema (e.g., superintendente de “sustentabilidade”).

O que então distingue esses agentes de outros do espaço empresarial? A análise prosopográfica revela que o principal elemento de distinção dos “líderes sustentáveis” é de caráter linguístico, que também será o aspecto mais importante para entender a heterogeneidade interna desse grupo. São os seus atos de fala e de escrita que fazem com que esses agentes se diferenciem dos que não aderem ao “modelo sustentável” e, ao mesmo tempo, criem laços de solidariedade entre si, alavancando movimentos tais como a Plataforma de Liderança Sustentável. Os discursos desses agentes atuam como importantes indicadores de capital simbólico. Isso ocorre tanto no sentido de que falar em situações oficiais da “sustentabilidade empresarial” exige ser reconhecido para tal como no sentido dos lucros simbólicos decorrentes dos atos de fala.

É através dos atos de fala que suas identidades são construídas ao mesmo tempo em que eles acabam por institucionalizar ainda mais o fenômeno da SE e construir um tipo de agente típico dessa instituição. Trata-se do *sustainable leader*, que não existe como um cargo formalizado nas empresas ou em listas de profissões credenciadas. Analisar as enunciações dos integrantes da ESE permite, a esta pesquisa, uma compreensão aprofundada sobre como a *doxa* empresarial é atacada por esses agentes e como, justamente através desses ataques, eles constroem um novo senso comum. Esta é a ênfase analítica até o fim deste capítulo.

A análise dos discursos dos membros da ESE seguiu um modelo que combina a abordagem bourdieusiana com a institucionalista. Temos, em primeiro lugar, as estruturas sociais, depois as condições e situações,

seguidas pela investigação das propriedades sociais dos agentes e, por fim, a análise das práticas linguísticas. As análises de Bourdieu (1996a) ocorrem nesse sentido porque, geralmente, há uma necessidade de situar os atos de fala e de escrita em relações sociais e contextos mais amplos.

Apenas raramente, Bourdieu recorre a argumentações no sentido inverso, o que significaria mostrar como determinados atos de fala de um agente específico repercutem na construção de propriedades emergentes (e.g., estruturas sociais). Por isso, opta-se aqui por uma complementação do institucionalismo sociológico (LAGROYE e OFFERLÉ, 2010; BERGER e LUCKMANN, 2014), que fornece melhores subsídios para entender como que ações sociais de indivíduos (i.e., dimensão subjetiva) repercutem, através do fenômeno da construção social, em instituições (i.e., dimensão objetiva). Isso possibilita à análise aqui empreendida um alcance mais amplo em termos de dimensões da vida social.

As categorias objetivas mobilizadas por Bourdieu (1996a) para analisar discursos são três: 1) campo; 2) *doxa*; 3) mercado linguístico. Assim, situamos o objeto deste estudo no campo econômico, especificamente no espaço empresarial brasileiro contemporâneo. O conjunto de crenças que caracterizam a *doxa* empresarial é questionado pelos agentes investigados através dos preceitos da SE: eles tomam posições mais como desafiadores do que como detentores, no sentido de Fligstein (2003). A posição heterodoxa dos agentes não libera o emergente mercado linguístico da “sustentabilidade empresarial” de contar com suas regras e sanções, delimitadas em larga medida pelos agentes produtores que são os membros da ESE, foco desta pesquisa.

Em um nível de análise que podemos denominar como intermediário, as categorias mobilizadas por Bourdieu são: as condições de produção, as condições de recepção e as situações nas quais ocorrem as práticas linguísticas. Entre elas, Bourdieu (1996a) aposta que o sentido dos discursos pode ser apreendido pelas condições de produção, relegando ao segundo plano analítico as condições de recepção. Considerando as limitações de escopo, o investimento dessa pesquisa se dirige precisamente sobre as condições de produção do “discurso sustentável”.

As características situacionais também entram no radar da análise. Afinal, quais são as características da situação nas quais um determinado ato de fala ou de escrita ocorre e como isso repercutirá no ato analisado? Quanto mais oficial é a situação na qual um discurso ocorre, maior a exigência de capital linguístico, porque as sanções e censuras são ainda mais constrangedoras (BOURDIEU, 1996a). Consequentemente, também maiores as chances de lucro simbólico ao orador legítimo. Além

do tipo de situação (e.g., cerimônias oficiais, conversas cotidianas, ritos institucionais), é importante também perceber a influência de elementos do espaço físico, tais como as tribunas, os palcos, os microfones etc.

Nesse ponto, sabemos que os discursos sobre a SE aqui analisados ocorrem majoritariamente em eventos especializados, especialmente a Plataforma de Liderança Sustentável, sendo os “líderes sustentáveis” os principais convidados de honra. A PLS pode ser entendida como a tribuna dos adeptos da SE. Suas palestras são gravadas e disponibilizadas na internet através do site e redes sociais da PLS, além do Youtube, o que amplifica e muito o alcance das trocas linguísticas, deslocando-as temporalmente, o que lhes confere um caráter assíncrono e digital. Em outras palavras, alguém pode “se inspirar” numa palestra de um “líder sustentável” a milhares de quilômetros de distância e a vários anos depois do evento da PLS ter ocorrido através dos vídeos online. Desse modo, as condições de produção, de consumo e as situações de enunciação no caso analisado são consideravelmente largas do ponto de vista temporal e físico.

Os “líderes sustentáveis”, convidados pelo mestre de cerimônias e mediador institucional da SE Raul Valentini, falam para plateias ávidas por histórias de sucesso e por inspirações para gerir suas empresas segundo os preceitos sustentáveis. Ademais, essas conferências e palestras são disponibilizadas online através do site da Ideia Sustentável e do Youtube, alavancando ainda mais o potencial performativo dessas enunciações. Portanto, analisar as falas de membros da ESE significa investigar o subcampo da produção e da oferta no mercado linguístico da “sustentabilidade empresarial”.

A inspiração para seguir uma análise como essa nasce da proposta de Saint-Martin (2008), quem advoga a favor de estudos que contribuam para a compreensão sobre como as elites prescrevem ações. De certa forma, também nos inspiramos em Neveu (2010) que, em sua sistematização da abordagem bourdieusiana para analisar discursos, aponta três dimensões úteis à análise: 1) análise do espaço de produção; 2) consideração dos conteúdos e formas das mensagens; 3) investigação dos modos de difusão e de recepção. Neveu (2010) acredita que poucos são os sociólogos que contemplam as três dimensões em suas análises, sendo a mais negligenciada justamente a relativa ao conteúdo e à forma das mensagens.

Investindo na PLS como principal contexto de enunciação, a coleta de dados pôde garantir a apreensão de formas nativas dos atos linguísticos. Um outro caminho de pesquisa teria um tipo de material coletado totalmente diferente caso apostasse, por exemplo, na coleta de



discursos dos “líderes sustentáveis” dirigidos diretamente aos empregados de suas empresas ou se escolhesse por entrevista-los. Então, retomando Bourdieu (1996a), devemos assinalar que o que eles dizem nessas ocasiões, de grande ressonância em termos de afinidades eletivas entre produtores e consumidores de discursos, tem conteúdos e modos associados ao “terreno dos possíveis”, isto é, ao que é próprio e adequado de ser dito nesse tipo de situação.

Para entender esse “terreno dos possíveis”, como diria Bourdieu (1996a), devemos mergulhar nos detalhes que marcam as situações de enunciação. Isso começa nas características da disposição física dos eventos da PLS, que denotam o caráter de espetáculo das conferências dos “líderes sustentáveis”. Nesse sentido, dois formatos são adotados, um mais recorrente do que o outro. O primeiro e mais frequente é o formato estilo plateia de teatro convencional, no qual o enunciador legítimo é chamado ao palco pelo mestre de cerimônias, se apoiando no púlpito para colocar suas anotações, com uso de microfone e de uma tela de retroprojeção para alcançar os que estão sentados mais longe do palco. A plateia se dispõe verticalmente, no sentido escolar tradicional e os aplausos são feitos na entrada do enunciador legítimo no palco e ao término de sua fala. Não há espaço para perguntas da plateia, a conferência é totalmente expositiva.

Figura 4. Foto de evento da PLS no formato predominante estilo plateia de teatro



Fonte: PLS, 2011

No segundo formato, menos frequente que o primeiro, a disposição

segue o estilo dos anfiteatros. Desse modo, o “líder sustentável” também é convidado pelo mestre de cerimônias para se apresentar no centro, sendo rodeado pelo público, que o aplaude na sua entrada e ao final da sua fala. Não há retroprojeção nem púlpito nesse formato, o que faz com que o locutor se desloque em 360 graus para interagir visualmente com a plateia. Assim como no primeiro formato, neste também não há exposição dialogada, a plateia não pergunta.

Figura 5. Foto de evento da PLS no formato menos recorrente estilo anfiteatro



Fonte: PLS, 2013

Tendo o cenário em forma de teatro ou como anfiteatro, os *top managers* adeptos da SE enunciam seguindo certos padrões. Em outras palavras, há determinadas maneiras “sustentáveis” de enunciar, de se colocar, de se definir, de narrar a própria história, de prescrever ações. Antes do que dizem exatamente, está um estilo que pôde ser apreendido a partir dessa investigação, que abrange opções peculiares que fazem por determinadas pessoas verbais (i.e., primeira pessoa do singular e primeira pessoa do plural) até preferências por abstrações discursivas.

O primeiro traço do estilo linguístico desses agentes é observado por meio do tipo de pessoa que fala nas enunciações desses indivíduos. É claro que os próprios “líderes sustentáveis” enunciam, mas há uma oscilação importante: de um lado, aqueles que usam a primeira pessoa do singular, como Antônio Whirpool, e outros que usam a primeira pessoa do plural, a exemplo de Keyla Masisa. Esta variação está associada a dois fatores subjetivos que podem ser extraídos das falas dos membros da ESE: no primeiro caso, o “líder sustentável” está mais próximo de

representar a si mesmo, manifestando um desejo e uma obrigação de falar por si, além de mostrar como é a sua visão e forma de lidar com o tema; no segundo caso, o “líder sustentável” enuncia como um representante, um porta-voz, revelando um desejo e uma obrigação de falar em nome do seu grupo social, que é a sua empresa.

De um jeito ou de outro, falar como um “líder sustentável” revela uma certa tensão constituinte entre o subjetivo, o líder que fala, e o objetivo, o grupo que fala através de um enunciador. Os membros da ESE são convidados a falar por essas duas razões: 1) por terem construído um nome valioso que transcende o próprio indivíduo e que carrega consigo representações de idolatria dos seguidores; 2) por serem integrantes de empresas que despontam como dominantes e exemplares em termos de práticas de “gestão sustentável”. Os agentes que se aproximam mais do segundo caso revelam um capital simbólico dependente dos confins de suas empresas, ao passo que os enunciadores de si mesmos são praticamente os heróis dos convertidos à SE, apresentando uma reputação de maior alcance que abrange o espaço empresarial como um todo.

Na primeira vez em que falei sobre este produto, destacando as suas qualidades ambientais, houve, no meu time, quem duvidasse do seu sucesso. “Como apostar num negócio do qual não tínhamos a mínima ideia de como seria regulamentado? ”, perguntaram-me, querendo me alertar para os riscos. Além disso, fabricar um produto com tantos novos incrementos custa mais caro, o que contraria, de partida, um de nossos indicadores, o de redução de custo. Propus seguir o bom senso: tratar custo como investimento, apostando no valor de algo inovador. Naquele momento, enviei um sinal claro para o meu time e para o cliente. Quando o benefício é bem comunicado - e bem compreendido - o consumidor aceita pagar mais pelo produto. Não 50% a mais, é claro. Mas até 5% a mais. Inovação em sustentabilidade proporciona um retorno diferenciado para o cliente, o acionista, os funcionários e as comunidades (Antônio Whirpool. In: VALENTINI, 2014)

Nosso objetivo nunca foi apenas aumentar o *market share*. A filosofia do programa era formar e capacitar pessoas. E o impacto social positivo foi, desde o planejamento, uma das metas a serem perseguidas. Este tipo de investimento difere

daquele feito tradicionalmente pela área de marketing. Vou dar um exemplo: fosse exclusivamente uma ação baseada na lógica do marketing, criaríamos uma regra de ingresso que impedisse, por exemplo, os participantes de utilizarem produtos da concorrência. Isso nunca existiu. No caso do programa Doutores da Construção, lançamos um cartão de crédito, o CredConstrução, que atingiu, em 2011, 440mil unidades e um volume de R\$ 297 milhões de compras financiadas, que não proibia os usuários, profissionais autônomos, de comprar produtos concorrentes. Uma pesquisa feita com todos os que passaram pelo programa mostrou impactos muito relevantes na melhoria de renda (com aumento de até 30%) da empregabilidade e, principalmente, da autoestima. Saímos da experiência com o sentimento bom de termos cumprido bem o nosso papel como agente de transformação social (Keyla Masisa. In: VALENTINI, 2013)

Seja a primeira pessoa do singular ou a do plural, as falas dos membros da ESE são carregadas de intenção performativa. A normatividade de seus discursos fica visível em tópicos frasais, tais como “não basta ser um líder que...” e “é preciso que nós façamos a mudança...”. O modo imperativo e normativo é empregado para mobilizar os adeptos da SE e seguidores dos “líderes sustentáveis” a se engajar na causa. Este é um traço claro da vontade de imposição de suas visões de mundo particulares, o que também retrata uma das categorias que marca a análise apresentada nessa tese: a aqui denominada *militância sustentável*. Há um esforço de converter e conformar neófitos por parte dos indivíduos dominantes no mundo dos “sustentáveis”. Por isso, uma enunciação em modo imperativo e performativo se torna uma prática recorrente.

Não basta ser um líder que apenas fala e pratica a tal da sustentabilidade. O que é importante é toda a organização acreditar na importância dos conceitos básicos e efetivamente praticar esses conceitos. Não existe uma organização sustentável, responsável, dentro de uma sociedade, aonde apenas o seu corpo dirigente pratica os conceitos básicos da sustentabilidade, seja a busca da justiça social ou da responsabilidade ambiental, é

fundamental dentro da nossa organização, essa grande companhia chamada Alcoa, é fundamental que o operador de cuba, da sala de cuba, entenda a importância da responsabilidade ambiental, só pra exemplificar. Se ele não colocar a tampa em cima da cuba, da forma apropriada, aquela cuba vai emitir CO<sub>2</sub>, que contribui infelizmente para o tal do aquecimento global, então é fundamental que cada um dentro de uma organização entenda a sua importância na busca dessa responsabilidade seja social ou ambiental, de efetivamente praticar a cidadania. (Naldo Alcoa. In: PLS, 2011).

Também faz parte da maioria das falas coletadas o recurso a um formato de narrativa ou de histórias de vida. Recorrer a essa estratégia discursiva se explica em parte pela disseminação do *storytelling* como ferramenta de comunicação e marketing nas empresas<sup>47</sup>. Os membros da ESE manifestam um gosto pelas suas histórias profissionais e pelas histórias de suas empresas. São os chamados *business cases* que surgem aqui como um elemento marcante do estilo da enunciação dos sustentáveis.

As narrativas de *business cases* feitas pelos membros da ESE estão muito associadas a dois esquemas cognitivos relevantes: o idealismo e o alarmismo. As histórias geralmente trazem consigo um drama alarmista sobre os perigos de não aderir aos preceitos da “sustentabilidade empresarial”, que remetem aos danos irreparáveis aos estoques de recursos naturais, aos efeitos nocivos da produção em larga escala nas mudanças climáticas, aos prejuízos para as comunidades e sociedades. Esse alarmismo que aponta para uma distopia de um mundo no qual a SE não é parte da *doxa* empresarial vem associado a um idealismo: a utopia de um novo tipo de empresa, de gestor, de mundo, que é também o objetivo do plano de “desenvolvimento sustentável” bancado pela ONU no Pacto Global.

Quem disse que falar de sustentabilidade não pode ser divertido também? Se criou através dos EUA um programa que se chama o Programa Pessoal de Sustentabilidade onde os funcionários em diversas áreas criariam seu próprio plano de sustentabilidade: vou emagrecer, vou parar de desperdiçar água, energia etc. A gente começaria a

---

<sup>47</sup> Uma explicação advinda da literatura de negócios para a disseminação do *storytelling* entre os gestores é encontrada no livro de Denning (2005).

medir isso e eu pensei: como começaríamos a humanizar isso e fazer isso ser mais engajador? Escolhi o meu plano de sustentabilidade que era sobre evitar desperdício de água e criamos um personagem real, um super-herói sobre água, estilo Marvel, como *Spider man*, e essa pessoa era o herói sobre a água que iria engajar as pessoas para não somente reduzir consumo de água, mas mais importante era as pessoas entenderem a importância de criar para o seu próprio plano de sustentabilidade. Hoje eu vou revelar o segredo que por anos ficou guardado: quem era esse super-herói? Fui eu. Eu me vesti de super-herói e visitamos mais de 3 mil ou 4 mil pessoas em um evento de início de ano. A importância de realmente manter isso simples, humano e divertido e depois disso nós conseguimos que mais de 85% de pessoas da organização, que são 80 mil pessoas na época, tinham seu próprio plano de sustentabilidade (Lucho Walmart. In: PLS, 2011)

O modo de pensar e de falar que revela uma estrutura narrativa marcada pela tensão distopia-utopia repercute no uso predominante de abstrações em comparação com dados concretos. Aqui, entra em cena a larga utilização das metáforas e analogias, figuras de linguagem que são mobilizadas para atenuar o caráter intangível da “sustentabilidade”, mas que acabam justamente por amplificá-lo. O tom abstrato acompanha os usos do significante “sustentabilidade” pelos membros da ESE, como no caso de Pedro Alcoa que se descreve como um “*maitre*” de “cozinhas integradas”. Contudo, ainda que de forma mais rara, essas metáforas, quase poéticas, se juntam a relatos de medidas pragmáticas, inclusive com uso de quantificações e números demonstrativos de projetos ou processos gerenciais.

Na sustentabilidade, eu tenho muito essa sensibilidade de que muitas vezes a gente é meio *maitre* ou garçom porque temos várias cozinhas, não é? Então, se sustentabilidade é uma gestão integrada, você tem a cozinha das pessoas, do meio ambiente, da cadeia de valor, tem as várias cozinhas, e a gente vai ser meio *maitre* que ajuda a conectar isso com a sociedade, com outras empresas, com lideranças, com vocês aqui. Então, essa ideia da cozinha da sustentabilidade é uma cozinha saborosa que a gente pode cultivar. (Pedro Alcoa. In: PLS, 2014)

Tendo mapeado as situações de enunciação e o estilo linguístico, as próximas seções tratam dos conteúdos propriamente, dos principais temas presentes no discurso dos membros da ESE. São temas ou categorias tão recorrentes nos atos linguísticos que podemos apontá-los como práticas discursivas, os elementos constituintes da razão prática de “ser sustentável”. Começamos, então, pelas narrativas de conversão.

### 3.6. Tornar-se um adepto da SE: narrativas de conversão

Como se tornam adeptos da SE? Desde os primeiros levantamentos de falas de membros da ESE, ficou patente a necessidade que eles demonstram em explicar e justificar como chegaram à condição de “líderes sustentáveis”. O tema da conversão é muito importante se consideramos que a construção do objeto desta pesquisa foi largamente influenciada pela abordagem bourdieusiana. Não era previsível que informações nesse sentido estivessem tão explicitadas nas falas dos indivíduos.

O interessante é que o tema da conversão é constitutivo da enunciação do “líder sustentável”: falar sobre como eles chegaram até o ponto em que chegaram é praticamente obrigatório para alguém que pretende enunciar sobre esse modelo heterodoxo de gestão. A *conversão sustentável*, como tratamos aqui nessa tese, é central para as sociodiceias dos membros da ESE, o que os aproxima de outros grupos sociais (e.g., religiosos, artistas) que também ancoram suas narrativas nas ideias de “vocação”, ”dom”, “revelação” e ”despertar”.

Utilizar a categoria analítica “conversão” merece uma ressalva teórica. Seria possível argumentar que a transição de adepto do *business as usual* para o de “líder sustentável” é mais uma questão de acomodação cognitiva e de maneira de agir do que um processo de conversão. Contudo, se respeitarmos as categorias linguísticas nativas deste espaço social, nota-se a mobilização da dicotomia “convertidos” e “não-convertidos” para diferenciar aqueles que estão comprometidos com a SE e os que são divergentes nas mídias especializadas<sup>48</sup>. Assim, a opção por

---

<sup>48</sup> Um exemplo do emprego nativo da noção de “conversão para a sustentabilidade” é encontrado na revista Página 22 (do GVces): “Um dos maiores, senão o principal desafio do movimento da sustentabilidade é conquistar corações e mentes dos públicos ‘não convertidos’. São parcelas da população que, por motivos diversos, ainda não aderiram plenamente à causa, nem por consciência, nem convicção, nem coerção.” (SAFATLE, 2017).

analisar a aqui chamada *conversão sustentável* tem uma dupla justificativa: tanto por uma razão teórica, a inspiração nos trabalhos de Bourdieu, como por uma razão empírica, derivada dos usos cotidianos das categorias “convertidos” (i.e., *insiders*) e “não-convertidos” (i.e., *outsiders*).

A partir das falas e textos dos 28 indivíduos da base prosopográfica, foi possível identificar que todos eles abordam o tema da conversão para “sustentabilidade”. Trata-se, então, de um elemento estruturante das enunciações sobre a “sustentabilidade empresarial”. Mais do que estruturante, as narrativas de conversão se mostraram também como um fator de diferenciação interessante dos membros da ESE. A análise dos enunciados possibilitou a tipificação de três modos diferentes de “tornar-se um adepto da SE”: 1) a *precocidade sustentável* (12 casos), caracterizada por falas que afirmam que a afinidade com a “sustentabilidade” vem da infância, adolescência ou início da vida adulta; 2) o *senso de oportunidade* (9 casos), que é definido pela necessidade de ser e agir de modo “sustentável” para preservar ou alcançar posições de chefia ou, ainda, para agregar capital simbólico à empresa como um todo; 3) a *paixão tardia* (7 casos), que também se associa a um certo pragmatismo de quem assume que não é “sustentável desde sempre”, mas que, ao mesmo tempo, traz um tom emocional nas narrativas correspondentes.

Tabela 15. Tipos de conversão e membros da ESE

Tipo de conversão	Membros da ESE
<i>Precocidade Sustentável</i> (12 casos)	Ciro Natura, Milton Natura, Pedro Alcoa, Keyla Masisa, Sérgio Braskem, Rafael Braskem, Lucho Walmart, Odete AES Brasil, Roberto Tetra Pak, Gael Dow, César Santander e Antônio Whirpool
<i>Senso de Oportunidade</i> (9 casos)	Léo Natura, Klarence Unilever, Félix Unilever, Gerson Fibria, Naldo Alcoa, Danilo Braskem, Tiago AES Brasil, Arno BASF e Jurandir Santander
<i>Paixão Tardia</i> (7 casos)	Ana Itaú, Sara Natura, Igor Promon, Miriam Tetra Pak, Flávio BASF, Toni BASF, Lourival Whirpool

Fonte: o autor (2017)



A narrativa da *precocidade sustentável* é marcante em 12 indivíduos que compõem essa prosopografia, fazendo desse tipo de conversão a mais saliente. De fato, a presunção de ser “sustentável” antes de ser *top manager* atua aqui como um signo distintivo no meio dos adeptos da SE. A *precocidade sustentável* também pode ser entendida como uma narrativa de não-conversão, uma certa negação, ao menos parcial, do ato de se converter. Se alguém é adepto da “sustentabilidade” desde a infância, a impressão que fica é a de uma condição praticamente natural, que envolveu pouco ou nenhum esforço.

Os indivíduos que contam suas biografias a partir do apelo mais extremo da *precocidade sustentável* podem ser entendidos como os “líderes sustentáveis” “naturais”, aqueles que praticamente nasceram para militar em prol do desenvolvimento sustentável. Entre esses casos, estão Lucho Walmart que diz utilizar “valores que aprendi desde a infância, como o não-desperdício, numa empresa com valores e cultura muito claros” e Roberto Tetra Pak, que acompanhava seu pai em seu trabalho na construção civil e, desde criança, “descia catando os pedacinhos de cobre e de fio que sobravam, e formava pequenos fardos”. É interessante salientar que usar essa forma de narrativa é mais raro entre os *top managers* mais antigos: dos 12 ditos precoces, apenas 2 fazem parte da geração antiga.

Para mim, foi natural exercitar valores que aprendi desde a infância, como o não-desperdício, numa empresa com valores e cultura muito claros. Não sei se me sentiria tão à vontade para encarnar o “Capitão Água”<sup>49</sup> se não houvesse uma afinidade entre as minhas crenças em sustentabilidade e as do Walmart. (Lucho Walmart. In: VALENTINI, 2011, p. 190).

Quando criança, meu pai trabalhava em obras e me levava nelas aos finais de semana. Com um capacete na cabeça, eu subia com ele até o último andar, naqueles elevadores de obra civil. E, depois, descia catando os pedacinhos de cobre e de fio que sobravam, e formava pequenos fardos. Quando chegava em casa, colocava-os em dentro de uma lata de tinta cortada, recolhida também na obra, e tocava fogo em baixo. Naquela pequena caldeira, o plástico derretia e sobrava só o cobre. Então, ao

---

<sup>49</sup> Lucho Walmart criou um personagem - o Capitão Água – para sensibilizar seus subordinados do Walmart em direção à adoção do modelo sustentável de gestão.

final do trabalho, meu pai me pagava pela mão e me levava a um depósito de ferro-velho, onde o vendia [...] sempre fui um reciclador, desde criança, e eu não sabia (Roberto Tetra Pak. In: VALENTINI, 2011, p. 156)

Não tão precoces quanto Roberto Tetra Pak e Lucho Walmart são os que destacam pontos de ruptura na adolescência ou início da vida adulta. É o caso de Pedro Alcoa, que narra sobre a importância do movimento ambientalista “A praia é nossa, não é fossa” de São Vicente (SP), em sua transformação como alguém sensível à causa da “sustentabilidade”. Este exemplo permite lembrar que a aquisição de disposições alinhadas com a SE não derivam necessariamente de uma precocidade extrema no ambiente familiar e de experiências profissionais mais tardias. Podem entrar em cena, como protagonistas e portadores de disposições importantes, outros indivíduos significativos<sup>50</sup>, tais como os amigos ou, como no exemplo de Pedro Alcoa, os colegas do movimento ambientalista.

Para mim, a sustentabilidade começou na praia. Lá nos anos 1980, eu morava no litoral de São Paulo, em São Vicente e comecei a participar de um movimento. Anos oitenta, né?! Baixada santista, poluição, Cubatão, vale da morte e eu era estudante do Senai, convivia com isso muito fortemente e me engajei no movimento “A praia é nossa, não é fossa”, que era o movimento ambientalista lá de São Vicente e foi sensacional porque daí eu adorei esse jargão e só depois eu entendi. Pô, então o problema é o saneamento. O problema da água da praia era o saneamento, então era uma questão política, era uma questão social e daí isso mudou a minha vida porque eu achava que era um problema da praia, da poluição e entendi que era muito maior. (Pedro Alcoa. In: PLS, 2014).

O processo de conversão para a “sustentabilidade” é uma forma de narrativa, uma ilusão biográfica (BOURDIEU, 2008a), uma maneira de perceber e reescrever a própria história de vida. Deve-se notar aqui que a ideia da *precocidade sustentável* é um tanto semelhante ao que Offerlé

---

<sup>50</sup> A relevância dos chamados “outros significativos” como portadores de disposições e responsáveis por pontos de rupturas nas histórias de vida foi tema de pesquisa, de forma aprofundada, de Bernard Lahire (2008).

(2017) encontrou entre os *patrons* na França, mesmo sem recorrer a qualquer diferenciação analítica entre “sustentáveis” e “não-sustentáveis”. Alguns dos *top managers* franceses acreditam em características que carregam como sendo inatas, referindo-se, por exemplo, ao “gene de patrão” e à “fibra de chefe” (OFFERLÉ, 2017). Isso indica que o argumento de precocidade nas narrativas desse tipo de agente social não é exclusivo dos membros da ESE no Brasil.

Se as narrativas vinculadas à *precocidade sustentável* são marcadas por um desejo de ser que pretende certa naturalidade ou espontaneidade, o *senso de oportunidade* é o oposto. Líderes que representam essa categoria demonstram certa sinceridade ao afirmar que trabalhavam dentro dos preceitos do *management* convencional, o *business as usual*, até momentos específicos de ruptura, a partir dos quais foram atraídos pelo “estilo sustentável” de gerenciar negócios. Essa atração pela via sustentável é feita geralmente dentro dos limites da empresa, por superiores hierárquicos (e.g., chefes que oferecem cargos ligados à “sustentabilidade”), ou pela via externa, como resposta a críticas advindas de segmentos sociais críticos à atuação das empresas (e.g., órgãos ambientais como o IBAMA ou ONGs).

Outro fator importante para perceber a “oportunidade da sustentabilidade” é a circulação internacional. Há algumas menções a passagens por países estrangeiros (e.g., EUA) a trabalho ou como parte da formação, nas quais tiveram “*insights*” por meio do contato com profissionais do exterior e que contribuíram para essa conversão sustentável. Ainda, o *senso de oportunidade* é um traço muito raro entre os que apenas alcançaram a posição de *top manager* a partir dos anos 2000: somente 1 integrante da geração mais nova revela esse modo de narrativa de conversão.

As narrativas de Gerson Fibria e Jurandir Santander mostram como que, em um primeiro momento de seus itinerários profissionais, as dimensões social e ambiental não possuíam muita relevância em suas práticas como engenheiros em empresas. No caso de Gerson Fibria, foi só a partir de uma reunião nos EUA, com uma organização ligada ao Banco Mundial em 1996, portanto quase 30 anos depois do seu início como profissional do setor extrativista, que a “oportunidade da sustentabilidade” começou a ser percebida e o levou a liderar ações inicialmente de voluntariado empresarial. Já Jurandir Santander declarou que foi “jogado na área. Primeiro, com a questão de combustíveis e, depois, com o controle das emissões veiculares”, quando trabalhava na indústria automobilística e precisava negociar com órgãos ambientais.

Valor social pra mim não existia. Eu, até como

minerador, engenheiro de minas, fui fazer mineração porque faz barulho, mexe, os caminhões têm pneus que são maiores do que a gente, aquilo me entusiasmava, mas o valor ambiental apareceu na década de 1970. Todo mundo começou a realmente incorporar o ambiental, mas o social pra mim passava longe. Aí quando eu voltei de Washington, numa reunião com a International Finance Corporation (IFC), ligada ao banco mundial, em 1996, eu conversei com a minha equipe e resolvemos puxar o voluntariado empresarial. (Gerson Fibria. In: PLS, 2011).

Na minha época de engenheiro, eu não tinha essa parte de sustentabilidade, ou a parte ambiental, não tinha nada. Entrei na faculdade no final da década de 1960 e eu comecei com essa parte ambiental apenas quando eu me formei. Sou engenheiro mecânico e fui trabalhar na indústria automobilística. Não é que eu entrei na área... eu fui jogado na área. Primeiro, com a questão de combustíveis e, depois, com o controle das emissões veiculares. Aí eu discutia, eu negociava com as pessoas que estavam do outro lado, nos órgãos ambientais, quando eles não entendiam os danos que eles iam causar à sociedade e impor custos tão elevados. Olhando 38 anos depois, e falo com meus amigos da área ambiental, a gente vê que a gente deu passos muito importantes de ter participado e ter feito na época como presidente de meio ambiente e energia da ANFAVEA, depois como vice-presidente. (Jurandir Santander. In: PLS, 2014).

Naldo Alcoa também ressalta a passagem pelos EUA, mas destaca o papel de um presidente anterior da sua empresa como aspecto decisivo para fazê-lo aderir ao modelo sustentável de gestão. Falando em tom de quem assume que tomava posições diametralmente opostas - “eu preciso confessar que eu não era o exemplo da sustentabilidade” - Naldo Alcoa trata do seu ceticismo sobre a criação de um parque ambiental no Maranhão, que foi levado a cabo por um antigo presidente da companhia que “era muito mais inteligente do que eu e mandou fazer”. É interessante notar ainda que a necessidade de se afirmar como adepto da SE é explícita em falas como as de Naldo Alcoa: “Hoje, só para demonstrar a minha

conversão para a causa da sustentabilidade, temos um parque ambiental em Poços de Caldas e estamos empenhados, e eu particularmente, em criar um outro parque ambiental em Tubarão (SC)”.

O primeiro *insight* de sustentabilidade ocorreu na minha volta dos EUA, depois de ter passado 7 anos fora do Brasil, ao final de 2004, que coincidiu com o momento especial da Alcoa de expansão das suas atividades, mina de bauxita, hidrelétricas, expansão das unidades fabris, e o momento que o Brasil vivia de efervescência na sua sociedade civil. Eu preciso confessar que eu não era o exemplo da sustentabilidade. Eu conto publicamente, já contei várias vezes, a minha história de que eu era diretor financeiro da Alcoa quando, em 1994, surgiu a ideia de criar um parque ambiental no meio da nossa maior fábrica no Brasil, a Alumar, em São Luís do Maranhão. Na época, era um investimento de 400 mil dólares e eu, como diretor financeiro, olhei pro investimento e falei “de jeito nenhum! Pra quê fazer um negócio desse?”. Graças a Deus, o então presidente da Alcoa era muito mais inteligente do que eu e mandou fazer. Hoje, eu tenho o maior orgulho daquele parque. Desde a inauguração, nós já recebemos cerca de 120 mil visitantes e é de uma importância enorme na ilha de São Luís. Hoje, só para demonstrar a minha conversão para a causa da sustentabilidade, temos um parque ambiental em Poços de Caldas e estamos empenhados, e eu particularmente, em criar um outro parque ambiental em Tubarão (SC). Um diretor financeiro que só olhava número, eu acabei virando não um olheiro, mas acabei virando um líder mais responsável nos dias de hoje [ ... ] tive um treinamento acadêmico de homem de negócio, homem durão pra tomar as decisões, voltadas principalmente para atender às expectativas dos nossos acionistas (Naldo Alcoa. In: PLS, 2011)

Não muito distante do *senso de oportunidade*, mas com uma ênfase muito mais forte na dimensão emocional da narrativa de conversão, está a aqui denominada *paixão tardia*. Este tipo de conversão é narrado por gerentes que contam uma vida como “não sustentáveis” desde a infância, mas que compensam sua falta de precocidade com um discurso em

direção ao “amor pela causa”. Tal “amor” surge muitos anos depois do início das atividades profissionais. Na *paixão tardia*, a *conversão sustentável* ganha um teor de ação afetiva por narrativas de vida que revelam o prazer em abandonar o estilo de vida *business as usual*.

O relato de Lourival Whirpool mostra, com detalhes, como um *top manager* pode sair da condição de crítico e avesso para se converter tardiamente e se tornar um pregador dentro da empresa dos preceitos da SE. Antes de se tornar “apaixonado pelo tema” Lourival Whirpool não via razão para valorizar o modelo sustentável de gestão. O ponto de ruptura foi uma ordem de um chefe para que ele assumisse a área de “sustentabilidade” da companhia. De gestor convencional, passou a ser um apaixonado, um “eco-chato”, que brigava com o setor de tecnologia para ter produtos mais “ecoeficientes”.

Eu criticava muito o negócio onde eu trabalhava, dizendo que aquilo não dava dinheiro, que precisava melhorar, blá, blá, blá. Aí tomei uma decisão. Quando você critica alguma coisa, esse negócio vem pro seu colo, né? Aí me convidaram pra tomar conta daquele negócio, que era de ar condicionado e micro-ondas, naquela época em Manaus. Ainda está lá e ainda tomo conta, de vez em quando. E aí, dois anos depois, o negócio perdendo dinheiro, reforma, aquelas coisas que você aprende na vida, muda, tira gente, põe gente, eficiência, trabalho, produto, não, não, não. No terceiro ano, céu de brigadeiro! Meu chefe me chamou e disse: “olha! Tudo certo agora. Nós vamos entregar a unidade de negócio e vamos integrar na companhia como um todo. Você vai trabalhar na área de sustentabilidade. Eu fui pra casa e pensei: “esse cara tá de sacanagem comigo. Pô, como que pode? Ô, todo certinho aqui no terceiro ano e vou cuidar de relações institucionais e sustentabilidade? Isso não tem muito *feet*”. Fui aprender sustentabilidade e tive excelentes professores. Pro meu orgulho, uma delas está aqui que é a Yolanda Leite, de quem eu herdei parte das coisas que vieram pra área. Aprendi tudo que tinha pra aprender, fiquei apaixonado pelo tema, e fiz a primeira birra que você faz quando você fica muito apaixonado pelo tema. Eu fui lá brigar com a tecnologia, porque a gente tinha um concorrente que tinha um produto que era muito melhor que o nosso em matéria de eficiência energética. Como é

que pode, somos líder mundial e o cara vai lá e faz melhor que a gente? Não, aquilo custa pra caramba! Briguei muito! Seis meses depois, aquela empresa que era melhor, quebrou. E aí eu tomei o segundo susto e aprendi. A gente tem como máxima hoje: rápido demais, a gente quebra a companhia. Lento demais, envelhece as marcas. (Lourival Whirpool. In: PLS, 2014)

Representante desse tipo de conversão, Ana Itaú conta como foi conduzida a trabalhar com o tema da SE, algo “totalmente novo” para ela. Sem ter disposições prévias condizentes com a nova posição de superintendente de “sustentabilidade”, Ana Itaú relata ter ficado em dúvida sobre a “razão pela qual o convite teria vindo para uma pessoa que não era especialista em ‘sustentabilidade’”. Precisou de explicações, em um processo de acomodação cognitiva, incorporando os esquemas necessários, para, em seguida, entender a oportunidade e se apaixonar pela “perspectiva sustentável”.

Em abril de 2010, recebi a proposta de trabalhar na área de sustentabilidade. Portanto, apenas mais recentemente, mergulhei no universo da sustentabilidade, que, à primeira vista, era algo totalmente novo para mim. [...] quando cheguei à área de sustentabilidade, um pouco depois da fusão entre Itaú e Unibanco, em meio ao processo de construção do novo banco, o quebra-cabeça a ser montado exigia estabelecer conexões entre a agenda de negócios - que já era familiar para mim - e a agenda da sustentabilidade, ainda nova. A minha dúvida nesse ponto foi a razão pela qual o convite teria vindo para uma pessoa que não era especialista em sustentabilidade. Ouvi que meu histórico fazia sentido e que o grande desafio era a conexão do tema com a agenda de negócios. Mais tarde, compreendi que, para inserir o conceito de sustentabilidade no planejamento estratégico do novo banco que se formava naquele momento, a minha experiência de negócios seria fundamental. Foi nesse momento que entendi a oportunidade e me apaixonei pelo desafio. (Ana Itaú. In: VALENTINI, 2014)

Sara Natura, por sua vez, sabia bem o que era “sustentabilidade”, depois de anos de trabalho na linha de produtos *Ekos* da Natura. Atuava

na área de marketing da companhia, mas queria pedir demissão. Recebeu uma proposta interna para trabalhar como diretora de “sustentabilidade” e não tinha certeza se iria gostar. Foi a partir daí que desenvolveu a sua *paixão tardia*.

Cansada de trabalhar em marketing e com vontade de atuar em algo mais ligado ao ser humano, pedi demissão, mas fui capturada pelo então vice-presidente de recursos humanos para trabalhar em um projeto de cultura organizacional. Em 2011, recebi a proposta de assumir a diretoria de sustentabilidade. Nunca tinha pensado em ser responsável por este tema na Natura, apesar de tê-lo vivido intensamente na gestão da linha Natura Ekos. O combinado era assumir a função por um semestre e, se eu não gostasse, tiraria um ano sabático. Seis meses depois, estava adorando e não senti a menor vontade de sair. (Sara Natura. In: PLS, 2013)

A análise dos três tipos de conversão para a condição de adepto da SE demonstra como o significante “sustentabilidade” repercute nas vidas profissionais e pessoais desses indivíduos, atuando como um elemento estruturante das ilusões biográficas. Assim como nas conversões que ocorrem no campo religioso, as narrativas aqui analisadas no espaço empresarial apontam para um componente ético relevante, no sentido de como conduzir a si mesmo no mundo. A passagem à condição de “líder sustentável” envolve, em maior medida (*paixão tardia* e *senso de oportunidade*) ou menor medida (*precocidade sustentável*), esforços de ajustamento às regras e sanções desse mercado linguístico.

Porém, uma questão fundamental não foi respondida ainda: quais sentidos os membros da ESE atribuem ao significante “sustentabilidade” em seus engajamentos no espaço empresarial? Em outras palavras, se a conversão é uma mudança de direção, para qual sentido estão indo esses *top managers* heterodoxos quando passam a adotar a “perspectiva sustentável”?

### 3.7. A preocupação em conferir um sentido e as fontes de inspiração

Há um esforço constante entre os “líderes sustentáveis” para afirmarem-se como adeptos desse movimento empresarial pelo desenvolvimento sustentável, o que proporciona lucros simbólicos para si mesmos e para suas empresas. Mas o que significa, para esses agentes,



falar em “Sustentabilidade Empresarial”? É o tema que caracteriza esse padrão discursivo identificado entre os indivíduos que compõem a ESE: o *sentido da SE*.

Para entender os modos de ser e de agir dos “líderes sustentáveis”, devemos atentar para os esquemas cognitivos mobilizados ao usar palavras ou expressões fundamentais para as suas posições. Isso pode ser analisado a partir do modo como utilizam significantes tais como “sustentabilidade”, “sustentabilidade empresarial”, “modelo de empresa”, “modelo gerencial”, “líder sustentável” e “liderança sustentável”. Dada a polissemia da palavra “sustentabilidade” no espaço empresarial, não surpreende que um primeiro resultado aponte para uma considerável heterogeneidade de significados conferidos a esses significantes basilares.

Além da variedade considerável de modos linguísticos empregados e das formas distintas de narrar a própria vida, há diferentes sentidos que coexistem. Mesmo assim, essa pluralidade pode ser organizada, através de um trabalho de categorização, em três tipos de sentidos conferidos à SE: o *pragmático*, o *existencial* e o *crítico*. O *sentido pragmático* se associa às falas que utilizam uma definição formal ou instrumental da “sustentabilidade” e que tentam explicá-la de forma racional, enfatizando a busca pela garantia da legitimidade das empresas para operarem em seus processos produtivos e comerciais. Já o *sentido existencial* evoca um propósito filosófico, até mesmo espiritual, da noção de “sustentabilidade”: trata-se de ver o “caminho sustentável” como um propósito maior para com a humanidade. Finalmente, o *sentido crítico* traz a crença na equalização entre as dimensões econômica (e.g., maximização dos lucros) e socioambiental (e.g., preservação dos recursos naturais de um país) intimamente associada ao ataque a certos aspectos da ortodoxia do *business as usual*.

Seria possível imaginar, antes do início do levantamento e registro das falas dos membros da ESE, que os sentidos *crítico* e *existencial* tivessem maior peso. Desse modo, surpreendeu o fato de que a maior saliência é atribuída às falas com *sentido pragmático*, claramente presente nas falas de 16 dos 28 indivíduos da base prosopográfica. Isso mostra que a representação que os enunciadores mais legítimos da SE dessa segunda década do século XXI está muito mais associada aos problemas gerenciais concretos que eles enfrentam do que a ataques à ortodoxia do espaço empresarial ou, ainda, à sensibilização do público para a proposta gregária do “desenvolvimento sustentável”.

Para Lucho Walmart, por exemplo, “sustentabilidade empresarial” se relaciona mais com um modelo de negócios estrategicamente

delimitado (e.g., “ser social e ambientalmente responsável faz parte do modelo de negócios que escolhemos”) do que com missões socioambientais mais idealistas (e.g., “há quem pense que é abraçar árvores, cuidar de baleias ou manter um projeto social”):

Há quem pense que é abraçar árvores, cuidar de baleias ou manter um projeto social. E há ainda quem trate o tema como uma onda ou um artifício de marketing. Para uma empresa como a Walmart, que esbarra diariamente na vida de centenas de milhões de pessoas em todo o mundo, sustentabilidade deve ser uma característica incorporada ao business. Ser social e ambientalmente responsável faz parte do modelo de negócios que escolhemos (Lucho Walmart. In: VALENTINI, 2011, p. 184).

Numa linha argumentativa bastante similar, Félix Unilever rejeita uma alegação previsível de motivação filantrópica, com todas as implicações decorrentes da filantropia, ao passo que Rafael Braskem revela a compreensão estratégica sobre a SE. O líder da Unilever afirma que a motivação para aderir a um modelo sustentável de gestão se explica pela percepção de busca pela sobrevivência do negócio. Ele justifica isso através de uma explicação razoavelmente mundana e que reflete os processos organizacionais cotidianos da empresa (e.g., produção e venda de produtos). Já Rafael Braskem recorre à sua pesquisa de doutorado para dar robustez à ideia de que o “caminho certo” da “sustentabilidade” é o mais rentável em todas as dimensões (e.g., “as empresas com melhores resultados econômicos, sociais e ambientais eram aquelas que alinhavam sua visão empresarial e seus valores à sustentabilidade”).

Não fazemos isso por filantropia, fazemos isso por uma questão de sobrevivência do nosso negócio a longo prazo. Sabemos que a utilização dos recursos racional garantirá pouca volatilidade em uma indústria que tem que ser ágil. A gente vende todos os dias um sabonete, um sabão em pó, um sorvete, estas categorias requerem a utilização dos recursos de forma racional que nos permitam prever a utilização do recurso a longo prazo e nós estamos comprometidos com isso. (Felix Unilever. In: GRANDES NOMES DA PROPAGANDA, 2015)

No final de 2009 e início de 2010, definimos a visão empresarial para 2020: "ser a líder mundial

na química sustentável, inovando para melhor servir às pessoas". Uma das conclusões do meu doutorado foi que as empresas com melhores resultados econômicos, sociais e ambientais eram aquelas que alinhavam sua visão empresarial e seus valores à sustentabilidade. Estávamos no caminho certo. (Rafael Braskem, In: VALENTINI, 2014).

Enquanto o *sentido pragmático* está associado às noções de cálculo, estratégia e racionalidade, o significado *existencial* remete ao altruísmo, à interdependência e aos propósitos de viver. Essa forma de definir a “sustentabilidade empresarial” mostra a carga valorativa que acompanha a condição de “líder sustentável”. Um dos principais idealistas disso é *Ciro Natura* que acredita que a “sustentabilidade” “tem a ver com o mais profundo sentido da vida”. Tal “profundo sentido” é construído por um questionamento do antropocentrismo e um apelo ao biocentrismo, ainda que sem perder o apreço ao humanismo, além de ancorado no pensamento sistêmico (e.g., “Todos nós estamos conectados. O um e o todo são absolutamente interdependentes”)

A sustentabilidade evoca um pouco as questões biocêntrica e antropocêntrica. O ser humano não sobrevive sem a teia da vida de uma maneira mais ampla [...] Sustentabilidade tem a ver com a forma como celebramos nossa passagem por aqui, de modo que o conjunto continue navegando com o tempo. Tem a ver com os nossos comportamentos mais simples e básicos, como morar, trabalhar, cuidar dos filhos, relacionar-se com os amigos, deslocar-se e, é claro, condizer nossos negócios, mas também tem a ver com o mais profundo sentido da vida (*Ciro Natura* In: VALENTINI, 2011, p.92)

Essa motivação, esses valores, se fundavam numa visão central que é absolutamente conectada com esse conceito atual de sustentabilidade, que é a interdependência de tudo e de todos. Todos nós estamos conectados. O um e o todo são absolutamente interdependentes. Se a gente quer cuidar da parte, a gente tem que cuidar do todo. Se a gente quer cuidar do próprio bem-estar, a gente tem que cuidar do outro. Se a gente quer cuidar da cidade, a gente tem que cuidar do país. Se a gente quer cuidar da empresa, a gente tem que cuidar do setor. Não existe a parte independente do resto (*Ciro Natura*. In: PLS, 2011)

Nos discursos de Sérgio Braskem e Gael Dow, o que podemos denominar como “propósito humanitário” da SE ganha a cena de forma mais marcante. O *sentido existencial* revela uma forte associação com a busca pelo bem comum. Sabemos, principalmente pela contribuição de Boltanski e Chiapello (2009), que a declaração de alinhamento com o bem comum é basilar para justificar o capitalismo. É nesse sentido que Sérgio Braskem fala em uma indústria “química sustentável”, embora afirme que ele e seus colegas não saibam bem o que é isso. Afirma que trabalha para “melhor servir às pessoas”, com um tom engajado em torno de uma “causa” de “servir melhor à humanidade e à sociedade de um modo geral”. A “causa” evocada por Sérgio Braskem é vista também com Gael Dow, que fala em relevância para a humanidade.

Na visão 2020, a gente quer ser a líder na química sustentável, inovando para melhor servir às pessoas. Então, a gente juntou liderança, inovação, que é uma alavanca da sustentabilidade muito importante, e juntamos uma causa que é servir melhor à humanidade e à sociedade de um modo geral [...] mesmo que a gente não saiba ainda o que é química sustentável. A gente vai descobrir isso até 2020. (Sérgio Braskem, In: PLS, 2012)

A única maneira de ser relevante no que você está fazendo é ser relevante para a humanidade. Caso contrário, você não é sustentável. E de outro modo, você não tem o prazer de realmente fazer uma mudança sustentável no mundo. É por isso que nós da DOW realmente gostamos disso: isso junta muitas coisas que acreditamos. (Gael Dow. In: BUSINESS OF HUMANITY, 2015, tradução nossa<sup>51</sup>).

O tom filosófico, missionário e altruísta dos “líderes sustentáveis” que recorrem ao *sentido existencial* para falar sobre a “causa sustentável” contrasta com o modo de ataque aos ortodoxos, daqueles que mobilizam o *sentido crítico*. Se os primeiros são mais suaves, os que

---

<sup>51</sup> A citação original é a seguinte: “the only way to be relevant in what you're doing is to be relevant to humanity. Otherwise, you're not sustainable. And otherwise you don't have the enjoyment of really making a sustainable change in the world. That's why we (DOW) really like that: this puts together many things we believe.” (Gael Dow, in: BUSINESS OF HUMANITY, 2015).

significam a SE a partir do *sentido crítico* se posicionam mais como lutadores. O teor da mensagem sempre apresenta algum menosprezo ou sarcasmo endereçado aos que pregam o modelo do *business as usual*. O sentido da SE e da sua “causa” correspondente ficam a serviço de um tipo de enunciação mais militante.

Esses elementos são claros na fala de Naldo Alcoa, que prega um modelo gerencial que “conjuga a análise econômico-financeira, sempre muito objetiva, com a paixão e, acima disso, a ética e a moralidade”. A sua provocação aos convencionais (e.g., “não dá mais para se pensar, como no passado”) denega parcialmente a dimensão econômica, um traço importante da tomada de posição heterodoxa dos adeptos da SE. De forma similar, Gerson Fibria opera uma denegação parcial dos interesses econômicos: “Todos nós, homens de negócios, ainda estamos muito focados na dimensão econômica e achamos que ela basta. Não é bem assim” (Gerson Fibria, in: VALENTINI, 2011, p. 198). Já Milton Natura mostra, recorrendo à ironia, como que, para os convencionais e para quem “só queria fazer dinheiro”, “trabalhar na Natura é um inferno”.

O melhor modelo de gestão é o que conjuga a análise econômico-financeira, sempre muito objetiva, com a paixão e, acima disso, a ética e a moralidade. Não dá mais para se pensar, como no passado, apenas no factual e concreto, porque isso é incompleto. Todo líder tem a responsabilidade de tornar a organização crescentemente rentável e próspera, mas a própria ideia de prosperidade mudou bastante. (Naldo Alcoa. In: VALENTINI, 2011, p. 141)

Para alguém que não gosta ou não quer fazer sustentabilidade, trabalhar na Natura é um inferno. Porque ele vai ser pego uma hora ou outra e vai falar assim “esses caras tão loucos aqui! Eu só queria fazer dinheiro”. A gente também adora fazer dinheiro, mas a gente gosta de fazer dinheiro desse jeito. Dá arrepio nas pessoas que não gostam do tema (Milton Natura. In: PLS, 2013).

Se há padrões de sentidos que circulam, é interessante entendermos os canais de influência. Entre os membros da ESE, os canais de influência são explicitados sob a forma de fontes de inspiração. Nas enunciações, não é raro de encontrar frases como “eu aprendi muito com X e Y” ou, até de forma mais direta, “eu me inspiro em X”. Entre os indivíduos

inspiradores, agentes com um certo poder performativo, destacam-se autores do campo da administração e da gestão afinados com os preceitos da SE (e.g., Peter Senge, Stuart Hart), além de líderes empresariais internacionais (e.g., James Wolfensohn, Richard Branson).

O poder performativo desses influenciadores se justifica, ao menos parcialmente, pelas relações assimétricas entre países centrais no campo econômico como os EUA e países periféricos como o Brasil<sup>52</sup>. A fala de Gerson Fibria sobre uma reunião decisiva e que o “marcou muito” e a referência a um dos maiores estudiosos do campo da gestão empresarial sustentável, Stuart Hart, é ilustrativa da performatividade de indivíduos bem posicionados no espaço estadunidense. Igor Promon destaca também a importância de outro acadêmico estadunidense da gestão, que é ainda mais reconhecido: Peter Senge.

Na noite do primeiro dia de reunião [com o IFC, em Washington, 1996], entre um drinque e outro, o presidente do Banco Mundial, James Wolfensohn, disse algo que me marcou muito: “Hoje, em certos mercados, as certificações ISO e as normas representam diferenciais competitivos. Mas a tendência é que se tornem apenas pré-requisito para estar em qualquer negócio. A sociedade julgará as empresas que merecem ser vencedoras, utilizando critérios próprios, mutáveis ao longo do tempo, que vão combinar criação de valor social com os valores ambiental e econômico” [...] isso foi bem definido pelo Stuart Hart, quando fala em *Fringe Stakeholders* (Gerson Fibria. In: VALENTINI, 2011, p. 198-200).

No final da década de 1980 e início da década de 1990, quando empurrada pela enorme crise que o Brasil viveu e interrompeu os investimentos em infraestrutura. Por um lado, a manifestação dessa crise, de outro uma forte influência que os dirigentes sofreram dos conceitos contidos no livro “A quinta disciplina” de Peter Senge. O que levou então a um novo ciclo de existência da Promon. A Promon, sem se afastar dos seus princípios, adota uma visão baseada na lógica do

---

<sup>52</sup> A circulação internacional de modelos cognitivos é marcada pela assimetria entre os países centrais e os periféricos, como demonstram Dezalay e Madsen (2013).

pensamento sistêmico e, como o próprio Peter Senge diz: “pensamento sistêmico e sustentabilidade são duas faces da mesma moeda”. (Igor Promon. In: PLS, 2011).

Seria simplista afirmar que as fontes de inspiração das maneiras de perceber o assunto da SE se resumem a indivíduos posicionados fora do espaço empresarial brasileiro. Há também uma reverência interna e circular entre os membros da ESSE: “líderes sustentáveis” da geração mais antiga, que fazem parte dessa base prosopográfica tais como Ciro Natura e César Santander, são reverenciados por alguns dos demais de forma explícita, como o faz o cubano Lucho Walmart. Em outros casos, há uma saudação a líderes das próprias empresas que eles representam, como na situação em que Odete AES Brasil, diretora de “sustentabilidade”, menciona a importância que Tiago AES Brasil, CEO da empresa, teve na sua formação como “líder sustentável”.

Os membros da ESE mostram assim uma propensão significativa a reverenciar uns aos outros, o que contribui para aproximá-los, constituir laços de solidariedade e alavancar o nível de legitimidade. Isso também pode ser entendido como um indicativo de um certo modo menos escolar e mais empírico - via exemplos concretos - de socialização da “sustentabilidade empresarial”, ou seja, de aprendizagem sobre as formas exigidas de pensar e de agir nessa instituição.

Vendo como isso é possível com líderes como o César [pseudônimo utilizado] e o Ciro [pseudônimo utilizado] que têm levado isso ao nível de excelência, não só pelo lado de sustentabilidade, mas também pelo lado de inclusão social, tão importante para um país como o nosso aqui no Brasil (Lucho Walmart. In: PLS, 2011)

Gosto sempre de ressaltar que Tiago [pseudônimo utilizado] tem esse papel fundamental no processo, ao fazer as perguntas certas, por inspiração pessoal, sem sequer ter sido cobrado por pressão de *stakeholders* nem pela AES Brasil, que, naquele momento, não pensava a sustentabilidade associada ao negócio.” (Odete AES Brasil. In: VALENTINI, 2014).

Como essa pesquisa contou com a busca por informações

biográficas na rede social *LinkedIn*, foi possível ir um pouco além do que os “líderes sustentáveis” citam como inspirações para suas formas de ver e significar a SE em meio a suas conferências ou entrevistas. Desse modo, identificamos que uma fatia considerável (8 dos 28 indivíduos) exhibe, entre os *Influencers*<sup>53</sup>, o jornalista econômico Ricardo Amorim (vinculado principalmente à *Globo News*). Por que isso ocorre? O quadro a seguir aprofunda um pouco mais sobre as bases sociais do gosto desses agentes orientado para jornalistas econômicos como Ricardo Amorim (*Globo News*). Isto é digno de nota porque ao contrário de outras fontes de inspiração, a figura de Ricardo Amorim não inspira, a princípio, muitas associações com o movimento do “desenvolvimento sustentável”.

Quadro 6. O jornalista Ricardo Amorim: o “Influencer” preferido

Ricardo Amorim se apresenta, em seu website, como “o economista mais influente do Brasil”. É o apresentador do programa de TV “Manhattan Connection” na cadeia *Globo News* desde 2003: um programa caracterizado pela presença de comentaristas conhecidos no Brasil por serem promotores do ideário neoliberal (e.g., Diogo Mainardi). O nome do programa é uma referência a isso e à influência dos EUA. Além disso, ele se apresenta em seu site pessoal como o único brasileiro na lista dos mais importantes e melhores palestrantes do mundo (elaborado por uma empresa chamada *Speakers Corner*) e deu palestras especiais sobre a relação entre economia e “sustentabilidade”, embora este não seja seu tema mais usual.

Ele trabalhou no mercado financeiro em São Paulo, Nova York e Paris. É economista de formação, com especialização em gestão internacional e finanças na *École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales* (ESSEC) de Paris. Ricardo Amorim mobiliza propriedades sociais estimadas pelos membros da ESE: 1) uma quantidade considerável de conhecimentos em economia e finanças; 2) passagens por importantes centros do exterior (Nova York e Paris); 3) domínio da fala no estilo *business*; 4) um importante capital midiático que lhe dá um certo poder de performatividade; 5) afinidades com princípios neoliberais e com a “sustentabilidade”.

Em suas publicações no *LinkedIn*, temas como economia e política estão sempre presentes. Um de seus textos mais recentes (julho de 2018), intitulado *Proposal to moralize Brazil*, Amorim escreve em inglês e propõe uma moralização da legislação e da constituição brasileira, o que fica evidente na seguinte passagem que é destaque da publicação: “*The public sector in Brazil*

<sup>53</sup> Segundo informação obtida junto ao site *LinkedIn*, os *Influencers* são: “selecionados apenas por convite e abrangem mais de 500 dos principais pensadores, líderes e inovadores no mundo inteiro. Como líderes em seus setores e áreas geográficas, eles discutem novidades e tópicos em alta, como o futuro da educação superior, a cultura do ambiente de trabalho da Amazon, a queda no preço do petróleo e decisões controversas de legisladores”.



*has granted itself endless privileges that do not apply to other Brazilians. This must come to an end”.*

Figura 6. Foto de Ricardo Amorim, em seu site pessoal



Fonte: RICAM, 2018.

Fonte: o autor (2018)

Os agentes influenciadores são parte integrante do fenômeno de institucionalização da SE. Por meio dos seus canais de produção (livros, palestras, programas de TV), ajudam a construir as visões de mundo dos membros da ESE e, portanto, de suas constituições subjetivas como adeptos. De forma ainda mais direta, é possível presumir que os *Influencers* (usando a linguagem do LinkedIn) contribuem para a conversão do *top manager* em direção à condição de adepto da SE. Talvez, mais do que isso, as fontes de inspiração sejam os exemplos a serem seguidos. Os membros da ESE e seus seguidores precisam de inspiração para adotarem e prescreverem o que denominamos aqui de *etiqueta sustentável*, tema da próxima seção.

### 3.8. *A etiqueta sustentável: o que prescrevem?*

Quais são as regras de conduta para ser condecorado como “líder sustentável”? Como esse tipo de gestor precisa ser e agir? Quais são as regras tácitas nesse mercado linguístico que implicam em práticas peculiares? Os discursos dos membros da ESE são marcados pela prescrição de ações que, quando reunidas, podem ser caracterizadas como uma etiqueta específica: a *etiqueta sustentável*. Seria exagerado falar em uma ética, o que daria uma noção mais abrangente. Trata-se, aqui, mais precisamente, de uma pequena ética, uma etiqueta, um conjunto

relativamente restrito de normas e sanções relativas às maneiras de ser e de agir.

Vimos, nas seções anteriores, como são cuidadosamente construídos os sentidos possíveis e as narrativas de conversão. Agora, enfocamos os atos de fala prescritivos, que possuem uma intenção performativa, uma expectativa de conformidade dos consumidores desse discurso. A *etiqueta sustentável* abrange diversas esferas da vida: das escolhas alimentares e da forma de criar os filhos aos modos de resolver problemas gerenciais e estabelecer relações profissionais.

Para facilitar o entendimento sobre o que esses agentes prescrevem, seis categorias analíticas, construídas a partir de suas falas e textos, compõem essa *etiqueta sustentável*. Primeiro, é quase obrigatório *pregar a mudança* pelo modelo sustentável de empresa e de gestor, a categoria mais comum. Em segundo lugar, vemos a necessidade de *ter coerência* entre o que fala e o que faz, já que compartilham uma crença de que falar e fazer são coisas substancialmente diferentes. Em terceiro lugar, há a obrigação para *ser um gestor heterodoxo*, tomando decisões que denegam parcialmente a dimensão econômica em prol das dimensões social e ambiental. Em quarto lugar, está a recomendação para *ter resiliência*, com um gosto especial por desafios e pela superação de obstáculos. Em quinto lugar, o adepto da SE também deve *ser compreensivo*, sabendo ouvir, respeitar e interagir com pessoas diversas. Por fim, mas não menos importante, é exigido *militar pelo protagonismo empresarial* junto a governos na solução de problemas socioambientais.

Tabela 16. As categorias analíticas que compõem a *etiqueta sustentável*

Nº	Categorias da <i>etiqueta sustentável</i>
1	Pregar a mudança pelo modelo sustentável de empresa e de gestor
2	Ter coerência entre o que fala e o que faz
3	Ser um gestor heterodoxo, tomando decisões que denegam parcialmente a dimensão econômica em prol das dimensões social e ambiental
4	Ter resiliência, com um gosto especial por desafios e pela superação de obstáculos
5	Ser compreensivo, sabendo ouvir, respeitar e interagir com pessoas diversas
6	Militar pelo protagonismo empresarial junto a governos pela solução de problemas socioambientais

Fonte: o autor (2017)

A ideia de *pregar a mudança* em direção à “gestão sustentável” está bastante atrelada ao momento presente da institucionalização da “sustentabilidade empresarial”. Depois de mais de uma década de Pacto

Global da ONU e de avanços institucionais relevantes, a crença geral entre os membros da ESE ainda é de que o ideário da SE é marginal no campo econômico. Como regra geral de conduta, “líderes sustentáveis” exigem de si mesmos o papel de catequistas de um modelo de negócios que lhes parece melhor não apenas para o futuro das empresas, mas também para a sociedade em geral.

Quando os membros da ESE falam de suas experiências diárias de catecismo da “causa sustentável”, eles falam de um ativismo endereçado não apenas aos seus subordinados, como também para indivíduos que são hierarquicamente superiores (e.g., acionistas). O sentido de suas ações aponta para o esforço de criação do que concebem como “cultura”, “essência” ou “visão” alinhada com a perspectiva da “sustentabilidade” e que não se limita necessariamente às paredes de suas empresas. Sara Natura, por exemplo, faz um discurso nesse sentido, no qual descreve bem o que significa *ser um pregador da mudança* e aponta que “o papel da alta liderança deve ser agir de acordo com essa essência, criando uma cultura de sustentabilidade”, sendo necessário, para tanto, “inspirar, dar suporte, carregar a bandeira”.

A empresa pode ter o melhor time de sustentabilidade do mundo e contar com uma centena de profissionais competentes e sensibilizados que, se a alta liderança não estiver verdadeiramente engajada, o tema não vai avançar. Ela precisa acreditar realmente que é possível criar valor para o negócio a partir de desafios socioambientais e enxergar sua incorporação aos aspectos econômicos como um propósito ao invés de um empecilho ou pedágio. Os aspectos da sustentabilidade devem estar na essência da empresa. Devem ser parte de suas crenças e valores, e o papel da alta liderança deve ser agir de acordo com essa essência, criando uma cultura de sustentabilidade. É importante lembrar que criar uma cultura de sustentabilidade é criar uma cultura de inovação, uma cultura na qual a postura de correr riscos seja incentivada e errar seja permitido, porque tudo nessa área ainda está para ser descoberto. A alta liderança precisa inspirar, dar suporte, carregar a bandeira. O papel da área de sustentabilidade é fomentar a transição do modelo extrair-produzir-descartar para um modelo sustentável, regenerativo. Nossa função é ajudar a desenhar a visão, construir as metas e as

estratégias, dar as diretrizes, fazer as políticas e apoiar - tal qual uma consultoria - a execução dos projetos. Além disso, precisamos monitorar e alertar a organização se o negócio estiver se afastando da visão. (Sara Natura. In: VALENTINI, 2014)

O pregador da mudança, o reformista do espaço empresarial, por vezes recebe outras denominações metafóricas. Com Igor Promon, por exemplo, essa ideia ganha a metáfora do jardim (a empresa) cuidado por um jardineiro (o “líder sustentável”) que rega o solo para “germinar ideias, conceitos e ações”, ideia inspirada na obra de Peter Senge. Já com Gael Dow, os pregadores da mudança em sua empresa são os “três mosqueteiros” que disseminam o pensamento sustentável em “algumas aventuras pelo desconhecido”. Sendo “jardineiros” ou “mosqueteiros”, os membros da ESE que evocam a noção de *ser um pregador da mudança* acreditam no poder que têm, reconhecidos pela figura da “alta liderança”, para o sucesso de seus empreendimentos morais<sup>54</sup>.

Nossos líderes não são do tipo comandantes, mas jardineiros, que cuidam e regam o solo para fazer germinar ideias, conceitos e ações. O olhar sistêmico nos ajuda a compreender as organizações como seres vivos, parte integrante de um ecossistema social, econômico e natural, com o qual interagem, do qual dependem e, na mesma medida, pelo qual são responsáveis." (Igor Promon. In: VALENTINI, 2011, p. 126)

A responsabilidade da sustentabilidade é de todas as pessoas na companhia e particularmente da liderança. Então, a gente criou um grupo pequeno de pessoas que chamamos de os três mosqueteiros, informal, para que esse grupo do qual eu pertença, realmente pudesse avançar, puxar a agenda, encontrar algumas aventuras pelo desconhecido e conseguir coisas que até o momento a gente não tinha conseguido [...] tem uma coisa que é o mais importante: a liderança. A liderança é a faísca que faz tudo isso acontecer. É como dizem meus colegas corintianos: é nós! (Gael Dow. In: PLS,

---

<sup>54</sup> Esses empreendimentos morais que almejam a reforma de instituições remetem ao trabalho de Bezes e Le Lidec (2010) que segue a abordagem da sociologia política das instituições e abordam o tema dos “empreendedores de reforma”.

2015)

Aos membros da ESE, não basta apenas pregar. Assim como para todas as posições dominantes, é preciso ter legitimidade para se garantir como um pregador. Nesse sentido, o caminho envolve uma exigência para *ter coerência*. Na percepção desses agentes, isso significa minimizar a distância entre o que falam e o que fazem. César Santander, por exemplo, fala nesse sentido e alerta para a fiscalização dos seguidores: se o líder não for coerente com o que prega, o discurso sustentável não se consolida nas práticas. Eles mostram a necessidade de incorporar a “sustentabilidade” em suas vidas diárias, seus valores, suas maneiras de atuar em várias esferas da vida. Ser coerente está intimamente vinculado à necessidade que esses agentes têm em tentar convencer uma ampla variedade de participantes do campo econômico.

É fundamental viver a crença no cotidiano, porque é só a partir do comportamento coerente que os colaboradores conseguem perceber exatamente o que você é e em que você acredita. A coerência no comportamento confere credibilidade à crença (César Santander. In: VALENTINI, 2011, p.110-111).

Há aqui a prescrição de um comportamento conhecido no espaço empresarial como *Walking the Talk* (HOLLIDAY *et al.*, 2002), que consiste essencialmente na coerência que alguém deve ter entre aquilo que fala e o que faz. Para fins de análise sociológica (ancorada na praxeologia bourdieusiana), o falar é um fazer, o que nos leva a entender essa necessidade dos “líderes sustentáveis” como mais uma prática discursiva de cunho moral ou ético.

Vale salientar também um elemento muito objetivo, relativo à manutenção de suas posições sociais, concentrado nessa prescrição de coerência: vários deles falam da necessidade de *ser coerente* para ter sucesso. Seria um tipo de obrigação social, uma norma suscetível a sanções, afinal o componente ético *ser coerente* traz consigo um elemento de retidão de caráter, o que remete a uma certa ascese (similar à religiosa). Roberto Tetra Pak deixa isso ainda mais explícito quando diz que “se acreditar em Deus, melhor ainda. Seja qual for a religião, no entanto, o benefício é que elas pregam condutas baseadas no respeito e no amor ao próximo”<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> A variável religião costuma ser utilizada em estudos prosopográficos e a avaliação do acesso a informações concernentes para essa prosopografia foi

Para ser um líder inspirador em sustentabilidade, deve-se deixar orientar por um conjunto de valores individuais importantes e não negociáveis, entre os quais o profundo respeito ao ser humano. Só quem respeita o ser humano respeita o planeta. Carrega consigo o desejo de que o empreendimento, a atividade econômica, melhore o bem-estar coletivo, e não o piore. Se acreditar em Deus, melhor ainda. Seja qual for a religião, no entanto, o benefício é que elas pregam condutas baseadas no respeito e no amor ao próximo. Um líder com crença firme costuma falar com o coração, o que, sem dúvida, legitima e fortalece o seu discurso junto aos liderados (Roberto Tetra Pak. In: VALENTINI, 2011, p. 159-160).

O grau de coerência de aspirante a adepto da SE é avaliado, em grande medida, a partir do quão alinhadas com a “sustentabilidade empresarial” são as suas decisões como gestor. A exigência para *ser um gestor heterodoxo* vai além da crítica ao *business as usual* em palestras dentro da empresa ou em espaços externos de consagração como a Plataforma de Liderança Sustentável. A materialidade da condição de adepto é medida pelas decisões gerenciais alinhadas com a SE, que são tomadas geralmente pondo o valor absoluto da busca pelo acúmulo de capital econômico em suspenso. Diante de situações nas quais as comunidades ou os ambientes naturais afetados pelas operações da empresa estejam em risco, o “bom líder” deve, como exemplifica Roberto Tetra Pak, “agir na mesma hora, ainda que assumindo um custo normalmente difícil de se justificar do ponto de vista econômico-financeiro”.

Se souber que o material da Tetra Pak está sendo coletado ou reciclado em unidades que se utilizam de trabalho infantil, é meu dever eliminar esse parceiro, ou antes disso, tentar influenciá-lo a mudar sua prática. Se identificar uma atividade que está gerando emissões, efluentes não tratados de forma correta, poluindo ou destruindo o lençol freático, devo agir na mesma hora, ainda que assumindo um custo normalmente difícil de se justificar do ponto de vista econômico-financeiro.

---

realizada. Foram menções muito esparsas, não foram encontradas quantidades significativas de informações sobre as religiões dos membros da ESE.

Na condição de agente de mudança, o líder não deve transgredir na sua tarefa de influenciar todos os elos, melhorando as condições ambientais, o respeito pelo meio ambiente e os cidadãos envolvidos (Roberto Tetra Pak. In: VALENTINI, 2011, p.160)

De forma ainda mais direta, Arno BASF prescreve que a “primeira prioridade é qual é o impacto que essa decisão vai ter na questão da sustentabilidade”, o que denota que os princípios da SE aparecem no discurso como acima da meta básica de um empreendimento capitalista: a maximização dos lucros. Considerando o caráter reformista do movimento, a denegação do econômico, do lucro, do dinheiro é parcial. Ela nem poderia ser completa no ato de fala devido ao que é possível de ser dito em trocas linguísticas no campo econômico.

Quando você estiver diante de uma decisão de conflito, uma decisão difícil, a primeira prioridade é qual é o impacto que essa decisão vai ter na questão da sustentabilidade, seja do lado ambiental, do lado social, daqui pra frente você precisa dessa primeira prioridade revista. A prioridade da sustentabilidade.” (Arno BASF. In: PLS, 2015)

A partir dessa denegação parcial da importância do capital econômico, podemos afirmar que o “caminho sustentável” representa um meio. A finalidade capitalista é pouco abalada, no máximo nublada: a SE representa uma necessidade percebida por esses *top managers* para entregar os resultados esperados pelos seus mandatários (i.e., sócios, acionistas ou donos do negócio). O relato de Lourival Whirpool ilustra bem como que “ser sustentável é mandatório para uma empresa que tem ação na bolsa de Nova York”: ele percebe sua tarefa de líder como sendo precisamente a de fazer a “a tradução entre o desejo poético e a realidade econômica”.

Meu papel como líder é fazer a tradução entre o desejo poético e a realidade econômica. Mostrar que nem sempre tudo é tão maravilhoso, mas que existem alternativas. Ser sustentável é mandatório para uma empresa que tem ação na bolsa de Nova York. O mercado, sem dúvida, é mais cruel em matéria de resultado. (Lourival Whirpool. In: VALENTINI, 2014)

Não são raras as falas que conferem uma maior concretude a essa ideia de *ser um gestor heterodoxo*. Geralmente, os membros da ESE trazem “histórias de sucesso” de suas “decisões sustentáveis”. No espaço empresarial, essas histórias são chamadas, de forma nativa, de *business cases*, não sendo exclusivas dos adeptos da “sustentabilidade empresarial”. Há *business cases* relativos a “sucessos” em termos de marketing, finanças, gestão de pessoas etc.

No caso das falas e textos dos membros da ESE, em específico, verifica-se que essas histórias sobre como *ser um gestor heterodoxo* são compostas por: a) uma avaliação do contexto socioambiental feita pelos “líderes sustentáveis” e suas equipes; b) um problema social ou ambiental “a ser resolvido”; c) a solução “sustentável”, que geralmente envolve ganhos econômicos, ambientais e sociais. Um dos feitos narrados por Léo Natura, sobre o caso do creme de ucuuba, ilustra essa forma de falar sobre como *ser um gestor heterodoxo* e mostrar, como ele diz, “uma maneira de ser sustentável”.

Vou contar uma pequena história de inovação: o creme de ucuuba. O nome é feio, mas o produto é fantástico. Ucuuba é uma manteiga com um poder hidratante fantástico que vem de uma árvore na Amazônia que se chama *Virola surinamensis* e essa frutinha tem essa manteiga que quando a fruta cai na água, a fruta boia, de tão leve que ela é. Fomos descobrir qual a quantidade de árvores que tinha, qual a capacidade que teria de produção e descobrimos que é uma árvore que leva nove anos pra ficar adulta e que, uma vez que ficava adulta, seu destino nobre era virar cabo de vassoura e cada uma dessas árvores era vendida a 15 reais, que era uma maneira das pessoas do entorno gerarem renda e se sustentarem. A partir do momento que a Natura se propôs a criar, com as comunidades do entorno, um sistema de extração daquelas frutas que hoje reúnem 600 famílias, em 15 comunidades diferentes no Amazonas e no Pará, cada uma dessas árvores passou a gerar 60 reais de renda para cada família e sem que ela seja derrubada. Isso é uma maneira de ser sustentável. (Léo Natura. In: PLS, 2015)

Além de se afirmarem como pregadores, coerentes e gestores heterodoxos, os membros da ESE prescrevem uma outra maneira



obrigatória de ser: a “resiliência” e o “gosto por desafios”. Ora, o percurso da legitimidade como adepto da SE não é narrado como um processo absolutamente fácil, mesmo para aqueles que narram suas conversões a partir da *precocidade sustentável*. Como diz Rafael Braskem, quem se converteu para a “sustentabilidade” no início da idade adulta, “a perseverança sempre move o líder sustentável. Nem sempre tudo dá certo. Precisamos entender que se trata de uma caminhada. Se o rumo estiver correto, eventuais desvios aqui e ali são normais” (Rafael Braskem. In: VALENTINI, 2014)

Nesse caminho tido como árduo, o adepto da SE deve ser forte o suficiente ao mesmo tempo em que sente prazer em correr riscos e desafios. Esta seria a aventura que eles narram como sendo numa estrada que é pouco pavimentada, na qual não há caminho estabelecido, padrões e ferramentas de gestão já consolidadas. “Tudo é muito novo”, como fala Ana Itáu, que recomenda ao adepto da SE para ir na contramão da lógica de busca por resultados imediatos nas suas empresas e pensar, de forma resiliente, no percurso sustentável como “uma corrida no estilo maratona”.

Se você consegue fazer, perguntar, se desafiar, vir pro jogo onde ele realmente acontece, você realmente é capaz de ter o privilégio de fazer uma mudança ou propor essa conversa. Eu acho que essa é a grande característica de quem trabalha numa área como essa. [...] essa é uma matéria onde se você não aprende a conviver com a dúvida e se propõe a encontrar uma resposta, você não consegue mudar [...] a lógica dos resultados dos negócios tende a levar o profissional a corridas de curtos percursos, mas lidar com a sustentabilidade exige preparo para uma corrida no estilo maratona. Prepara-se para longos percursos exige resiliência, cuidado com inseguranças e humildade. Não se pode achar que a sua empresa é benchmarking do mercado, se há ainda tantas dúvidas esperando por respostas. Tudo é muito novo. (Ana Itáu. In: VALENTINI 2014)

A “maratona” pela “sustentabilidade” a que se refere Ana Itáu demanda a capacidade de lutar internamente nas empresas pelo desafio de contagiar todos com a forma “sustentável” de ver os negócios. Esses conflitos são narrados, por vezes, em tom dramático de desabafo, quando os membros da ESE esbarram na *doxa* empresarial retratada na

univocidade da maximização dos lucros. Diante de dificuldades desse tipo, a prescrição de ações é feita no sentido de ter a resiliência necessária. Como diz, Sara Natura, “não dá pra ser otimista, não dá pra ser pessimista, dá pra ser, simplesmente, persistente. Não tem outro jeito”.

Um dia eu chego na minha sala e encontro um frasco de perfume superpesado na minha mesa escrita “olha o produto sustentável aí!”. Eu pego aquele vidro de perfume superpesado aí fui saber com o P&D [setor de Pesquisa e Desenvolvimento]: o dobro de vidro estava sendo usado. Aí eu falei “meu, vocês estão malucos? Eu estou trabalhando que nem uma louca pra reduzir resíduo nessa organização e esse povo tá fazendo um vidro de perfume assim?!” Aí eu tive uma oportunidade de dar uma entradinha na sala do Léo [CEO da Natura à época] e falar com ele “meu, você aprovou isso aqui?!”. Aí ele me explicou tudo que estava por trás da aprovação. Enfim, o ponto é: o consumidor quer um vidro de perfume pesado porque ele acha *chic*. Vai falar pro consumidor “sabe o que é: *chic* é ser leve! *chic* é o que tá dentro!”. Meu, como explicar isso?! São os problemas que eu vivo no dia-a-dia. Como é que fala pro povo: “reduz esse vidro aí?! Mas Sara, sabe como é, tá entrando todo mundo Premium no mercado e todo mundo é pesadão e o perfume que mais vende, *by the way*, é o 1 million [da Paco Rabanne] e o frasco é todo dourado e desse tamanho!”. Aí eu falei “pelo amor de deus!”. É difícil convencer os investidores... sabe o que é: meu produto é mais sustentável, ele não tem trabalho escravo, eu cuido bem das criancinhas, não corto arvore, tá tudo bem, tenho uma equipe de sustentabilidade que é enorme cuidando dessas coisas todas, mas sabe o que é?! A margem do produto vai reduzir e, *by the way*, vai ter um impacto negativo no EBITDA [sigla em inglês para lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização], e não dá, meu, o mercado vive pelo trimestre! É terrível! Então, tem muita gente pra conscientizar ainda, muito trabalho pra ser feito, não é uma coisa fácil, mas, como diz uma amiga minha, não dá pra ser otimista, não dá pra ser pessimista, dá pra ser, simplesmente, persistente.

Não tem outro jeito. (Sara Natura. In: PLS, 2014)

Os membros da ESE exigem do adepto outros elementos para terem essa maneira de ser e agir à “moda sustentável” e superar os desafios que encontram pelos seus caminhos heterodoxos. Há também uma necessidade de *ser compreensivo*, sabendo ouvir, respeitar e interagir com as pessoas mais diversas, bem como de ser humilde. Isso faz sentido na medida em que se relembra de uma das teorias mais inspiradoras para esses agentes: a teoria da gestão de *stakeholders* ou partes interessadas de Edward Freeman de 1984, segundo a qual a única forma de gerir um negócio com perenidade é sabendo ouvir as demandas das partes interessadas (e.g., comunidade, mídia, governos, meio ambiente, ONGs). A fala de Naldo Alcoa retrata isso, além de apontar as deficiências de uma formação convencional do *management*.

Como líder, líder responsável, aprendi que é importante escutar, ouvir, escutar os próprios “alcoanos” e “alcoanas” (nós temos um nome para quem trabalha nessa grande empresa chamada Alcoa). De forma tão importante quanto isso, aprendi a importância de escutar os comunitários, a sociedade, as organizações civis, enfim a sociedade em geral. A escuta exige fundamentalmente uma dose elevada de humildade. A fala não. A fala, que é bem representativa de um treinamento dentro das escolas de administração de empresas tradicionais, não exige humildade, pelo contrário. A escuta, sim, exige humildade. Exige ouvir o outro e refletir sobre o que o outro esteja falando e procurando. Esta é uma característica fundamental do líder. (Naldo Alcoa. In: PLS, 2011).

Analisando as prescrições de maneiras de ser e agir que fazem os membros da ESE, é possível perceber que a escala de transformações que eles almejam não se restringe aos seus colaboradores e a outras partes interessadas de suas empresas. Indo além disso, há um traço importante de *militância sustentável*. É exigido dos adeptos da SE a capacidade de *militar pelo protagonismo empresarial* na resolução de problemas sociais, econômicos e ambientais.

César Santander, que já foi apresentado na PLS como o “pioneiro da sustentabilidade no Brasil”, tenta consolidar a crença de que os adeptos da SE podem ser não só “líderes sustentáveis” no espaço empresarial, mas

também para todo o Brasil. Ele reivindica o protagonismo que os “líderes sustentáveis” devem ter na sociedade como um todo, “referência nessa mudança que o Brasil precisa”, e cita Mahatma Gandhi para lembrar sobre o que a pessoa deve fazer para transformar o mundo: “nós temos que ser a mudança que queremos ver no mundo”.

O líder é um pouco isso, né? De ser a referência, o exemplo. Gandhi falava: “nós temos que ser a mudança que queremos ver no mundo”. Eu acho que se a gente quer mudar o mundo, a gente tem que ser. E os líderes têm essa responsabilidade de serem não só os protagonistas, mas também referências para isso dentro de suas empresas, de sua sociedade. E os jovens vejam e digam ‘existe sim um caminho’. [...] eu tenho tido a oportunidade de dar palestras para jovens formandos e eu sempre levo essa mensagem: ‘não busquem os atalhos, existe sim um caminho para você fazer as coisas e ter um bom resultado. Existe sim um caminho aonde você vai de acordo com os seus valores e você vai longe e leva uma vida muito mais tranquila. A gente tá falando de conscientização e nós temos um papel importante. Nós, esse grupo que está aqui de certa maneira reconhecido aqui por essa iniciativa e vocês que vieram. Porque cada um que veio aqui de certa forma gosta do tema. Então a gente forma um grupo que a gente não tem o dever, mas temos o privilégio de poder ser protagonista, de poder ser uma referência nessa mudança que o Brasil precisa, que as empresas precisam.’ (César Santander. In: PLS, 2011)

Reivindicar protagonismo empresarial entre os membros da ESE significa diminuir o monopólio da atuação do governo, ainda que isso seja enunciado de forma discreta e sutil. Como diz Félix Unilever, “nem tudo é só governo”. O trabalho do “líder sustentável nesse sentido passa por “assegurar que estamos perto das autoridades, perto das organizações que podem fazer um Brasil melhor”. Claro que isso é feito com objetivos associados à manutenção ou ganho de poder simbólico no campo econômico, retratada na busca pelo reconhecimento junto a consumidores: “A gente acha que isso basta para ser premiado pelo consumidor em uma era atual”. Ser protagonista nesse sentido, uma espécie de lobista da “sustentabilidade”, é ficar perto das autoridades e favorecer que suas empresas estejam bem posicionadas para impor suas

visões particulares como visões legítimas mais gerais.

Nem tudo é só o governo, eu acho que uma coisa que sempre falamos na Unilever é: deixa para o governo o que eles tem que fazer, e a gente tem que se ocupar com o que nós podemos fazer, e uma das coisas que estamos trabalhando realmente é a geração de energia própria para o futuro é algo importante que nós não podemos perder o foco também [...] é uma das atividades que fazemos e, novamente, não tem a ver com filantropia, significa fundamentalmente assegurar que estamos perto das autoridades, perto das organizações que podem fazer um Brasil melhor, e colocar as nossas marcas a serviço do país. A gente acha que isso basta para ser premiado pelo consumidor em uma era atual, onde a era digital e da informação flui com tanta transparência, achamos que as marcas que tem uma missão social clara serão premiadas pelo consumidor com a sua lealdade (Félix Unilever. In: GRANDES NOMES DA PROPAGANDA, 2015).

De fato, mobilizar recursos para se aproximar dos governantes, através desse *militar pelo protagonismo empresarial*, pode favorecer a circulação desses membros da ESE pelo campo político. O caso de Ciro Natura é emblemático disso. Como já foi analisado na seção sobre itinerários profissionais, esse “líder sustentável” fez parte da chapa de Marina Silva em 2010 como candidato a vice-presidente da república. Em seu discurso, está presente a justificativa de empreender na política para “promover a agenda socioambiental”. Este é um caso extremo no qual os “líderes sustentáveis” alavancam a pregação da SE para fora do espaço empresarial e tomam posições heterodoxas no campo político: “E passar uma eleição que não se discute sustentabilidade, que não se discute o modelo de desenvolvimento, o tipo de desenvolvimento que se quer para esse país, eu acho imperdoável”.

Vejo uma oportunidade ímpar de promover a agenda socioambiental, promover as condições institucionais desse país. Nunca tive a pretensão de ganhar ou de assumir um cargo de gestão nesse país, mas via uma oportunidade muito significativa de promover essa agenda que tenho certeza que todos nós aqui definimos [...] com o meu espírito empreendedor e a oportunidade que se colocava, achei que era imperdoável ter uma eleição

presidencial onde o futuro desse país não fosse discutido. E passar uma eleição que não se discute sustentabilidade, que não se discute o modelo de desenvolvimento, o tipo de desenvolvimento que se quer para esse país, eu acho imperdoável. (Ciro Natura. In: PLS, 2011)

A discussão feita nessa seção mostra a complexidade da *etiqueta sustentável*. Revela também como a intenção performativa é marcante no modo de falar dos membros da ESE. O que importa ainda mais, quando lembramos que esse é um mercado linguístico que se desenvolve imbricado em um processo de institucionalização mais amplo, é que essas prescrições de maneiras de ser e de agir repercutem na tipificação de um agente que representa a SE.

### 3.9. *Uma construção social dupla: o típico e o habitus*

A análise desenvolvida nesse capítulo visou um olhar sociológico aprofundado sobre o grupo de indivíduos que atua em posição dominante em prol da SE no Brasil. Esse olhar contemplou desde o processo de consagração dessa elite profissional, passando pelos seus pontos de partida, até o conteúdo de suas prescrições. Se algumas dificuldades foram encontradas devido à opção pela coleta de dados secundários, esta frente de investigação procurou contorná-los e contribuir com resultados derivados de informações nativas, de trocas linguísticas ocorridas no seio do principal movimento de *managers* em prol do “modo sustentável” de ver empresas e gestores.

Ao observarmos o nível de heterogeneidade dessa elite de adeptos da “sustentabilidade empresarial”, foi espantoso notar como não há sequer uma dupla de indivíduos, nem mesmo aqueles que estão na mesma empresa, que convirja e apresente as mesmas propriedades sociais e os mesmos tipos de práticas. A diversidade de tomadas de posição não impede que rotas objetivas sejam traçadas, assim como os tipos de ações esperadas por alguém que se posicione como um adepto da SE. Uma vez que nenhum dos indivíduos concentra em si mesmo tudo que se espera de alguém que reivindique no dia a dia a agenda da “sustentabilidade” nas empresas, o que podemos falar em termos gerais sem cair no subjetivismo?

A investigação prosopográfica apontou para certas tendências dominantes que permitem entender os membros da ESE em seu conjunto. Tendem a ser filhos de famílias com montantes significativos de capital

cultural e econômico, advindos de cidades pujantes do sudeste do país ou do exterior, que passaram por centros de formação acadêmica de excelência, geralmente estudando disciplinas valorizadas no mundo empresarial (administração, engenharia e economia). Apresentam itinerários profissionais marcados por grandes empresas e por uma circulação relativamente facilitada pelos movimentos empresariais, terceiro setor e organizações supranacionais (principalmente a ONU).

Podemos comparar essas tendências com outros estudos sobre executivos e chefes de empresas, já que a ESE é relativamente pequena em número de indivíduos. Dessa maneira, no que tange a essas propriedades sociais básicas, há pouca diferença entre o *top manager* adepto da SE e o executivo convencional. A exceção talvez seja uma circulação específica por movimentos de promoção da agenda do “desenvolvimento sustentável”. Os membros da ESE são personagens importantes na construção de conselhos empresariais (e.g., CEBDS), associações empresariais (e.g., Instituto Ethos) e organizações do terceiro setor (e.g., Instituto Akatu).

A especificidade da circulação internacional da ESE e a consequente acumulação de capital cosmopolita também é uma marca desse grupo. São minoritários os membros da ESE que não preencham ao menos uma das condições: estrangeiro, com formação acadêmica no exterior, com cargos ocupados em outros países ou que seja membro de redes internacionais de promoção do “desenvolvimento sustentável” nas empresas. Esse resultado tem ressonância com a articulação internacional, orquestrada pela ONU, em torno da promoção da SE.

Uma vez que seus cargos são, em sua maioria, convencionais, sendo em muitos casos CEOs ou vice-presidentes, em empresas muito bem posicionadas no espaço empresarial brasileiro e internacional, o que caracteriza suas tomadas de posição heterodoxas são seus atos de fala. Por meio da linguagem, se revelam como reformistas do espaço empresarial, das práticas gerenciais do capitalismo contemporâneo. Apesar de, por vezes, elevarem o tom dos seus discursos no sentido de reivindicações praticamente revolucionárias, não rompem com os preceitos mais fundamentais do capitalismo: pregam reformas. Isso é o que lhes é permitido no terreno dos possíveis das suas posições empresariais. Ou poderíamos imaginar que um *top manager* seria um agente anticapitalista?

O caráter reformista do movimento se insere em um mercado linguístico pertencente ao campo econômico. Isso implica em constrangimentos, em censuras, em um terreno de possíveis que não contempla revoluções. O interesse expressivo - de cunho heterodoxo -

esbarra, estruturalmente, nas censuras e sanções que envolvem o campo econômico. Essa colisão entre interesse expressivo e censura favorece falas eufemizadas, a eufemização do discurso, forçado a aderir e a se conformar.

Não se trata de um movimento totalmente disruptivo com a ordem econômica. Isso fica claro. Tampouco poderíamos afirmar que o surgimento da SE seja pacífico: os membros dessa cosmovisão corporativa estão argumentando contra os que são mais tradicionais e que praticam o *business as usual*, em batalhas simbólicas que por vezes começam com seus colegas de setor, seus colegas de sala de trabalho. Nesse sentido, podemos entender os membros da SE como "empreendedores de reforma" que defendem mudanças significativas nas instituições corporativas, tais como o modelo de empresa mais legítimo.

A importância da dimensão linguística para compreender como agem e como são os membros da ESE já se mostra significativa desde a análise dos processos de consagração e nomeação como "líderes sustentáveis". A PLS pode ser entendida também como um espaço de consagração, de construção de hagiografias dos *top managers* que aderem à SE. E é na consagração que a posição de Raul Valentini como mediador institucional é relevante: ele é o principal responsável pela nomeação do *top manager* como "líder sustentável". Sem dúvida, são enunciadores legítimos que chegam à PLS como porta-vozes de empresas com um capital simbólico importante em matéria de "sustentabilidade empresarial", mas é ali, na PLS, em palestras em formato de teatro ou de anfiteatro, que eles são vistos e ouvidos por uma plateia maior. Ali, o poder simbólico é amplificado.

Estar posicionado como um enunciador da SE envolve uma tensão constituinte entre as dimensões subjetiva e objetiva. O enunciador como sujeito de um discurso é repartido entre a sua pessoa (o "eu" da frase) e o grupo ou empresa que ele representa (o "nós" da frase). Além disso, a legitimidade para enunciar traz consigo uma certa performatividade. A intenção performativa, visível no recurso a falas normativas e imperativas, que recorre ao *storytelling* em determinados momentos para ser mais aprazível, é transversal às condições de sujeitos de frase. As histórias oscilam entre o alarmismo e o idealismo: de um lado, o alerta sempre presente dos perigos do rumo civilizatório tradicional; de outro, o ideal de um "mundo sustentável". Do mesmo modo, o léxico dos membros da ESE cambaleia entre o tom abstrato que recorre às metáforas e analogias mais diversas e o tom concreto dos números dos resultados das suas decisões gerenciais. O *storytelling* é um modo linguístico muito importante para entender não só seus contos de *business cases*, mas



principalmente a forma como eles falam sobre si mesmos.

A narrativa de *conversão sustentável* se ancora em três tipos de argumentação distintos. O primeiro é a *precocidade sustentável*, marcada pela ilusão biográfica de que o líder é “sustentável” desde muito antes do seu engajamento no mundo empresarial (infância, adolescência ou início da vida adulta). O segundo é o *senso de oportunidade*, que é composto por um reconhecimento de não-precocidade combinado a uma mudança justificada pelas chances que apareceram no itinerário profissional. Por fim, a *paixão tardia*, que difere do *senso de oportunidade* por narrar a conversão como um tornar-se apaixonado pela causa.

Assim como nas conversões que ocorrem no campo religioso, as narrativas aqui analisadas no espaço empresarial apontam para um componente ético relevante, no sentido de como conduzir a si mesmo no mundo. A *conversão sustentável* privilegia o ponto de ruptura com o *business as usual*, ainda que no caso da *precocidade sustentável* exista uma própria negação da conversão, uma reivindicação de natureza, de algo praticamente inato. De todo jeito, faz parte da condição de ser um adepto da SE falar sobre a *conversão*, o que faz disso um critério objetivo para ser um enunciador legítimo.

Vimos também que não apenas as formas de significar e narrar suas vidas pessoais são diversas, mas também a própria forma de dar sentido ao significante “sustentabilidade”. Por isso, a polissemia é uma característica do espaço social dos adeptos da SE. Foi possível, apesar de tal multiplicidade de sentidos, categorizar três modos distintos de entender a “sustentabilidade” entre os membros da ESE. O primeiro e majoritário é o *sentido pragmático* que se associa a garantir, de forma instrumental, o sucesso dos negócios, sendo a “sustentabilidade” apenas o meio possível e demandado na contingência atual. O segundo é o *sentido existencial* que evoca um componente filosófico ou espiritual na forma de entender a “sustentabilidade”. Por fim e minoritário, o *sentido crítico* é aquele que remete, mais diretamente, à proposta heterodoxa desse movimento.

A polissemia sobre o que significa “sustentabilidade” e as formas diversas de enunciar sobre si mesmo e sobre o assunto não impedem que essa elite de adeptos da SE prescreva ações aos seguidores. O rol de prescrições que envolve maneiras de ser e de agir diversas, dentro e fora das empresas, pode ser entendido como uma etiqueta, uma pequena ética. A *etiqueta sustentável* recomenda pregar a mudança pelo modelo de gestão sustentável, ser coerente e resiliente, gerir de modo heterodoxo tomando as decisões alinhadas aos preceitos da SE, ser compreensivo em relação aos diferentes públicos de interessados e militar pelo

protagonismo empresarial em relação às políticas públicas ou decisões de governos.

Os resultados apontam para uma construção social dupla: um agente típico-institucional e seu *habitus*. Por isso, os membros da ESE podem ser entendidos como escultores de uma escultura coletiva inacabada, que nada mais é do que o tipo de agente que tipifica essa instituição ainda jovem e da disposição social que lhe é própria. Dado que a *disposição para a sustentabilidade* não existe *a priori*, ela não corresponde a uma classe social, o “líder sustentável” é resultante de uma espécie de artesanato coletivo empreendido pelos dominantes da “sustentabilidade empresarial”. Nenhum deles encarna esse tipo idealizado de *manager*, mas é justamente essa imaterialidade que propicia sua emergência, a partir das trocas estabelecidas nesse mercado linguístico.

A ideia de uma construção social de um *habitus*, inspirada pelo trabalho de Dezalay e Garth (1998), é compatível com outro pressuposto muito importante aqui: uma instituição apenas existe se houver agentes que a simbolizem, que a tipifiquem. A “Sustentabilidade Empresarial” apresenta um processo de institucionalização recente, como mostram esta e outras pesquisas sobre o assunto (SARTORE, 2010; BOTTA, 2013). Inspirando-se na construção social da realidade que Berger e Luckmann (2014) sugeriram, é fundamental entender a tipificação recíproca das ações habituais. Nada poderia retratar melhor esse momento histórico da SE: é essa tipificação que está ocorrendo e que essa pesquisa procurou mapear.

Refletindo dessa maneira, uma propriedade emergente surge no horizonte: o “líder sustentável” pode ser entendido como um *herói*. É, então, o *herói sustentável* que não existe *per se* em nenhum desses indivíduos, mas vive nas suas representações. É ele que é ungido nesse momento da institucionalização da “sustentabilidade empresarial”. Esse *herói sustentável* é algo a ser perseguido sem nunca ser alcançado, como eles dizem que é a “sustentabilidade” nas empresas: afinal, assumidamente, nenhuma delas é tida como “totalmente sustentável”.

É justo dizer que este é um grupo social que reconhece sua condição de seres faltantes no mundo: eles perseguem algo que ninguém alcançou, que ninguém personifica. Se consideramos esse grupo como “empreendedores de reforma” ou “reformistas do espaço empresarial” e fizermos uma analogia com o campo religioso, o tipo de personagem que vem é o reformista protestante. Contudo, ao percebermos essa condição faltante, a comparação com os reformistas protestantes é imprecisa: eles seriam mais exatamente considerados como os judeus do mundo

empresarial. O messias ideal pode até ser imaginado, mas nunca foi realizado (ou, ao menos, não no momento).

A *doxa* desse subespaço dos adeptos da “sustentabilidade empresarial” envolve uma missão: tornar esse messias, o *herói sustentável*, o mais real possível. Isso começa por uma ascese dos adeptos: não lhes será mais permitido apenas olhar os resultados financeiros, desrespeitar o meio ambiente em prol de produtos mais baratos, desconsiderar as comunidades do entorno ou, mais simplesmente, andar de carro até o seu próximo compromisso sem pensar nas consequências disso para o “desenvolvimento sustentável”. A exigência de si é glorificada na ESE e aplaudida pelos seguidores. O empreendimento moral é nítido.

Em termos estratégicos, podemos assumir que a ESE apresenta como estratégia nuclear a imposição do que podemos chamar de “modo sustentável de ser e de agir” no espaço empresarial, um certo estilo de vida. O caráter abstrato e abrangente desse modo de viver compreende uma amplitude de prescrições de esquemas cognitivos, linguísticos e práticos, que alcançam âmbitos muito diversos da vida social. Da forma de ser no âmbito pessoal, passando pelos sentidos possíveis do significante “sustentabilidade” até as decisões na contramão do *business as usual*, a estratégia é engajar novos membros e imputar a “sustentabilidade” na *doxa* do campo econômico de uma vez por todas.

Uma questão-chave para qualquer elite, e para qualquer movimento como o dos “líderes sustentáveis”, é imprimir uma estratégia de reprodução social que lhe garanta perenidade. Como garantir o legado? Como criar mais e mais adeptos da SE? Como fazer com que as novas gerações de *managers* já venham mais preparadas? As tomadas de posição dos membros da ESE ocorrem no sentido de que a *heterodoxia* de hoje seja o senso comum no espaço empresarial do futuro. De certa forma, esse processo já começou e essa pesquisa o contempla. No próximo capítulo, veremos como a principal escola de negócios do país, guiada pelos ditames da ONU e de pensadores do “mundo sustentável”, tem atuado precisamente nesse sentido para formar novos adeptos dessa forma de ser e agir. Uma tal frente de trabalho concentrada nos neófitos e nos processos de socialização esclarece sobre o processo de disseminação cultural, a transmissão de esquemas cognitivos, além de aprofundar sobre a incorporação de disposições sociais (BOURDIEU, 2007; LAHIRE, 1997).



#### 4. OS NEÓFITOS DA SE: *escolas de negócios, socialização secundária e conformação de adeptos*

O FIS é fundamental para que o desenvolvimento sustentável seja viável. Se o pensamento humano não for ampliado, dificilmente nós vamos conseguir chegar numa situação, num contexto de desenvolvimento sustentável. Fazer educação e pra sustentabilidade envolve muitas outras coisas além de uma pura transmissão de conhecimento. Foi um mergulho principalmente nas questões de mudança. Sobre o que provocava uma mudança do ser, uma transformação de atitude, que tivesse um resultado legítimo numa nova atitude para a sustentabilidade (Edna<sup>56</sup>, ex-coordenadora de educação do GVces. In: GVCES, 2014)

As duas frentes desta pesquisa apresentadas nos dois capítulos anteriores - a história da emergência da SE e as propriedades sociais da Elite de adeptos da Sustentabilidade Empresarial (ESE) - permitem iluminar diversas inquietações sociológicas sobre o momento atual da institucionalização da SE. Compreendemos a sociogênese da “sustentabilidade empresarial” e da ideia de “liderança sustentável”, do lugar que os adeptos da SE ocupam no espaço empresarial brasileiro, dos processos que determinados *managers* passaram para serem reconhecidos como “líderes sustentáveis” e suas principais práticas discursivas. Esta pesquisa desenvolveu ainda uma outra frente de trabalho, cuja pergunta norteadora é: como são socializados os neófitos da instituição da “sustentabilidade empresarial”?

Neste capítulo, veremos como as escolas de negócios têm atuado precisamente nesse sentido para formar novos adeptos dessa forma de ser e agir. Trata-se de uma transmissão institucionalizada da SE<sup>57</sup>, mas que

---

<sup>56</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>57</sup> Esta investigação pode ser enquadrada naquilo que Bourdieu (2007, p. 205) denominou como “sociologia da transmissão institucionalizada da cultura”. A cultura é aqui entendida como um “repertório comum de respostas a problemas recorrentes [...], um conjunto comum de esquemas fundamentais previamente assimilados” (BOURDIEU, 2007, p. 208). Os esquemas cognitivos e linguísticos são as formas de pensar e de se expressar, respectivamente, sendo transmitidos principalmente via sistemas de ensino (BOURDIEU, 2007). Nesse caso, poderíamos falar em uma “cultura” da SE que é transmitida de forma cada vez mais objetiva.

retroage e contribui para institucionalizar ainda mais esse fenômeno do espaço empresarial. Além de uma investigação aprofundada sobre o principal curso de formação de adeptos da SE da mais reconhecida escola de negócios do Brasil, a FGV-EAESP, também iremos apresentar os resultados de uma comparação internacional através de uma pesquisa junto à maior *business school* da Europa continental, a HEC-Paris.

Nas seções seguintes, os resultados serão apresentados e discutidos de modo a mostrar a emergência de uma “educação para a sustentabilidade” na FGV-EAESP, passando pelas narrativas e discursos dos neófitos e culminando com uma comparação internacional a partir do caso da HEC-Paris. Começaremos com a apresentação da estratégia metodológica empregada.

#### 4.1. *Notas metodológicas sobre a pesquisa acerca dos neófitos da SE*

Considerando o caráter eminentemente qualitativo dessa pesquisa de doutorado, optou-se por investigar, em profundidade, os processos de socialização institucional na SE que ocorrem na mais conceituada escola de negócios do país<sup>58</sup>: a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Seria possível planejar um estudo que contemplasse um conjunto das mais importantes escolas de negócios do Brasil (e.g. Fundação Dom Cabral, Insper, ESPM). Entretanto, a opção por uma pesquisa aprofundada sobre os processos de socialização que ocorrem na FGV-EAESP foi feita levando-se em conta o poder simbólico que o seu centro de “sustentabilidade”, o GVces, assume no espaço empresarial brasileiro e no subespaço da SE.

Já explicamos nos capítulos anteriores que o Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV (o GVces), fundado em 2003 e sediado na FGV-EAESP, tem participação decisiva no avanço do processo de institucionalização da SE em nosso país. Entre as ações de maior impacto do GVces, destaca-se a criação de desenhos metodológicos para a construção do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&F Ibovespa em 2005, quando a “sustentabilidade empresarial” entra no mercado financeiro (SARTORE, 2010) e para o Guia Exame de Sustentabilidade desde 2007. O GVces é um agente organizacional muito importante na legitimação do que significa ser sustentável do ponto de

---

<sup>58</sup> É válido frisar que a FGV foi a primeira escola de negócios do país a receber creditações internacionais. Atualmente, é uma das poucas do mundo que possui reconhecimento das três principais acreditadoras no mundo, condição conhecida como *triple-crown accreditation* (AACSB, EFMD e AMBA).

vista empresarial, sediado no principal *think tank*<sup>59</sup> do Brasil, a Fundação Getúlio Vargas (HEY, 2018). Além das ações externas, o GVces também coordena cursos sobre “sustentabilidade” dentro da FGV-EAESP. É esta linha de trabalho educacional que interessa mais a essa pesquisa e assim que podemos justificar uma análise dessa escola de negócios.

A investigação envolveu as seguintes frentes de análise: 1) a história de uma “educação para a sustentabilidade” na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP) e seu ganho de corpo como centro de estudo e cursos formalizados; 2) formas de transmissão cultural (e.g., cursos específicos, metodologias de ensino, materiais didáticos); 3) códigos culturais transmitidos nas relações entre professores e alunos, bem como nos documentos textuais e registros audiovisuais relativos à principal disciplina sobre “sustentabilidade” na escola, a Formação Integrada para a Sustentabilidade (tratada pelos participantes da FGV como o “FIS”); 4) discursos dos agentes participantes da chamada “turma da sustentabilidade” da FGV-EAESP - que congrega docentes, membros colaboradores do GVces, alunos e ex-alunos interessados no assunto - acerca do que significa ser gestor, empresa sustentável, a dita formação para a “sustentabilidade”, dentre outros temas correlatos.

No que concerne às fontes e técnicas de coleta de dados utilizadas, destacam-se: a) o site da FGV-EAESP, sobretudo a página do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces); b) uma observação participante feita em uma aula do FIS em agosto de 2016; c) 12 entrevistas em profundidade, sendo duas com docentes da FGV-EAESP que ministravam aulas sobre “sustentabilidade” e 10 com alunos ou ex-alunos da escola e que cursaram o FIS, chamados de “FISers” (será utilizada essa nomenclatura para se referir aos alunos ou ex-alunos entrevistados); d) vídeos e fotos disponíveis no Youtube e na *fanpage* do FIS no Facebook sobre os cursos e iniciativas da FGV voltados à “sustentabilidade”; e) a obra-referência do FIS, elaborada pelo GVces (2016) e intitulada *Guia de Fundamentos e práticas – versão 1.0*, uma espécie de manual escolar do curso.

---

<sup>59</sup> Concordamos aqui com a visão de Medvetz (2008) de que as organizações *think tanks* se caracterizam por uma posição privilegiada na estrutura social em termos de poder simbólico. São orientadas a uma multiplicidade de universos sociais (e.g., política, educação, economia, ciência).

Tabela 17. Lista de docentes, alunos e ex-alunos da FGV-EAESP entrevistados<sup>60</sup>

Entrevistados	Pseudônimo	Edição do FIS / ano	Data da entrevista
Docente 1	Alan	Não se aplica	19/08/2016
Docente 2	Márcio	Não se aplica	18/08/2016
FISer 1	Vítor	13 (2016)	10/01/2017
FISer 2	Júnior	13 (2016)	14/01/2017
FISer 3	Elza	13 (2016)	16/01/2017
FISer 4	Álvaro	13 (2016)	24/08/2017
FISer 5	Cássio	3 (2011)	18/08/2017
FISer 6	Giulia	5 (2012)	22/08/2017
FISer 7	Giovana	1 (2010)	24/08/2017
FISer 8	Jennifer	9 (2014)	21/08/2017
FISer 9	Keno	11 (2015)	22/08/2017
FISer 10	Simone	10 (2015)	24/08/2017

Fonte: o autor (2017)

As entrevistas com os dois docentes foram feitas em agosto de 2016 na sede da FGV-EAESP e duraram cerca de uma hora. Essas duas entrevistas constituíram a entrada no campo de pesquisa e, foi por meio do contato com esses professores que o convite para assistir a uma aula do FIS foi possível. Por sua vez, todas as entrevistas com alunos e ex-alunos foram feitas via software *Skype* e duraram aproximadamente 40 minutos, sendo realizadas em janeiro de 2017 e em agosto de 2017. O estilo de entrevista adotado foi bastante próximo ao método narrativo de Jovchelovitch e Bauer (2012), tendo como mote inicial “Como a sustentabilidade entrou na sua vida?”, seguindo adiante com perguntas imanentes à entrevista (i.e., próprias de cada entrevista e, portanto, distintas daquelas delimitadas a priori pelo entrevistador) somadas à algumas poucas questões exmanentes (e.g. o que significa “sustentabilidade” para você? O que você pensa sobre a “sustentabilidade empresarial?”).

O recrutamento dos alunos e ex-alunos entrevistados foi feito, em um primeiro momento, por convite do próprio pesquisador. O estudo foi apresentado numa aula do FIS, em agosto de 2016, que teve a participação do pesquisador. Ao final desta aula, três alunos foram abordados para serem entrevistados assim que o curso terminasse (a partir de dezembro

<sup>60</sup> Assim como procedemos na investigação sobre a ESE (capítulo anterior), a opção aqui também foi pelo uso de pseudônimos para preservar o sigilo dos entrevistados.



de 2016). Depois de realizar as entrevistas com os docentes, a observação participante, as três primeiras entrevistas com discentes em janeiro de 2017 e analisar alguns documentos, foi possível constatar a riqueza analítica desta frente de pesquisa.

Em agosto de 2017, contando com um anúncio em rede social feito por uma integrante do GVces a pedido do pesquisador, outras sete entrevistas com egressos do FIS foram feitas. Os dados foram organizados e analisados no *software QDA Miner da Provalis Research* para pesquisas qualitativas. A opção por tal ferramenta se justifica pela existência de diferentes tipos de dados coletados: registros textuais, fotográficos e audiovisuais. Este *software* permite o levantamento de categorias a partir de análise temática e contempla todos os tipos de registro em um só arquivo, o que facilita a discussão dos resultados.

Após o período de coleta de dados e da maior parte do trabalho analítico correspondente junto à FGV-EAESP, uma oportunidade de campo internacional se abriu com a passagem do pesquisador pela França, durante um período de estágio doutoral. Todo o *corpus* de pesquisa junto à FGV-EAESP já estava bem sistematizado. A partir das constantes trocas com colegas do *Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur le Politique*, liderado por Michel Offerlé, optou-se por uma complementação com uma pesquisa, que aplicaria a mesma metodologia usada em relação à FGV-EAESP, sobre a HEC-Paris, considerada como a mais importante escola de negócios da Europa continental (FINANCIAL TIMES, 2018a)<sup>61</sup>.

É importante destacar que FGV e HEC-Paris compartilham um mesmo processo de “americanização”, no sentido de Dezalay e Garth (2001). A partir dos anos 1960, mais ou menos como aconteceu com a FGV (ENGELMANN, 2013; ALCADIPANI e BERTERO, 2012), começou a ocorrer um processo de “americanização” das escolas de negócios francesas. Em 1965, a HEC-Paris se tornou a primeira delas a ter um corpo docente majoritariamente treinado nos EUA (BLANCHARD, 2009). Ademais, as duas escolas de negócios são parceiras e, no caso do curso da HEC-Paris voltado à SE (o *MSc in Sustainability and Social innovation - SASI*), há possibilidades

---

<sup>61</sup> O ranking mais recente do jornal Financial Times (2018a) para classificar as escolas de negócios europeias (*European Business School Rankings 2018*) revela que, desde 2014, a HEC-Paris apenas fica atrás da inglesa *London Business School*. Assim, a HEC-Paris é avaliada como a melhor da Europa continental, sendo que já ocupou a posição mais alta do ranking geral europeu nas edições do ranking de 2012 e 2013. Suas principais concorrentes francesas, a INSEAD e a ESSEC, aparecem, em 2018, na terceira e na oitava posição, respectivamente.

institucionais de intercâmbios de alunos entre a França e o Brasil.

A pesquisa junto à HEC-Paris e seu mestrado em *Sustainability and Social Innovation* (SASI) teve, como objetivo geral, traçar um comparativo sobre a transmissão institucionalizada da SE nas principais escolas de negócios do Brasil (FGV-EAESP) e da França (HEC-Paris). Tal comparação enriquece as conclusões desta pesquisa ao incorporar essa análise internacional, conferindo-lhe maior alcance explicativo e apontando para um processo de conformação de adeptos da SE que transcende e muito as fronteiras do espaço nacional brasileiro. Para replicar a mesma estratégia metodológica aplicada junto a FGV-EAESP e a disciplina eletiva FIS, foram entrevistados alunos e egressos do *MSC in Sustainability and Social Innovation* (SASI) da HEC-Paris, somadas a um levantamento de documentos e informações a partir do *website* da HEC-Paris e de vídeos disponíveis no canal da escola no *Youtube*.

A comparação ideal com o campo realizado junto à FGV-EAESP seria através de uma replicação integral da mesma estratégia metodológica. Todavia, a entrada no campo de pesquisa sobre HEC-Paris foi muito mais desafiadora. O capital social do pesquisador se mostrou incipiente para permitir uma entrada com maior facilidade. Ainda que tenha sido utilizada a influência da socióloga Ève Chiapello, contato direto do pesquisador, que já foi professora durante alguns anos na HEC-Paris e esteve envolvida em formações gerenciais heterodoxas na escola de negócios, o acesso aos informantes da pesquisa apenas ocorreu graças ao contato direto com o primeiro informante (Antoine, SASI 1), por meio da rede social *LinkedIn*.

Antoine (SASI 1) era, até então, desconhecido pelo pesquisador. Em um processo de recrutamento de entrevistados estilo *snow ball*, foi possível alcançar a entrevistada seguinte (Jimena, SASI 2), sugerida por Antoine (SASI 1). Mais de um mês após o *email* enviado à coordenadora do SASI, veio a resposta e, com ela, a sugestão de três nomes de alunos regulares para contatar: Mathilde (SASI 3), Philippe (SASI 4) e Margaret (SASI 5). O método *snow-ball* continuou para agregar os dois últimos entrevistados: Carl (SASI 6), sugerido por Antoine (SASI 1); Shrivya (SASI 7), recomendada por Jimena (SASI 2).

Quase todos os sete alunos e ex-alunos (que chamaremos aqui de “SASIs”) foram entrevistados à distância, por chamadas telefônicas (no caso dos residentes em Paris) ou via software *Skype*, tal como foi feito junto aos FISers. A exceção foi Philippe (SASI 4) que foi entrevistado em um restaurante da capital francesa. Dos sete entrevistados, três não são franceses: uma mexicana (Jimena, SASI 2), um estadunidense (Carl, SASI 6) e uma indiana (Shrivya, SASI 7). As entrevistas foram realizadas

em francês, inglês e espanhol, a depender das preferências dos entrevistados.

Todos os 3 alunos regulares (Mathilde, Philippe e Margaret) entraram no SASI no segundo semestre de 2017. Como as entrevistas ocorreram em março de 2018, esses alunos regulares já estavam na fase final do curso. Já entre os egressos, o mais antigo é Carl (SASI 6), que cursou o SASI entre 2015 e 2016. É importante dizer que de fevereiro a agosto de 2018, tentou-se, sem sucesso, duas entrevistas com membros do corpo-docente do SASI, a fundadora (Bernadette Flignot<sup>62</sup>) e a atual coordenadora do mestrado (Laura Penillon<sup>63</sup>). É válido frisar que Laura Penillon chegou a contribuir com a indicação dos três alunos regulares.

Uma observação participante ou assistemática em atividades do SASI tampouco foi permitida pela coordenadora. O acesso do público externo ao *campus* da HEC-Paris é ainda mais restrito do que o da FGV-EAESP. Apesar dos obstáculos, os relatos nas entrevistas e as demais informações coletadas no *website* da HEC e no seu canal do *Youtube* apontam, como discutiremos nesse capítulo, para aproximações consideráveis entre os processos de transmissão institucionalizada da “sustentabilidade empresarial” que ocorrem no SASI da HEC-Paris e no FIS da FGV-EAESP.

Tabela 18. Alunos e egressos do SASI entrevistados – pseudônimos utilizados

Nome (código)	Turma	Naturalidade	Status no momento da entrevista	Data
Antoine (SASI 1)	2016	França	Egresso(a)	02/03/2018
Jimena (SASI 2)	2016	México	Egresso(a)	05/03/2018
Mathilde (SASI 3)	2017	França	Aluno(a)	19/03/2018
Philippe (SASI 4)	2017	França	Aluno(a)	20/03/2018
Margaret (SASI 5)	2017	França	Aluno(a)	19/03/2018
Carl (SASI 6)	2015	EUA	Egresso(a)	22/03/2018
Shravya (SASI 7)	2016	Índia	Egresso(a)	24/03/2018

Fonte: o autor (2018)

<sup>62</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>63</sup> Pseudônimo utilizado.

#### 4.2. *A educação para a sustentabilidade na principal business school brasileira*

Desde a segunda metade do século XX, a FGV vem se consolidando como uma instituição chave para entender a legitimação de doutrinas jurídicas e empresariais no Brasil, a partir de modelos alinhados com a ordem econômica internacional (ENGELMANN, 2013). A FGV cresceu nos anos 1950 com o apoio da *United States Agency for International Development* (USAID), cuja estratégia estava voltada à consolidação do *management* e do liberalismo no contexto da Guerra Fria (ALCADIPANI e BERTERO, 2012). Em 1951, foi fundada a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) no Rio de Janeiro e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP) em 1954. A FGV tinha sido criada em 1944 com o objetivo explícito de modernizar os modelos gerenciais no país (ALCADIPANI e CALDAS, 2012).

A consolidação da FGV-EAESP no Brasil é um caso exemplar da disseminação internacional do ideário do *management* e parte integrante do processo de “americanização” (DEZALAY e GARTH, 2001). Um exemplo disso é que, já nos anos 1960, uma das *big three american foundations*, a Fundação Ford, enviou recursos para a FGV para o desenvolvimento de materiais didáticos e para o intercâmbio de professores brasileiros nos EUA (ALCADIPANI e BERTERO, 2012).

Contando com um apoio internacional de peso, o ideário do *management* passou a ser largamente reproduzido no Brasil. Dados recentes levantados por Alcadipani e Caldas (2012) sobre os cursos de formação de *managers* no Brasil apontam que, em 2012, o país alcançou uma disseminação em larga escala do *management education*, com 50 programas de doutorados diferentes, mais de 10.000 cursos de especialização gerencial, cerca de 250.000 professores de gestão e aproximadamente 2.000 cursos de graduação em administração (ALCADIPANI e CALDAS, 2012).

A chegada dos princípios sustentáveis de educação gerencial na FGV, o chamado “modelo sustentável” (VASCONCELOS *et al.*, 2013), não se deu apenas pela via das importações de modelos cognitivos estadunidenses. Concomitantemente aos debates em torno da conferência Eco-92 da ONU no Rio de Janeiro, começam a aparecer professores que se ocupavam do tema da “sustentabilidade” na FGV. Era um momento de emergência da “lógica sustentável”, cinco anos após a publicação do relatório *Our Common Future* (BRUNDTLAND, 1987) e quando a “sustentabilidade empresarial” começava a ganhar forma com os

trabalhos de John Elkington. Ganhava força a reivindicação, orquestrada pela ONU, de equiparação da preservação ambiental à necessidade de desenvolvimento econômico, embutida no modelo de “desenvolvimento sustentável”. A partir desse período, as empresas e as escolas de negócios, de forma relativamente articulada, passam a se perguntar sobre como formar gestores para os novos desafios socioambientais (VASCONCELOS *et al.*, 2013).

No grupo dos docentes pioneiros que tratavam do assunto, segundo os dois professores entrevistados nessa pesquisa, o destaque é João Pedro Borelli<sup>64</sup>, que ministrava disciplinas sobre gestão ambiental. Borelli fez toda a sua formação na FGV-EAESP: graduou-se em administração pública e fez mestrado e doutorado em administração de empresas, pesquisando sobre inovação tecnológica. Em seu *site* pessoal, Borelli define seu foco de atuação na área de inovação e gestão socioambiental. Relata ter sido membro de comissões da ABNT e do Inmetro voltadas à gestão ambiental e responsabilidade social, bem como à gestão de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Além disso, Borelli fundou o Centro de Estudo de Gestão Empresarial e Meio Ambiente (CEAMA), e escreveu livros sobre esse rol temático, que foram publicados no Brasil e no exterior.

Durante toda a década de 1990, a “Sustentabilidade empresarial” não aparecia sob a forma de disciplinas ou de centros de estudos na FGV, apenas em aulas isoladas de professores como Borelli. Foi a partir de 2003, três anos após o Pacto Global da ONU, que a SE ganhou uma faceta mais objetiva e institucional na escola de negócios, com a criação do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV (GVces). O “Ces” - como ele é correntemente falado pelos participantes da FGV-EAESP – é um resultado do engajamento heterodoxo de professores que desejavam trabalhar em direções menos afinadas ao *management* convencional, tido como muito direcionado ao “mundo das finanças”, e mais alinhadas com os novos ditames da ONU sobre o “desenvolvimento sustentável”.

O GVces foi fundado sob a liderança dos professores Renato Mignon<sup>65</sup>, Gilda Botelho<sup>66</sup> e Milton Maroni<sup>67</sup>. Renato Mignon é professor da FGV desde 1997, mas em 1992 já publicava sobre o que chamava de “novo paradigma de gestão ambiental” na Revista de Administração de Empresas (RAE). Gilda Botelho é uma economista, formada pela UFMG,

---

<sup>64</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>65</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>66</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>67</sup> Pseudônimo utilizado.

com mestrado em ciência política pela *London School of Economics* (LSE). Ela teve como primeira experiência profissional relevante justamente a fundação e gestão do GVces durante os quatro primeiros anos de existência do centro e se envolvia em projetos de pesquisa ligados à responsabilidade social empresarial.

Já Milton Maroni - dos três o principal idealizador e um dos que tem maior vinculação com o tema da SE na FGV até os dias atuais - é um “GVniano” de formação. Como aluno da FGV-EAESP, graduou-se em administração de empresas, fez mestrado e doutorado em administração pública. Passou também pelos EUA durante o seu mestrado, estudando na *Columbia University*, na *Harvard University* e na *Boston University*. Foi no doutorado que Milton Maroni começou a se aprofundar em modelos gerenciais heterodoxo, quando investigou sobre o tema do microcrédito, especificamente a geração de renda do Crédito Popular Solidário.

Os três fundadores do GVces revelam uma combinação de especialidades muito afinada com o avançar da institucionalização da “sustentabilidade empresarial”: gestão ambiental (Renato Mignon), responsabilidade social empresarial (Gilda Botelho) e finanças sociais (Milton Maroni). De certa forma, esses três professores incorporam os papéis que representam os três pilares (i.e., *triple bottom line*) da SE (ELKINGTON, 2013): meio ambiente, sociedade e economia. Curiosamente, a fundação do GVces possui uma mitologia própria compartilhada pelos “GVnianos” segundo a qual a ideia do centro de estudos surgiu com Milton Maroni, que a esboçou informalmente em um guardanapo em um restaurante de São Paulo, sendo repassada posteriormente aos outros dois fundadores (GVCES, 2017).

Atualmente, o GVces trabalha em seis frentes diferentes no âmbito da “sustentabilidade empresarial”: 1) Desempenho e Transparência, voltada ao relato corporativo e índices em “sustentabilidade”; 2) Desenvolvimento Local, que fomenta processos participativos, articulação e engajamento da sociedade, empresas e poder público; 3) Finanças Sustentáveis, direcionada a estimular o alinhamento dos objetivos estratégicos, políticos e processos de diversos tipos de agentes empresariais com os princípios da “sustentabilidade”; 4) Formação Integrada, que trata da educação e do incentivo da cultura da “sustentabilidade” dentro da FGV; 5) Inovação na Criação de Valor, uma frente voltada à disseminação da perspectiva da “sustentabilidade” em toda a cadeia produtiva; 6) Política e Economia Ambiental, que desenvolve pesquisa e apoio técnico para políticas públicas ligadas à “sustentabilidade”.

Muito mais importante do que delimitar métricas que correlacionem lucratividade com “sustentabilidade empresarial”, as frentes de atuação do centro refletem a abrangência e a “vontade de transformar a sociedade” (GVces, 2017) estampadas na missão organizacional. Pela análise do volume de documentos disponíveis no *website* do GVces, pode-se dizer que há um enfoque de atuação mais externo (e.g., elaboração do ISE da BM&FBovespa, participação em políticas públicas ambientais) do que interno e direcionado aos alunos da FGV. Para se ter uma dimensão disso, os relatos da maior parte dos FISers entrevistados revelam um considerável desconhecimento do GVces e de seu coordenador, Milton Maroni.

Isso só muda quando os neófitos começam a se envolver com a Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS), relacionando-se mais com os integrantes do GVces. Em defesa do sucesso da “educação para a sustentabilidade” na FGV, Alan (docente 1) afirma que a “sustentabilidade é transversal” e que esta é “a bandeira pela qual lutam os professores da GV, por uma compreensão de que a “sustentabilidade” deve estar presente em todas as áreas da administração, das finanças ao marketing” (Alan, Docente 1, entrevista em 19/08/2016). Por outro lado, a narrativa dos alunos enfatiza o caráter periférico do assunto, ao menos até a metade do curso. Júnior (FISer 2) afirma que a perspectiva sustentável chega a ser “rebaixada, vista como algo menor, não muito importante”. Pelo conjunto dos materiais coletados nesta pesquisa, a percepção de Júnior (FISer 2), que assume a condição periférica da perspectiva sustentável na FGV-EAESP diante do domínio dos interessados em finanças, é mais consistente do que a de Alan (Docente 1) que enxerga a “sustentabilidade” como uma “bandeira” dos professores em geral.

Até o quinto semestre, a sustentabilidade não só não é falada, como também ainda é rebaixada, vista como algo menor, não muito importante. Ainda tem um pensamento no curso de que o importante é o que dá dinheiro. O pensamento de muitas aulas é voltado para isso. Você tem que cavar por si próprio o seu caminho para descobrir essas coisas. (Júnior, FISer 2, entrevista em 14/01/2017)

Além desse desalinhamento com os alunos da graduação, a forma de conceber e praticar a SE não é consensual entre os docentes. Pelas entrevistas dos docentes, podemos identificar pelo menos duas

perspectivas em disputa. Para Márcio<sup>68</sup> (docente 2), a maioria dos professores tem uma visão da “sustentabilidade” como algo que ele chama de “recursivo”, isto é, “associado às cadeias de valor globais, prevenção de riscos aos negócios e a uma busca pela diminuição de custos de produção” (Márcio, Docente 2, entrevista em 18/08/2016). A SE nessa perspectiva é instrumental e estaria perfeitamente alinhada com a maximização da lucratividade que caracteriza o modelo cognitivo *business as usual*. Márcio (docente 2) explica ainda que se trata também de “prevenir os *blames*, que são aquelas situações nas quais as empresas são criticadas e acusadas de cometer infrações”.

Já o segundo grupo, considerado como minoritário, se identifica com uma abordagem que Márcio (docente 2) define como “mais crítica acerca do fenômeno”. Ao contrário do primeiro grupo que “quando ensinam sustentabilidade, vão até a página 2, no máximo”, os “mais críticos” se engajam em atividades tais como a Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS), que “favorecem a reflexividade e alcançam o aprofundamento necessário” (Márcio, Docente 2, entrevista em 18/08/2016).

Essa divergência é descrita por Milton Maroni (coordenador do GVces) em aula do FIS (situação de observação participante) como uma “guerra civil no mundo da sustentabilidade”. Para ele, de um lado estão “aqueles que acreditam que basta não poluir e fazer as coisas certas que as coisas vão melhorar”, o que Márcio (Docente 2) chama de “recursivos”; de outro, “aqueles que acreditam em intervenções mais precisas e urgentes”. Há então indícios importantes sobre divergências entre os docentes da FGV-EAESP quanto aos sentidos da SE que apontam para uma disputa de dois grupos: o primeiro a entende apenas como mais uma ferramenta de gestão de risco aos negócios, ao passo que o segundo é militante e a enxerga como algo capaz de “transformar a sociedade”.

Para os docentes entrevistados, a *militância sustentável* está só começando. Ambos argumentam que a importância dessa perspectiva tende a aumentar porque os desafios crescem a cada dia (e.g., “as mudanças climáticas pioram”, “a pobreza aumenta”). Contudo, Alan (docente 1) pondera que o “discurso da sustentabilidade ‘facinho’, que é associado a *pop management*, já se esgotou”. Nesse ponto, é possível observar outra díade de opostos: de um lado, o *pop management*, cujo rótulo abarca as iniciativas da Plataforma de Liderança Sustentável e livros como os de Raul Valentini; de outro, a produção científica da administração sobretudo a das escolas de negócios e universidades, lado

---

<sup>68</sup> Pseudônimo utilizado.



com o qual se identificam os docentes entrevistados.

O desgosto pelo *pop management* pôde ser observado nas falas dos FISers também, principalmente quando questionados sobre o exemplo dos livros de Valentini sobre os “líderes sustentáveis”. Como veremos mais adiante nesse capítulo, embora alguns FISers revelem admirar alguns dos membros da Elite de adeptos da SE (e.g. César Santander), a mentalidade dos docentes “críticos” e dos neófitos da SE da FGV-EAESP não é totalmente alinhada à dos enunciadores mais legítimos do espaço empresarial.

Agora que você falou do Raul Valentini, que eu não conhecia, eu abri o *LinkedIn* dele aqui e meio que não gostei. Por exemplo, a capa do livro, eu não gostei da imagem que está atrás. É só uma imagem com o negócio escrito: “sustentabilidade no coração do negócio” [risos], mas é só umas fotos com os empresários engravatados... Meu deus! Que medo! Que tipo de sustentabilidade é essa? O que é isso? [risos] (Vítor, FISer 1, entrevista em 10/01/2017)

Os acadêmicos da “educação para a sustentabilidade” podem ser entendidos como afiliados ao que Wood Jr e De Paula (2004) chamaram de “discurso da crítica”. Este discurso surge de duas fontes diferentes: de um lado, as contribuições de Henry Mintzberg, um dos mais renomados acadêmicos da disciplina da administração, que questionam a eficácia dos programas direcionados à formação de gestores convencionais. De outro, os pesquisadores do movimento *Critical Management Studies*, que buscam reformular tanto a pedagogia como o conteúdo do que é ensinado em escolas de gestão (WOOD JR e DE PAULA, 2004). O “discurso da crítica” se opõe aos adeptos do “discurso da redenção” (e.g., a formação gerencial é o caminho do sucesso), bastante recorrente em mídias especializadas em *management*, tais como a Você S.A. e a Revista Exame (WOOD JR e DE PAULA, 2004). De certa forma, o caráter hagiográfico das obras de Valentini e o formato dos eventos da Plataforma de Liderança Sustentável se enquadram mais como “discurso de redenção”, seguindo essa oposição proposta por Wood Jr e De Paula (2004).

Embora exista este desdém dos “GVnianos sustentáveis” pelo discurso “facinho” da SE, uma espécie de *green pop management*, há também uma cautela evidente quando se trata de citar os nomes dos produtores mais legítimos do mercado linguístico da SE. Alan (docente 1), por exemplo, acredita que “se as coisas não vêm ‘*top-down*’, nada muda”, o que denota a importância atribuída aos *top managers* adeptos

da SE, e cita César Santander como “um dos mais reconhecidos líderes sustentáveis”. Ele acredita que se trata de alguém que aproveitou bem as oportunidades: “pegou a equipe do Unibanco que já fazia isso, mas não falava tanto e levou para o [banco] Real”. Apesar de perceber o lado oportunista de “líderes sustentáveis” como César Santander, há um elogio em sua fala ao feito de facilitar a entrada do tema da SE na grande mídia. Mais do que isso: para ele, os “líderes sustentáveis” têm esse potencial como agentes de mudança, sendo que “os sócios-proprietários da Natura (entre eles, Ciro Natura) são os maiores exemplos”.

É interessante perceber como o subespaço dos alunos se organiza a partir de uma oposição homóloga à existente no subespaço dos professores. Se os docentes se dividem entre os “recursivos” (*business as usual*) e os “críticos” (*critical management*, “perspectiva sustentável”), os alunos “da sustentabilidade” se opõem aos “liberais”. Os “liberais” são descritos como defensores das ideias de “meritocracia” (Júnior, FISer 2), de “racionalidade econômica que não é sustentável a longo prazo” (Júnior, FISer 2) e “que não têm pensamento crítico em relação ao *modus operandi* da nossa sociedade” (Jeniffer, FISer 8). É com o reforçamento mútuo<sup>69</sup>, gerado pelas afinidades eletivas, entre os docentes “críticos” e os discentes “da sustentabilidade” que espaços como a disciplina eletiva Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS) conseguem subsistir dentro da FGV-EAESP.

E aí um outro grupo, principalmente os liberais, o grupo do John Galt, inspirado no livro da Ayn Rand. Eles têm um discurso muito claro defendendo a meritocracia e de alguma forma você tem que contratar em cima das qualidades da pessoa, do que ele tem de experiência, do mérito mesmo e não conseguem enxergar esse campo mais humano que é tão importante dentro do ambiente de trabalho... estão sempre defendendo dentro de uma racionalidade econômica que não é sustentável a longo prazo. Eu tenho certeza que eles vão perceber o erro, que sairão perdendo nisso, mas são pessoas que não corroboram pra um mundo que eu gostaria de viver. Essa é a forma mais significativa de diferenciar isso: o pessoal do pensamento sustentável *versus* os liberais. (Júnior, FISer 2, entrevista em 14/01/2017)

---

<sup>69</sup> Segundo Berger e Luckmann (2014), ao mesmo tempo em que se engaja na instituição, o indivíduo se afasta dos indivíduos discrepantes de instituições consideradas como oponentes.

O outro extremo em relação à sustentabilidade? Eu enxergaria basicamente todos os meus colegas, mas eu não diria assim: “quem trabalha em banco”, sabe? Porque o que eu entendo dessa turma da sustentabilidade na GV ou que não é da sustentabilidade, mas tem uma cabeça mais aberta, é o pensamento mais sistêmico e complexo. O lado oposto seria as pessoas que não têm pensamento crítico em relação ao *modus operandi* da nossa sociedade. O pensamento crítico em termos de políticas, com essa crise que o Brasil vive, né? Nas conversas, nas situações, são pessoas que não conseguem olhar criticamente pra essa situação e reproduzem apenas coisas sem entendimentos profundos... eu acho que é o lado oposto do que o lado que a turma da sustentabilidade está. (Jennifer, FISer 8, entrevista em 21/08/2017)

O caráter heterodoxo das tomadas de posição dos discentes “sustentáveis” e dos docentes “críticos” pode ser melhor entendido com o estigma presente no relato de Júnior (FISer 2) acerca do grupo dos “outros”: os “liberais”. A hesitação de Jennifer (FISer 8) para caracterizar os “outros” como “quem trabalha em banco” também revela uma representação coletiva que associa “não aderir à sustentabilidade” a “trabalhar com finanças ou no setor financeiro”. Aglutinando esses dois relatos chaves, temos uma representação desse grupo dos “outros” como aqueles que são bastante alinhados com a ortodoxia econômica e com a própria história de co-evolução da ciência econômica e da educação gerencial<sup>70</sup>.

De fato, a emergência de uma “educação para a sustentabilidade” na FGV-EAESP não se explica totalmente pelas relações estabelecidas no interior da escola de negócios ou pelas mentalidades afins dos docentes e discentes heterodoxos. A análise dos documentos do GVces sobre o FIS revela que há três fatores externos à FGV que condicionam esse fenômeno: 1) as relações da FGV com seus parceiros empresariais (e.g., Itaú, Santander, Natura, Votorantim, Braskem); 2) os movimentos

---

<sup>70</sup> Essa evolução articulada entre o *mundo business* e o *mundo econômico* é apontada no trabalho de Fourcade e Khurana (2013) como “ecologias relacionadas”, o que ajuda a explicar a dominação da disciplina econômica, especificamente da área de finanças, em cursos de *management*, além da própria difusão do neoliberalismo através das multinacionais e seus *top managers*.

internacionais encabeçados pela ONU, especialmente o *Principles for Responsible Management Education* (PRME), que surgiu como um desdobramento do Pacto Global em 2006; 3) uma comunidade acadêmica internacional voltada para o aprimoramento da chamada “educação para o desenvolvimento sustentável”, inclusive em outras *business schools* ao redor do mundo, que se baseia em teorias de autores tais como Peter Senge, Edgar Morin, Paulo Freire e Fritjof Capra, além de aportes teóricos mais amplos tais como a Teoria U e a Transdisciplinaridade (AGUIAR *et al.*, 2016; VASCONCELOS *et al.*, 2013).

Esses três condicionantes – empresas parceiras, ONU e comunidade acadêmica internacional – impactam a emergência da “educação para a sustentabilidade” na FGV-EAESP no sentido da adoção de esquemas cognitivos e práticas pedagógicas comuns a outras organizações<sup>71</sup>. Trata-se aqui do processo identificado por DiMaggio e Powell (1983) como isomorfismo institucional, envolvendo doses de coerção (e.g., elaborar cursos alinhados com as demandas empresariais), normatividade (e.g., seguir os preceitos do PRME da ONU) e mimese (e.g., adotar modelos pedagógicos de outros centros de ensino considerados como eficazes). Seria difícil entender o processo de emergência da “educação para a sustentabilidade” na FGV-EAESP e especificamente a disciplina FIS sem situar essa construção como parte de um campo organizacional mais amplo, voltado à lógica da fabricação de gestores adeptos do modelo sustentável.

Sobre o grau de influência das empresas especificamente na Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS), verifica-se que a atuação dos parceiros empresariais é significativa. Isso fica nítido pela compreensão da relação entre um dos principais bancos privados do país e o FIS: o Itaú, uma das três empresas mais reconhecidas pela sua atuação sustentável, como mostramos no capítulo anterior, aparece como parceira nos documentos de quase todas as edições do curso. Ainda que tal parceria seja predominantemente financeira, segundo os relatos dos FISers entrevistados que trabalham no GVces, não podemos esquecer que contratos de patrocínio implicam numa preocupação constante por alinhamento. Nesse caso, entre os interesses das empresas parceiras e as práticas pedagógicas, tendo como objetivo a formação de futuros gestores adeptos da gestão sustentável.

---

<sup>71</sup> Garza e Wagner (2015), em trabalho sobre a circulação de mexicanos nas *business schools* francesas, também identificaram algo que reforça isso: as escolas de negócios mundo afora estabelecem parcerias e intercâmbios criando um processo de homogeneização a partir dos modelos de ensino dominantes.

A educação para a “sustentabilidade” na FGV-EAESP se assenta também em um movimento de escala internacional, o PRME, que descrevemos no capítulo 2 como um dos desdobramentos do Pacto Global da ONU. Vamos lembrar aqui sobre os seis princípios que caracterizam o PRME. O primeiro princípio se refere a uma mudança de propósito das Instituições de Ensino Superior (IESs) em direção ao fomento do “desenvolvimento sustentável”. O segundo trata da necessidade de que as IESs incorporem os valores pregados pelo Pacto Global da ONU. O terceiro princípio do PRME é voltado à inovação no uso de metodologias de ensino para criar “líderes responsáveis”. O quarto estimula a realização de pesquisas sobre “sustentabilidade empresarial”. O quinto incentiva a formação de parcerias entre empresas e IESs. Por fim, o sexto ressalta que as IESs devem dialogar com toda a sociedade. Pelos princípios do PRME, é possível observar que a estratégia e alcance universalista do GVces, a “vontade de transformar a sociedade”, não é uma meta isolada de um centro da FGV e de suas empresas parceiras, mas sim algo cuidadosamente alinhado com um movimento empresarial de amplo alcance e orquestrado pela ONU.

Além de alinhado com as empresas parceiras e com as Nações Unidas, cursos sobre SE são muito influenciados pelas ações de uma comunidade acadêmica internacional interessada na “educação para a sustentabilidade”. Segundo uma pesquisa feita por membros do GVces - Aguiar *et al.* (2016) -, essa linha de trabalho reivindica uma quebra do paradigma vigente e a adoção de um novo vinculado ao “desenvolvimento sustentável”, transformando todo o modelo educacional atual (incluindo aqui a formação de gestores). Esse novo paradigma envolveria uma valorização da transdisciplinaridade e um maior engajamento dos docentes nos processos de ensino-aprendizagem.

Os movimentos internacionais se constituem como uma peça muito importante pra entender a emergência de cursos como o FIS. O fundador e coordenador do GVces Milton Maroni explica inclusive que a “provocação de criar o FIS” ocorreu a partir de um professor “conectado às tendências internacionais e com a genuína vontade de promover inovações dentro da escola”. Ele fala do professor Chico<sup>72</sup> que tinha feito um pós-doutorado na *École des Hautes Études Commerciales de Montréal* (HEC-Montréal) em 2007, poucos anos antes do surgimento do FIS.

A provocação de criar o FIS veio do Prof. Chico, na época coordenador da Graduação da EAESP,

---

<sup>72</sup> Pseudônimo utilizado.

que conectado às tendências internacionais e com a genuína vontade de promover inovações dentro da escola, em particular em novas metodologias de ensino e aprendizagem, nos deu a oportunidade e a liberdade de pensarmos fora da caixa, de ousar. E assim nasce o FIS! Obrigado, Chico, pela confiança. (texto de Milton Maroni. In: GVCES, 2016, p. 165)

Longe de ser um caso peculiar brasileiro, o FIS é uma tradução do GVces de um modelo de educação gerencial que circula internacionalmente junto com certos *passseurs* (como é o caso do professor Chico), sendo orquestrado principalmente por certas empresas expoentes da SE, pelas comissões da ONU tais como o PRME e por acadêmicos que pregam uma quebra do paradigma vigente. Os elementos discutidos até aqui permitem uma primeira compreensão sobre a “genuína vontade de transformar a sociedade” do GVces por meio de uma “educação para a sustentabilidade”. Esta é uma aproximação inicial com a estratégia empregada pelos agentes que participam da socialização institucional. Mas quais táticas são mobilizadas? O que se espera do aluno que passa por disciplinas tais como o FIS?

### 4.3. *O FIS: um sistema de socialização secundária*

Para compreender como a FGV-EAESP conforma adeptos da SE, necessitamos de uma análise específica sobre a transmissão cultural do conjunto de esquemas cognitivos, linguísticos e práticos da SE. Este processo varia conforme a fase do curso dos alunos. Segundo Alan (docente 1), no curso de administração de empresas, os calouros são sensibilizados - através de iniciativas do GVces - principalmente em relação a suas “pegadas ecológicas”, a partir de livros como *O ecologismo dos pobres: conflitos ambientais e linguagens de valoração* do economista espanhol Joan Martínez Alier. Os alunos intermediários participam do que os professores chamam de “aula *teaser*”, cujo mote é “apresentar desafios globais que afetam as organizações e que estão relacionados ao meio ambiente e à sociedade”. Por fim, os veteranos, sobretudo aqueles mais dedicados à ênfase da “sustentabilidade”, que é uma entre as seis ênfases possíveis que os alunos têm que escolher, passam por aulas como “Inovação e Sustentabilidade” e “Estratégia e Sustentabilidade”. Ainda, no curso de administração pública, “desenvolvimento sustentável” é uma disciplina obrigatória para todos os

alunos e aparece já para as fases iniciais.

Mas qual é o perfil do aluno da FGV-EAESP interessado em “sustentabilidade”? Aqui, devemos lembrar que o aluno da FGV de São Paulo acessa as quatro possibilidades de cursos de graduação – administração de empresas, administração pública, direito e economia – através de um vestibular exclusivo da escola de negócios e bastante concorrido. Entretanto, a concorrência costuma ser menor do que para acessar, por exemplo, os mesmos cursos da Universidade de São Paulo (USP). Atualmente, os cinco candidatos melhor colocados no vestibular recebem bolsas integrais. Do sexto ao décimo, a escola oferece a possibilidade de bolsas parciais: 50%, 60% ou 70% dos custos com as mensalidades, a depender da avaliação dos diretores e das situações dos candidatos. Aos demais candidatos aprovados no vestibular, um ano de graduação na FGV pode custar até 70.000 reais.

No que tange especificamente aos interessados em “sustentabilidade”, Alan (docente 1) explicou que não há um perfil claro. Apesar disso, algumas informações ajudam a elucidar. A primeira a ser lembrada para ele é que “administração é um curso procurado por alunos que não queriam fazer engenharia, medicina, direito ou economia”. Segundo Alan (docente 1), seriam então graduandos que, em sua maioria, optariam por administração por meio do critério de exclusão de outras possibilidades e não por argumentos de “paixão” ou “desejo” em tornar-se administrador. Já a ênfase em “sustentabilidade” seria escolhida por “alunos que só sabem que não gostam muito das outras, apesar de também existirem aqueles que já são ativistas ou que se interessam pelo terceiro setor”.

No manual do FIS, o *Guia de Fundamentos e práticas – versão 1.0*, o curso emerge em 2009 como “uma possível resposta no campo educacional para algumas das maiores inquietações do nosso tempo” (GVCES, 2016). É definido como algo “mais que um curso ou disciplina” (GVCES, 2016, p.10), um processo transdisciplinar que facilita o surgimento de um “sujeito mais consciente de si e de sua interdependência e complexidade, e mais ativo e autônomo na sua relação consigo mesmo, com os outros e com a realidade” (*Idem*, p.10), trabalhando principalmente sobre as formas de percepção dos alunos. A “sustentabilidade” é entendida como “uma forma de fazer” que enfatiza uma “visão sistêmica”, coletivista (e.g., “responsável para com os outros”) e “que não se baseia em conquistas e fórmulas do passado”.

A sustentabilidade é uma forma de fazer que leva em conta não apenas as necessidades individuais e imediatas, mas parte de uma visão sistêmica,

inclusiva e responsável para com os outros. Uma forma de fazer que não se baseia em conquistas e fórmulas do passado, mas compreende a realidade em toda sua complexidade e busca soluções inovadoras para lidar com os desafios atuais. (GVCES, 2016, p.10)

Trabalhando principalmente sobre as formas de percepção dos alunos, o objetivo declarado do FIS é fazer com que “saia daqui um sujeito, um ser humano que ele deve ser: integral”, como diz o coordenador do GVces Milton Maroni (GVCES, 2015). A noção de um ser humano “integral”, como sugere o líder do GVces, é desenvolvida no FIS por uma divisão entre o treino pragmático ou de eficiência gerencial, de um lado, e a conformação de subjetividades, de outro. Afinal, a fabricação de gestores adeptos da perspectiva sustentável, aptos a trabalhar em empresas, governos ou no terceiro setor, requer o domínio de um capital cultural gerencial específico, percebido pelo domínio de técnicas e ferramentas de gestão, que se coaduna a um conjunto de esquemas cognitivos e práticos associados ao papel de “gestor sustentável”.

Um primeiro aspecto importante a destacar sobre a concepção de aluno do FIS é a noção de “aprendente”. Ao contrário do “estudante” que, segundo a publicação norteadora, “trilha um caminho pré-determinado” (GVCES, 2016, p.13), o “aprendente” está “sempre se desenvolvendo, em constante processo de produção de si mesmo” (GVCES, 2016, p.13). Ainda, o FIS concebe que todas as pessoas são “aprendentes”, mas como é preciso diferenciar educadores de alunos, utiliza-se a expressão “aprendente-docente” para designar os primeiros e “aprendente-aluno” para falar dos últimos.

O “aprendente-docente” e o “aprendente-aluno” vivem no FIS situações de “co-aprendência”. Além desses, existem ainda o *coach*, papel desempenhado pelo coordenador Milton Maroni, que “faz boas perguntas e não necessariamente tem as respostas prontas” (GVces, 2016, p.14) e os membros da equipe interna que também são considerados “aprendentes”. A noção de “aprendência” deriva da obra da neuropedagoga Hélène Trocmé-Fabre, citada no *Guia*, que por sua vez também se baseou no *guru* da administração Peter Senge, uma referência comum aos membros da Elite de adeptos da SE.

A díade pedagógica nuclear - o Projeto-Referência (PR) e o Projeto de Si Mesmo (PSM) – retrata essa dualidade da socialização na instituição da SE. O PR é um trabalho coletivo desenvolvido por alunos e membros



da equipe do GVces a respeito de temas relacionados à “gestão sustentável” que variam a cada semestre, com influência indireta dos parceiros empresariais (e.g., Itaú, Natura). Costuma ser apresentado aos estudantes como um “desafio a ser superado” e “com grande relevância empresarial”. Já o PSM “propicia ao aprendente um maior contato consigo mesmo e a descoberta de novas dimensões de sua interioridade, visando a emergência de sujeitos mais autônomos e conscientes” (GVCES, 2016, p.51). A estratégia empregada no FIS parece clara: a formação de gestores sensíveis à causa da “sustentabilidade”, críticos à forma convencional de gerenciar as organizações (e.g., modelo *business as usual*), capazes de desenvolver projetos de alta relevância empresarial e de refletirem sobre si mesmos.

Os FISers relatam transformações em suas vidas pessoais, que não exatamente dizem respeito ao aprendizado de conteúdos instrumentais e gerenciais sobre “sustentabilidade empresarial”. Endossam o *Guia de Fundamentos e práticas* (GVCES, 2016) e narram que os principais efeitos são da ordem do “desenvolvimento pessoal”, associados ao chamado Projeto de Si Mesmo (PSM)<sup>73</sup>. Provavelmente devido a esse caráter pouco objetivo e mensurável do “desenvolvimento pessoal”, alguns FISers têm certa dificuldade para colocar em palavras o que o FIS significou em suas vidas:

Foi bem forte pra mim... até é difícil falar... No começo, eu tava muito com essa sensação, meio nervoso e travado. Você se expõe muito. Acho que deveria ser obrigatório pra todo mundo. O FIS te força a ser mais criativo e a mexer com o corpo e arte, não só um aprendizado convencional numa mesa escrevendo. Senti que durante esse semestre eu desenhava, escrevia poesia e tocava mais música do que antes. Embora agora eu já tenha decaído, isso me marcou muito, essa minha evolução em curto prazo. Isso me chocou mesmo. São coisas da minha dinâmica familiar que eu sempre julguei

---

<sup>73</sup> Cabe destacar aqui uma semelhança encontrada com o trabalho de Cookson Jr e Persell (1985) sobre os colégios internos de elites dos EUA: as técnicas pedagógicas desses colégios de herdeiros também se ancoram no que esses autores definem como método socrático e que consiste em promover questionamentos até que o aluno se “descubra”. Esse “descobrir a si mesmo” como parte de um processo educativo também pode ser traduzido sociologicamente como uma mobilização afetiva, normativa e cognitiva operada pelos educadores para facilitar a interiorização de papéis institucionais esperados daqueles em treinamento.

assim, que eu tinha certeza... eu sou filho único, então é meu pai e a minha mãe, então eu sempre me preocupei muito com a minha mãe, com a forma como meu pai se relaciona com ela, mas também abriu muito a minha cabeça pra enxergar como ele é e respeitar mais. Não tem como explicar o valor do FIS. É muito diferente. As coisas acontecem lá e a forma como eles abordam, as pessoas que eles convidam... Durante o semestre que fiz o FIS, não conseguia explicar pra ninguém o que eu aprendia. É uma coisa da vivência. É muito complicado de explicar. É bem complexo e não sabemos muito sobre esse tema na própria vida. Mas aí quando o FIS foi rolando e com as viagens, eu me senti muito acolhido pelo pessoal. Aprendi muito, não vou falar que domino, mas deslanchei muito, até mesmo profissionalmente. As pessoas deveriam ter o mínimo de conhecimento. (Álvaro, FISer 4, entrevista em 24/08/2017)

No manual do FIS, são apresentadas duas inspirações teórico-metodológicas que fundamentam principalmente o chamado Projeto de Si Mesmo: a Transdisciplinaridade (TD) e a Teoria U. A TD é explicada como uma teoria do conhecimento que visa não apenas integrar diversas disciplinas, mas também superá-las. Já a Teoria U elaborada por pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) é entendida como um método eficaz para mudar a qualidade das percepções, os modos de ser e “liderar mudanças profundas” (GVCES, 2016, p.57). A TD e a Teoria U fundamentam as práticas heterodoxas da educação gerencial do FIS e isso é explicitado detalhadamente na publicação orientadora (GVCES, 2016). Contudo, a Teoria U parece despertar mais o interesse dos FISers entrevistados, que inclusive se engajam em grupos de estudos e tentam adequar suas vidas de acordo com os preceitos teóricos do principal autor expoente, Otto Scharmer.

A observação participante em uma aula do FIS (vide quadro a seguir) permitiu constatar ainda melhor como ocorre o processo de ensino-aprendizagem. Pôde-se presenciar uma situação específica do processo de socialização institucional que caracteriza o FIS. A heterodoxia da perspectiva sustentável está presente em diversos elementos da aula. Numa sala cheia de mensagens da Natura Cosméticos, uma parceira empresarial do FIS e uma das empresas de maior reputação

em SE, os alunos, dispostos em círculo, são estimulados a fazer dinâmicas corporais e debatem temas pouco tradicionais ao espaço empresarial, tais como o conceito de “biologia-cultural”<sup>74</sup> de Humberto Maturana.

Segundo todos os FISers entrevistados, os métodos de ensino do FIS são muito diferentes daqueles empregados pelas demais disciplinas da FGV-EAESP, que seguem predominantemente o modelo mais convencional de aulas expositivas. A situação registrada retrata bem como que - nos mínimos detalhes, da decoração da sala onde geralmente ocorrem as aulas do FIS até o estilo e os conteúdos abordados - os adeptos da “sustentabilidade” desafiam o modo dominante de educar gestores.

Quadro 7. Como funciona uma aula do FIS? registro de uma observação participante

A sala estava ainda ocupada pela turma da disciplina do horário anterior ao FIS, mas já havia membros da equipe do GVces no corredor. Entre eles, a que contatei por email, quem me recebeu calorosamente e me apresentou aos outros três, todos responsáveis por guiar dinâmicas nas aulas. Além deles, lá estava também um convidado, dono de uma empresa especializada em *softwares* de Recursos Humanos (RH) e um dos principais seguidores de Humberto Maturana no Brasil. Ao entrar na sala onde ocorreria a aula do FIS, me chamou a atenção a decoração: a sala era tematizada com o *slogan* de publicidade “Bem Estar Bem” da Natura Cosméticos, com produtos expostos em aquários e com as paredes decoradas com a marca, slogan e temas da empresa de cosméticos. Não poderia haver uma sala mais sugestiva para o FIS: simplesmente uma das empresas mais reconhecidas por práticas sustentáveis do Brasil. Enquanto me ambientava, percebi a chegada de Milton Maroni, fundador e coordenador do GVces e que no FIS tem o papel de *coach*.

A aula estava prestes a começar. Por isso, perguntei a um dos membros do GVces, quem havia me dito que começaria as dinâmicas da aula, onde eu poderia me sentar, se poderia observar e fazer registros escritos. Ele me pediu para participar tal como os outros alunos da aula (cerca de 20) “para ficar mais natural”. Acatei o pedido. A sala foi organizada em círculo, o que facilitou a minha observação dos alunos, que se vestiam de forma casual, ao contrário de alguns trajados mais formalmente (e.g., com ternos ou *blazers*) que vi no percurso até a sala do FIS. No início da aula, antes da apresentação do convidado, Milton Maroni deu as boas-vindas a todos e destacou a minha presença como um “pesquisador da sociologia fascinado pelo FIS”. Em seguida, um membro do GVces convidou todos para uma dinâmica corporal.

<sup>74</sup> Em linhas gerais, o conceito de biologia-cultural propõe que o desenvolvimento humano ocorre a partir de bases genéticas e das dinâmicas de trocas sociais e culturais. Um maior aprofundamento pode ser encontrado no livro deste autor, intitulado “Habitar humano em seis ensaios de biologia-cultural.”, lançado no Brasil pela Palas Athena em 2009.

Particpei da dinâmica com uma aluna à minha esquerda. A dinâmica servia para se conectar com o colega, entendido como “o outro” e estimular a chamada interdependência. Consistia em deslizar lentamente os dedos pelas vértebras do colega, promovendo relaxamento mútuo.

Em seguida, o professor convidado começou a sua exposição. Trouxe o conceito de “biologia-cultural”, derivada da obra de Maturana. A ideia central é a de que os organismos são fechados e que não podemos mudar ninguém, mas sim repercutir uns nos outros a partir dos contatos que estabelecemos. O tema do Projeto Referência (PR) do semestre 2016.2 do FIS era “diversidade e equidade”. Alguns alunos discordaram claramente das posições dele, que tendia a associar as diferenças sociais a algo de ordem biológica e que as mudanças viriam “no fluxo das coisas” e de “forma natural”. Ao longo da aula, além de Humberto Maturana e da teoria U, a sociologia foi mencionada, talvez pelo estímulo da minha presença, como uma disciplina importante para entender porque as pessoas se tornam desiguais. Contudo, a sociologia também faria parte do “modelo mental a ser ultrapassado”, como disse um dos integrantes do GVces. Como mediadores do debate, os membros do GVces sempre recorriam a falas amenizadoras. As falas dos educadores se dão no sentido do que chamaram de “despertar da consciência”, de “quebra de paradigma”, diretamente inspirado em Fritjof Capra, citado por um deles, que, inclusive, mostrou um livro do famoso físico e o recomendou a todos os presentes. Ficou claro que o processo educativo é conduzido por convidados, membros do GVces e com a supervisão da maior liderança pedagógica da FGV no assunto, o coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV.

Fonte: o autor (18/08/2016).

Como é possível perceber através do registro da observação participante, alguns aspectos confirmam a publicação orientadora do FIS, o *Guia de Fundamentos e práticas – versão 1.0*, no sentido de uma formação de gestão heterodoxa. Os alunos são estimulados a fazer dinâmicas corporais e debatem temas pouco tradicionais ao espaço empresarial. Os educadores se fundamentam em perspectivas derivadas de outras disciplinas, autores e saberes. Contudo, o registro feito em uma aula do FIS não abarca todo o tipo de método de ensino que é característico do curso.

Visando dar conta da complexidade do FIS, foi necessário recorrer a uma outra fonte de dados: o levantamento de postagens relativas ao curso na *fanpage* do GVces na rede social *Facebook*. As postagens na página do GVces no Facebook confirmam como a estratégia do FIS é operacionalizada por um conjunto de táticas heterodoxas de ensino gerencial. O tipo de postagem mais saliente se caracteriza pelos registros fotográficos de aulas realizadas fora dos muros da FGV-EAESP. São

aulas em trilhas em meio à natureza, na praia, em feiras de orgânicos, no parque Ibirapuera em São Paulo etc. Esse tipo de atividade é completamente afim aos gostos dos FISers, que narram um certo fascínio pelo contato intenso com o ambiente natural e fora da FGV-EAESP.

A gente ficou numa praia, no único fiorde tropical do mundo (...) em uma casa a dez metros da água do mar, em que não tinha eletricidade, era tudo à base do lampião, não tinha fogão, citronela para espantar os mosquitos, era tecnologia rústica (...) sem nada e com tudo. (Fala de uma aluna do FIS. In: GVCES, 2016, p.159)

O registro feito pela turma do FIS 13 na praia de Castelhanos em Ilhabela (SP) (vide foto a seguir) mostra como as trilhas no meio da mata servem como espaços pouco ortodoxos para a transmissão de esquemas cognitivos e práticos ligados à perspectiva da “sustentabilidade”. Na foto, um instrutor local convida os alunos a uma “outra forma de se relacionar com o mundo” e perceber a “complexidade na natureza”.

Figura 7. Aula experiencial do FIS sobre “complexidade na natureza” em Ilhabela (SP)



Fonte: foto extraída da *fanpage* do GVces no Facebook, 18/10/2016

Esse estilo do curso heterodoxo do FIS é justamente um dos motes

para atrair os neófitos, especialmente a ideia de ter muitas aulas fora da FGV-EAESP. O FIS é propagandeado como um conjunto de “experiências inovadoras que vão muito além da sala de aula”. Na foto a seguir, uma chamada para a seleção do FIS 13, uma aluna do FIS 11 contempla uma paisagem campestre no interior de São Paulo. O cenário se completa com cadeiras vazias - à espera dos FISers futuros - e uma mesa com muitos lápis de cor e folhas em branco, um quadro que se refere provavelmente ao Projeto de Si Mesmo (PSM) e o objetivo do FIS de promover “mergulhos interiores”.

O anúncio, de certa forma, omite o caráter exigente desse processo seletivo: espera-se que os candidatos já possuam esquemas cognitivos e linguísticos afinados com o mundo da “sustentabilidade”. Numa perspectiva institucionalista, Berger e Luckmann (2014) explicam que sempre existem rituais que marcam a transição entre a socialização primária e a secundária. Entendemos aqui o processo seletivo do FIS dessa maneira: é um ritual, uma prova para acessar o processo de socialização secundária, sendo que apenas os afinados com o mundo da sustentabilidade são dignos de serem aceitos.

Figura 8. Anúncio do processo seletivo para o FIS 13 (realizado em 2016)



Fonte: foto extraída da *fanpage* do GVces no Facebook, 17/05/2016

Os “mergulhos interiores” são, em muitos casos, estimulados a partir de técnicas orientais derivadas do Yoga e de outras práticas

meditativas. Ao menos dois dos membros da equipe do GVces, que coincidentemente possuem feições e cor de pele que lembram a maioria dos nascidos na Índia, conduzem recorrentemente esse tipo de atividade. Na foto a seguir, um grupo de alunos do FIS 13 pratica Yoga sob a supervisão de um desses membros da equipe pedagógica, em uma fazenda.

Há um claro gosto pelas coisas orientais na “turma da sustentabilidade”. Em outro registro fotográfico, quem conduz a “sessão de meditação” é o próprio Milton Maroni, coordenador do GVces. Esse registro é ainda mais curioso na medida em que se considera o cenário onde estão os FISers. Trata-se de um *Ashram* (i.e., centro religioso hindu) no interior de São Paulo. As atividades direcionadas ao Projeto de Si Mesmo (PSM) são muito influenciadas pelas religiões e filosofias orientais.

Figura 9. Um membro do GVces conduz uma dinâmica inspirada no Yoga com os alunos do FIS nas instalações de uma fazenda



Fonte: foto extraída da *fanpage* do GVces no Facebook, 18/10/2016

Figura 10. Milton Maroni (sentado) conduz uma dinâmica em um *Ashram* (centro religioso hindu) do interior de São Paulo com os alunos do FIS



Fonte: foto extraída da *fanpage* do GVces no Facebook, 29/04/2018

Essa linha de trabalho pouco usual não descarta ações mais tradicionais das escolas de negócios, tais como as visitas a empresas parceiras, o que costuma estar mais relacionado ao chamado Projeto-Referência (PR). É o caso do registro feito da visita à empresa Fibria, que também se destaca nacionalmente em práticas da SE. Os alunos são expostos aos *business cases* de gestão sustentável da empresa, apresentados pelos próprios colaboradores, um recurso pedagógico que ajuda a engendrar mitologias empresariais. Esse tipo de contato direto com os *managers* profissionais contribui para o fortalecimento de laços entre o FIS e as empresas parceiras, bem como entre os FISers e os profissionais adeptos da “sustentabilidade”.



Figura 11. Visita de discentes e equipe pedagógica do FIS à empresa Fibria para entenderem como a empresa “lida com a questão das mudanças climáticas”



Fonte: foto extraída da *fanpage* do GVces no Facebook, 28/03/2018

Outro exemplo de como o FIS oportuniza o contato entre os neófitos e os profissionais mais experientes é o da avaliação do Projeto Referência da 16ª edição do FIS, que ocorreu na sede do principal parceiro empresarial, o Itaú. Esse caso é especial para essa pesquisa, na medida em que confirma a conexão entre a Elite de adeptos da SE e os neófitos. A postagem convida os interessados da *fanpage* a prestigiar o evento de avaliação que conta como primeira integrante da banca avaliadora Ana Itaú, superintendente de “sustentabilidade” do banco e profissional que integra a prosopografia apresentada no capítulo anterior. É interessante destacar também a presença de Marcelo, diretor de relações institucionais da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

A turma do FIS 16 tinha como projeto-referência apresentar uma proposta nomeada como: “produzir e veicular uma sequência de vídeos curtos que conscientize e sensibilize para opções pessoais de investimentos financeiros responsáveis voltados para promover uma economia de baixo carbono” (GVCES, 2018a). O sentido de ter avaliadores como Ana Itaú e Marcelo, dois *top managers* do setor financeiro, é garantir o alinhamento entre um treinamento na escola de negócios e as demandas práticas das empresas que apoiam, inclusive financeiramente, o desenvolvimento de cursos como o FIS. Em outras palavras, é garantir o “sucesso” do FIS como espaço de socialização secundária de neófitos da SE.

Figura 12. Anúncio do evento de avaliação do Projeto-Referência (PR) da turma FIS 16 no Itaú com o tema “Finanças pessoais e mudanças climáticas”.



EQUIPE 2GRAUS APRESENTA:

**FINANÇAS PESSOAIS  
E MUDANÇAS  
CLIMÁTICAS**

COMO SUAS DECISÕES  
FINANCEIRAS AFETAM O PLANETA?

**28/05, das 18h às 20H**  
ITAÚ BBA  
AV. BRIGADEIRO FARIA LIMA 3400  
SALA F502

2GRAUS

fis iniciativa gvc  
INICIATIVA GVCES

“É hoje! Ainda dá tempo de se inscrever, corre lá! Na banca avaliadora do projeto do FIS 16: Ana Itaú<sup>75</sup>, representante da Superintendência de Sustentabilidade do Itaú. O Itaú é empresa patrocinadora do FIS; Ítalo<sup>76</sup>, representante do Engajamundo, organização de liderança jovem que atua para abrir caminhos para a participação da juventude nas decisões políticas internacionais; Rodrigo<sup>77</sup>, foi aluno do FIS 2 (é uma tradição termos sempre um FISer como avaliador) e hoje trabalha no Nubank; Marcelo<sup>78</sup>, Diretor de Relações Institucionais da FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos; Rildo<sup>79</sup>, Coordenador do Curso de Graduação em Administração de Empresas da FGV EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.”

Fonte: postagem (cartaz e texto) extraída da *fanpage* do FIS, 28/05/2018

O interesse e o engajamento dos FISers nas atividades propostas pelo GVCes não podem ser desvinculados dos esquemas cognitivos centrais que eles compartilham e do passado incorporado de cada um desses jovens adeptos da perspectiva sustentável. Nas duas seções seguintes, iremos aprofundar sobre as dimensões discursiva e cognitiva dos FISers entrevistados, primeiramente suas narrativas de conversão e, posteriormente, suas maneiras de ser e de agir que caracterizam a “turma da sustentabilidade” da FGV-EAESP. Também será interessante avaliarmos as aproximações e os afastamentos entre esse grupo de neófitos e o dos veteranos membros da Elite de adeptos da SE.

<sup>75</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>76</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>77</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>78</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>79</sup> Pseudônimo utilizado.

#### 4.4. *Os precoces, os tardios e o peso do FIS*

No capítulo 3, mostramos como que a *conversão sustentável* dos membros da Elite de adeptos da Sustentabilidade Empresarial (ESE) é uma prática discursiva. É algo atrelado ao papel e à posição do “líder sustentável” que precisa enunciar a respeito. Vimos que, entre os membros da ESE, isso ocorre de modo aparentemente mais espontâneo, em suas falas na Plataforma de Liderança Sustentável ou em entrevistas a jornais e revistas. Devemos então ponderar que as situações de enunciação dos membros da ESE e dos FISers, que serviram como fonte de dados a essa pesquisa, são consideravelmente distintas: de um lado, temos um grupo dominante de *top managers* que fala em conferências ou depoimentos a jornalistas especializados; de outro, um grupo de jovens neófitos, alunos ou ex-alunos, da principal escola de negócios do país, que concedem entrevistas a um pesquisador da sociologia.

Para termos uma possibilidade de comparação, os FISers entrevistados foram estimulados a contar suas histórias de conversão à causa. Enquanto as narrativas de conversão da ESE encerram três formas específicas (*precocidade sustentável, paixão tardia e senso de oportunidade*), os relatos de conversão dos FISers não possuem uma variante pragmática (i.e., *senso de oportunidade*). Em nenhuma das entrevistas, foi observado qualquer grau relevante de pragmatismo na escolha por integrar a “turma da sustentabilidade”. Poderíamos imaginar que argumentos tais como “decidi seguir pelo caminho da sustentabilidade pelas possibilidades de carreira que podem se abrir pra mim” poderiam surgir entre os FISers, mas simplesmente não aparecem nas entrevistas.

Sociologicamente, podemos explicar que uma tal conversão pragmática declarada está fora do “terreno dos possíveis” (BOURDIEU, 1996a) para esse grupo de neófitos. Seguir o rumo sustentável para os FISers, como veremos mais adiante nessa seção, está mais associado a ir na contramão da racionalidade econômica, do pragmatismo e do utilitarismo do que entre os *top managers*. Os FISers falam de processos de *conversão sustentável* de forma mais apaixonada, sendo que o elemento variável é apenas se essa paixão é narrada como presente desde a primeira infância (sob influência dos pais) ou se é despertada através de socializações secundárias e de espaços como o próprio FIS.

O grupo de 10 FISers entrevistados se divide entre os que narram suas *conversões* a partir de um apelo ao caráter precoce (i.e., *precocidade*

*sustentável*) e aqueles que justificam suas adesões à causa por um despertar de um afeto tardio (i.e., *paixão tardia*). A *precocidade sustentável* empregada aqui na análise dos FISers se refere a narrativas de conversão que ocorreram antes ou muito antes dos seus acessos à FGV-EAESP.

O caráter de precocidade, então, remete a um traço das narrativas de apelo à aquisição de esquemas cognitivos alinhados com a “sustentabilidade” antes da educação superior, na infância ou adolescência, dentro ou fora do ambiente familiar. Já o despertar de uma *paixão tardia* pode ser relatado como ocorrendo no início da graduação na FGV-EAESP ou no limite temporal máximo, que é o decorrer das atividades do FIS. Nenhum dos entrevistados assume a possibilidade de não ser um adepto da “causa sustentável” e todos, mesmo os mais precoces, tendem a atribuir um peso muito importante ao FIS para explicar suas histórias de vida.

Diante da pergunta “como a sustentabilidade entrou na sua vida?”, 6 dos 10 FISers entrevistados recorrem a uma narrativa de apelo à precocidade. Esta é percebida em narrativas sobre o gosto pela filantropia herdado de seus familiares, do contato desde muito jovens com a valorização da natureza em atividades como o escotismo ou pelo hábito de fazer trilhas pelas matas, até o convívio juvenil com a política representativa. Todas essas experiências estão presentes no léxico da *conversão sustentável*.

Vale destacar a maior presença das mulheres, já que dos seis FISers que compõem esse subgrupo, apenas Álvaro e Cássio são do sexo masculino. Simetricamente, temos o cenário oposto entre os quatro FISers que narram uma *conversão sustentável* a partir do prisma da *paixão tardia* (somente Jennifer, em meio a outros três homens). Embora tratemos aqui de uma análise qualitativa, é importante destacar essa tendência de associação entre sexo feminino e uma maior *precocidade sustentável*, e entre sexo masculino e processos mais tardios de aquisição dos esquemas cognitivos vinculados à SE.

Tabela 19. Tipos de conversão e FISers entrevistados

Entrevistados	Pseudônimo	Edição do FIS / ano	<i>Conversão sustentável</i>
FISer 1	Vítor	13 (2016)	<i>Paixão tardia</i>
FISer 2	Júnior	13 (2016)	<i>Paixão tardia</i>
FISer 3	Elza	13 (2016)	<i>Precocidade sustentável</i>
FISer 4	Álvaro	13 (2016)	<i>Precocidade sustentável</i>
FISer 5	Cássio	3 (2011)	<i>Precocidade sustentável</i>
FISer 6	Giulia	5 (2012)	<i>Precocidade sustentável</i>
FISer 7	Giovana	1 (2010)	<i>Precocidade sustentável</i>
FISer 8	Jennifer	9 (2014)	<i>Paixão tardia</i>
FISer 9	Keno	11 (2015)	<i>Paixão tardia</i>
FISer 10	Simone	10 (2015)	<i>Precocidade sustentável</i>

Fonte: o autor (2018)

Agora, vamos entender como cada um deles narra sua *conversão sustentável*, primeiramente o subgrupo dos *precoces* e depois o dos *tardios*. Para apresentar e discutir esses resultados, a opção aqui foi por mostrar, em profundidade, as narrativas de *conversão sustentável* de cada um dos dez entrevistados. Embora um tal modo de analisar possa ser entendido como demasiado subjetivista, discordamos disso recorrendo a Lahire (1999): os indivíduos portam em seus corpos as suas circulações por grupos, instituições e campos; em vez de tropeçarmos numa percepção que coloca os indivíduos no plano atômico da análise social (i.e., uma espécie de física social mecanicista), podemos entendê-los como os portadores das diferenças e como desdobramentos do social. A intenção aqui será identificar as propriedades sociais mais relevantes justamente a partir dos relatos individuais de adesão à “causa sustentável”. Serão trazidos os trechos mais relevantes dessas narrativas.

*Uma herança ambientalista*<sup>80</sup> – Elza estudava administração pública na FGV-EAESP no momento da entrevista e mostra como seu

<sup>80</sup> Aqui, é importante lembrar dos trabalhos de Wilson Oliveira sobre as gerações de ambientalistas do Rio Grande do sul entre os anos 1970 e 2000, sobretudo a sua tese (OLIVEIRA, 2005), na qual este autor identificou uma diferença importante entre os modos de transmissão do ambientalismo: na geração mais antiga, as famílias se constituíam como o tipo de espaço mais decisivo; na geração mais recente, a transmissão passa a ocorrer mais a partir das redes militantes e profissionais. Curiosamente, o caso de Elza (FISer 3) combina esses dois modos de transmissão, ainda que com um peso maior para a sua família nuclear.

gosto por movimentos ambientalistas ocorreu a partir dos seus pais, que “falam sobre a sustentabilidade há muitos anos” e “gostam de permacultura”. Era um hábito da família frequentar a zona rural, já que possuíam um sítio em Itú (SP). Elza morou durante três anos em Manaus, dos sete aos dez anos de idade. Lá, conviveu com amigos de seus familiares que lhe levavam a trilhas em meio à floresta, atividade da qual diz sentir muita falta. Eram pesquisadores do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia: “nossos passeios eram sempre com o grupo de pesquisadores. A gente fazia trilhas com guias pela floresta e eu gostava muito”. Afirma gostar muito da “área ambiental”, tanto que pensou em cursar “biologia, caso não gostasse de administração pública”.

Além desse contato já intenso com o ambientalismo quando criança, Elza relata o incentivo de seu colégio em São Paulo, o tradicional São Luís - que tem como fundadores membros da Companhia de Jesus em 1867 - por meio do qual pôde realizar uma imersão em uma comunidade rural que trabalha com agricultura de subsistência. Ainda, Elza adquiriu um capital cultural específico na área de “sustentabilidade” ao realizar, através do IPEMA (Instituto de Permacultura e Ecovilas da Mata Atlântica), um curso de bioconstrução e permacultura. Podemos perceber como Elza adquiriu uma disposição ambientalista, alinhada à “sustentabilidade”, de forma precoce, isto é, muito antes da experiência no FIS, através da sua família, dos seus amigos, da sua escola e de um instituto especializado no treinamento técnico na área da agroecologia.

#### Quadro 8. Uma herança ambientalista

Meus pais falam sobre a sustentabilidade há muitos anos. Gostam de permacultura, mas não trabalham com isso. Até os meus 14 anos, eu ia sempre pro sítio da minha família em Itú (SP). Morei 3 anos em Manaus: dos 7 aos 10 anos. Os pais da minha amiga eram do INPA (Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia), eles trabalhavam com índios e meio ambiente e sempre falavam disso. Nossos passeios eram sempre com o grupo de pesquisadores do INPA. A gente fazia trilhas com guias pela floresta e eu gostava muito. Pensei em fazer Biologia no vestibular. Era minha segunda opção, caso não gostasse de administração pública. Além disso, duas coisas me influenciaram: um projeto do Colégio São Luís, onde estudei, que envolvia famílias que trabalham na zona rural, com agricultura quase que de subsistência. Fiz uma imersão na comunidade e morei uma semana lá, onde tive contato com o tema da água, que é muito importante por lá. Foi bem forte essa vivência pra mim. Depois, fui fazer um curso de bioconstrução e permacultura, pelo IPEMA.

*O primo engenheiro ambiental e a professora “hiponga”* - Álvaro estudou administração de empresas e é oriundo de uma família com montantes elevados de capital econômico e cultural. Como ele explica na entrevista, “na minha família todo mundo praticamente é médico”. É um herdeiro de uma família da medicina. Estudou em um colégio privado de renome no bairro do Morumbi, em São Paulo, o Colégio Visconde de Porto Seguro.

Segundo ele, a família teve um impacto significativo em sua escolha por administração de empresas. Indeciso quanto ao que prestar como curso no vestibular e tendendo a escolher engenharia ambiental, foi influenciado por seu pai e seus tios para fazer administração de empresas. A pressão que sentia por seguir uma “profissão padrão como a medicina” existia e, dessa tensão entre seu desejo de trabalhar com a questão ambiental e o constrangimento para escolher algo legítimo para um herdeiro de uma família de médicos, obedeceu ao pedido paterno para estudar administração na FGV-EAESP.

Álvaro afirma ter adquirido o gosto pela “sustentabilidade” através do contato próximo com duas pessoas significativas fora do seu ambiente familiar nuclear. A primeira pessoa é o seu primo, que é engenheiro florestal, um ídolo para ele, principalmente porque desde os 16 anos, já “fazia mochilões” (i.e., viagens longas com apenas uma mochila) na Bahia em meio à natureza. Foi a partir da relação com esse primo que Álvaro cogitou fazer engenharia ambiental. De acordo com Álvaro, a segunda pessoa significativa foi uma professora de alemão do colégio que “era muito natureba, bem ‘hiponga’ assim, então várias das aulas dela abordavam apresentações de sustentabilidade”. Dos dois, sem dúvida, o seu primo foi o que lhe influenciou mais, segundo seu relato: “ele é um cara que me introduziu a sustentabilidade”.

Quadro 9. O primo engenheiro ambiental e a professora “hiponga”

Meu primo é engenheiro florestal e desde sempre, desde os 18, ele já tinha uma coisa muito próxima com a natureza e as questões familiares dele permitiam que ele tivesse mais independência. Com 16 anos, ele já fez um mochilão pra Bahia, foi abrindo trilha assim, sozinho e acampando. Aí ele é uma pessoa que eu considero muito, praticamente um ídolo pra mim. Os papos com ele são ótimos! A gente é muito amigo, além de primo, e ele foi me passando esse sentimento, por uma conexão com o trabalho com um propósito. Ele exerce isso. É uma coisa que ele faz por paixão, mas pros colegas dele isso significa “vamos ficar aqui e ganhar a grana”. E eu fui lá e conheci o trabalho dele, faz uns três anos que eu fui lá, mas enfim, ele é um cara que me introduziu a sustentabilidade. Ele é um pedaço da história. O outro pedaço é uma

professora minha do colégio Visconde de Porto Seguro, sabe? Ela era professora de alemão, só que ela era muito natureba, bem “hiponga” assim, então várias das aulas dela abordavam apresentações de sustentabilidade, como sobre a energia alternativa. Então foi uma iniciativa dela de passar essas coisas que me pegou. Desde então, os trabalhos da escola, eu escolhia energia alternativa, que era o meu tema no colégio e eu acabei pesquisando muito sobre isso e aí, com outros temas de sustentabilidade, eu fui pegando interesse.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Álvaro, FISer 4, em 24/08/2017

*A filantropia como prática familiar* - Egressa do curso de administração pública, Giulia trabalhava como gestora numa ONG voltada aos “negócios inclusivos” (i.e., uma subárea da “sustentabilidade empresarial”, voltada ao fomento de empreendimentos direcionados aos mais desfavorecidos) no momento da entrevista. Giulia tem uma família de descendentes de alemães, de base católica e com história de trabalhos ligados ao voluntariado e à filantropia. Foi criada nesse ambiente religioso e com grande engajamento em trabalhos filantrópicos. Diferentemente de Elza e Álvaro, a ênfase de seu relato de *precocidade sustentável* está menos na questão ambiental e mais nas práticas filantrópicas e religiosas de sua família. Seu avô foi seminarista e ela tinha três tios padres, ao passo que seus pais são avaliados como “muito religiosos”.

A caridade é uma prática que Giulia aprendeu desde muito cedo. Em datas festivas, seus progenitores não lhe davam presentes, mas sim aos mais necessitados, aos mais pobres. Seus avós se engajam, há muito tempo, em atividades ligadas ao voluntariado social. Trata-se de uma família com grande montante de capital econômico que, inspirada na caridade cristã, engaja-se em atos filantrópicos aparentemente desinteressados. O grau da presença da filantropia nas práticas da família de Giulia pode ser facilmente apreendido pelo relato do caso da morte da sua bisavó: a matriarca tinha um sítio no interior de São Paulo e, em vez de o sítio ser herdado pelos familiares, foi doado para uma instituição sem fins lucrativos de origem alemã e que cuida de jovens que vivem em famílias de risco.

Imersa em um tal ambiente familiar no qual a prática da filantropia era tão valorizada, Giulia, ainda que não tenha ativado plenamente suas disposições religiosas (“sempre tive muitas críticas à religião”), ativou o componente caridoso em ações sociais de seu colégio. Anos depois, isso se transmutaria em um engajamento com a perspectiva sustentável na



FGV-EAESP. Durante o colégio, integrou o chamado Departamento de Ação Social (DAS), atividade eletiva no Colégio Palmares em São Paulo, que envolvia ações em um asilo para idosos e reforço escolar na Pastoral da Criança, entidade ligada à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB).

Giulia conta que desde que entrou no curso de administração pública da FGV-EAESP, procurou iniciativas voltadas ao impacto social ou ambiental. Foi nessa busca que, por afinidades eletivas, conheceu a SE e o FIS. O contato com a perspectiva sustentável de gestão de empresas públicas ou privadas a converteu numa defensora desse modelo, que lhe deu um suporte para justificar suas tomadas de posição profissionais. Giulia tem como ídolos atuais Muhammad Yunus, conhecido como “o banqueiro dos pobres” além de dois membros da ESE: César Santander e Ciro Natura.

#### Quadro 10. A filantropia como prática familiar

Olha, a minha família tem uma base meio religiosa e católica, a gente sempre fez muito trabalho social, voluntariado, terceiro setor de uma forma geral. Então, eu sempre fui criada nesse ambiente. Meus avós e meus pais, que são as referências mais próximas, eles são muito religiosos: meu avô, por exemplo, tem três tios padres. Meu avô foi seminarista. Saiu porque não queria ser padre, mas foi formado praticamente na igreja, então é uma coisa muito forte na minha família. E aí meus avós sempre criaram meus pais, minha mãe e meus tios, em cima desse contexto de olhar pro próximo, de ajudar. Então, tem algumas tradições de família que a gente sempre teve de família mesmo. No dia das crianças, meus avós nunca davam nada pros meus tios e meus pais e meus tios nunca deram nada pra mim e pros meus primos. A gente é que dava pra quem precisava. Isso todo dia das crianças. Dia dos pais e dia das mães, sempre a mesma coisa. Nunca era uma data que a gente se dava presente, mas sim que a gente dava pros outros. Natal era a mesma coisa. Aí meus avós sempre tiveram uma cultura de doação muito forte. Eles doam pra uma série de iniciativas. Minha avó faz trabalho voluntário desde que eu me conheço por gente estruturando bibliotecas de escolas públicas, e meus avós também... quando a minha bisavó faleceu, ela tinha um sítio no interior de São Paulo e, em vez da gente ficar com esse sítio pra gente, eles doaram para uma instituição sem fins lucrativos alemã que cuida de jovens que vivem em famílias de risco. Então meus avós doaram esse sítio quando a minha bisa morreu, e a gente tem uma agenda de uma vez por ano ir lá no sítio. Minha mãe é a mesma coisa, sempre doa e tem as mesmas práticas. É uma coisa que sempre permeou muito a minha família. Fazemos muita coisa juntos em prol da doação.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Giulia, FISer 6, em 22/08/2017.

*Um gosto por “sustentabilidade” e política* - Assim como Giulia e Elza, Cássio teve em sua família nuclear uma fonte para adquirir afinidade compatível com a SE. Cássio é herdeiro de um político de uma cidade do interior do estado de São Paulo. Vinculado ao Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), seu pai foi prefeito de sua cidade natal durante oito anos (dois mandatos). Durante os mandatos do seu pai, sua mãe não era só a primeira dama do município. Ela também acumulava um papel de promotora do voluntariado e da filantropia, ocupando a posição de presidente do fundo social de solidariedade: “tenho muito orgulho dela porque depois que ele deixou essa função, ela foi chamada por várias ONGs e, até hoje, as pessoas se emocionam com as campanhas dela”. Com sua mãe, diz que aprendeu a valorizar o voluntariado, o terceiro setor e a filantropia. De seu pai, herdou a disposição para “agir de modo correto”.

Cássio estudou administração pública e trabalhava na Ambev no momento da entrevista, especificamente no setor de desenvolvimento de pessoas. O foco de seu trabalho estava na diversidade e educação para o terceiro setor. Quando entrou na FGV-EAESP, foi o primeiro ano que seu pai tinha deixado de ser prefeito. Cássio justifica que seu pai é uma grande referência para ele. Um exemplo que ele dá é o fato de seu pai ter sido reeleito com 79% dos votos válidos, o que o alçou à condição de seu ídolo. No momento da entrevista, seu pai era deputado estadual pelo estado de São Paulo, do PSDB. Apesar de considerar seu pai como uma grande referência para seu interesse pelas questões públicas e pela “sustentabilidade”, ele se considera mais à esquerda em termos de orientação política do que o seu pai. Afirma que se engaja principalmente nas causas de gênero e diversidade.

O gosto específico pelas questões mais diretamente associadas à “sustentabilidade” se desenvolveu durante a época de colégio, em um período da vida similar ao de Álvaro. Foi quando Cássio teve contato com o documentário de Al Gore (ex-candidato à presidência dos EUA): *An inconvenient truth*. Diz que sempre gostou “de seguir regras, de ser bonzinho” e, com o contato com essas discussões no colégio, “o maior *turning point* pra mim em sustentabilidade”, a “bandeira da sustentabilidade” passou a fazer parte de sua vida.

Pouco depois de entrar na FGV-EAESP, no curso de administração pública, tornou-se estagiário do GVces: “eu era estagiário do CES e eu bebi muito das mesmas fontes. Eu achava muito interessante as discussões que eles tinham”. De seu pai, adquiriu o gosto pelo engajamento político, posto em prática durante sua graduação na FGV-

EAESP: “eu era da Atlético [Associação da FGV], eu era do DA [Diretório Acadêmico], eu era representante dos alunos no conselho de graduação. Então era eu que defendia os alunos pra ver se eles seriam jubilados ou não.” Política e “sustentabilidade” eram os dois assuntos que mais o mobilizaram desde a adolescência. E, além de seus pais, tem como referências maiores dois líderes que justamente revelam circulações pelos espaços da “sustentabilidade” e da política representativa: Al Gore e Marina Silva.

Quadro 11. Um gosto por “sustentabilidade” e política

Eu acho que eu sempre gostei de seguir regras, de ser bonzinho. E aí é bem pessoal. Eu sou extremamente organizado. Quando eu tava no colegial, foi a época do Al Gore, do verdades inconvenientes e aquecimento global, a partir do momento que eu descobri isso, eu pensei “gente, tem pessoas fazendo coisas erradas no mundo”. Eu como gosto de fazer coisas certas, eu pensei “vou fazer certo”. Então, a bandeira da sustentabilidade é essa “gente, não dá pra seguir do jeito que vocês vivem, eu vou reciclar o meu lixo. Eu não vou usar plástico ou esse tipo de coisa.” Desde o colegial até aquele momento ali, foi o maior *turning point* pra mim assim em sustentabilidade.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Cássio, FISer 5, em 18/08/2017.

*Uma disposição anticapitalista* - Diferentemente dos FISers anteriores, Giovana (FISer 7) não advém de uma família com montante de capital econômico tão expressivo. Isso não a impediu de ter contato precoce com a prática da caridade. Seu avô materno é um empreendedor que não vingou, foi à falência, mas se manteve engajado em ações filantrópicas: “nunca deixou de passar as madrugadas na rua dando sopa, então ele teve uma vida de doação muito intensa.” Foram seus avós maternos, os menos providos de capital econômico e cultural, suas maiores influências.

Apesar de terem uma casa simples, onde viviam praticamente apenas com um salário mínimo, sempre foram muito felizes, segundo ela. Do lado paterno, adquiriu mais capital cultural, já que seus dois avós eram professores universitários. Seu avô paterno cursou quatro graduações e chegou à posição de reitor da PUC-SP. Os esquemas cognitivos que adquiriu no seu ambiente familiar fizeram com que Giovana desenvolvesse uma certa racionalidade valorativa em suas escolhas profissionais: “Precisava que o meu trabalho fizesse a mudança na vida dos outros”.

Aos 17 anos, ela explica que não queria trabalhar “com coisas

que alimentassem o sistema”, crença que relatou caracterizá-la até o momento da entrevista. Essa crença se alinhava, para Giovana, ao trabalho junto a ONGs voltados ao impacto social ou ambiental. Sentia-se convicta desse rumo, desde os 16 anos de idade. Seus testes vocacionais lhe sugeriam a área de relações internacionais.

Explicou na entrevista que não tinha dinheiro para cursar a PUC, local de trabalho de seus avós. Não acreditava que o curso de relações internacionais da USP fosse prepará-la para trabalhar em ONGs. Numa decisão mais pragmática, optou por fazer um curso técnico de comércio internacional e conseguiu um posto de trabalho, aos 17 anos, numa multinacional do ramo metalúrgico. Foi o pior momento de sua vida, segundo ela. Entrou em crise, teve depressão e passou a ser uma crítica fervorosa do sistema capitalista, conforme relata.

Foi a partir disso que se interessou por administração pública, pelas “coisas públicas”, e vislumbrou a possibilidade de ser aluna da FGV, que só se tornou possível devido ao sistema de bolsas a alunos com melhores desempenhos no processo seletivo. Na FGV-EAESP, se engajou numa consultoria júnior em atividades voltadas para auxiliar ONGs. Giovana integrou a turma pioneira do FIS em 2010 e trabalhou por alguns anos no GVces. É uma FISer pioneira, tida como referência por outros neófitos.

Além dos esquemas e disposições que adquiriu de seus familiares, Giovana assumiu um papel de *outsider* desde que entrou na FGV, reforçado inclusive pela sua militância ativa em prol do vegetarianismo e por seguir o *guru* indiano Yogananda. Giovana é uma “GVniana” improvável, o que facilitou seu investimento no caminho mais heterodoxo da escola de negócios, a SE, quando enfim encontrou um ambiente repleto de indivíduos afins aos seus princípios e valores.

Quadro 12. Uma disposição anticapitalista

Eu tinha 17 anos, não queria trabalhar com coisas que alimentassem o sistema, eu já era vegetariana, já era contra carros e eu trabalhava numa metalúrgica, foram dois anos de muito sofrimento, tive depressão, cheguei ao fundo do poço porque eu sabia que isso seria transitório na minha vida, mas eu sabia que estava me afastando do que eu queria de verdade. A minha depressão foi ver o capitalismo em seu funcionamento pleno. Não era esse modelo que eu queria construir. Queria construir algo pra vivermos juntos. No final desse curso técnico e que eu trabalhava na metalúrgica, eu descobri a Fundação Getúlio Vargas. Minha situação financeira em casa não é a de um estudante “GVniano” tradicional. Tanto que eu nem tinha dinheiro pra fazer PUC, imagina sonhar com a Fundação Getúlio Vargas. Mas tinha um sistema de bolsas na GV, pra quem não tinha condições de pagar. Então aí eu fiz

administração pública, fui trabalhar com coisas públicas. Dentro do curso, tem uma consultoria júnior que trabalha com ONGs, e eu me joguei de cabeça nisso. Onde a GV me trouxe uma formação que me trouxe perspectivas foi quando apareceu o FIS pra mim. No meu penúltimo semestre, começou a circular alguns cartazes sobre a disciplina e daí tinha uma sessão de informação. E eu fui nessa sessão de informação com a equipe do FIS e eles contavam um pouco como que ia ser o curso, contava a metodologia, e pra mim foi “nossa! Não acredito que estou vendo essas coisas aqui dentro da faculdade!” porque eu tinha trabalhado com essas coisas um ano e pouco num instituto que hoje nem existe mais, eu acho. Que se chamava Sinapse. Que trabalhava com formação de universitários para trabalhar com responsabilidade social corporativa e com sustentabilidade, então era um pessoal que pensava fora da caixa. Eu ajudei também a organizar esses cursos, mas eu não imaginei que teorias como *design thinking* e Teoria U que eu tinha começado a ver nesse meu processo no trabalho fosse ver dentro da faculdade. Porque pra mim eram mundos separados, né?! Havia meu trabalho, o que a gente discutia e havia o que acontecia na GV. Eram coisas separadas. Aí eu fiquei muito instigada com o FIS. Fui da primeira turma do FIS.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Giovana, FISer 7, em 24/08/2017.

*Um CFO como pai e o impacto do escotismo* – Simone narra que o despertar de seu gosto pela perspectiva sustentável ocorreu a partir do escotismo, que teria sido mais decisivo do que a educação que recebeu de sua família. Seu pai, um *Chief Financial Officer* (CFO), que trabalhou a vida inteira no mercado financeiro, sempre criticou a existência de “eco-chatos”. Ele possui uma carreira consolidada no mercado financeiro, como CFO de uma instituição financeira, o que garantiu a Simone um montante expressivo de capital econômico herdado e uma certa disposição gerencial. Essa tomada de posição sarcástica do pai - que afronta os esquemas cognitivos adotados por Simone - apenas foi amenizada com o engajamento dela e do irmão na área da “sustentabilidade”. Ela atua como consultora de SE e seu irmão trabalha como consultor ambiental, além de ser biólogo de formação.

Simone tende a explicar seu engajamento com o tema da “sustentabilidade” através do escotismo, cujas práticas pregam um respeito maior à natureza, a cordialidade, a coletividade e a conduta ética. Podemos entender, por outro lado, que um gosto precoce pelas questões ambientais adquirido sobretudo via escotismo combinado a uma disposição gerencial-financeira, ainda mais precoce, transmitida pelo pai explicam melhor o engajamento de Simone como adepta da SE. Egressa

do curso de administração de empresas, Simone integrou a 10ª edição do FIS, em 2015. Soma-se a esses fatores o engajamento no escotismo, que lhe permitiu adquirir esquemas cognitivos alinhados com o apreço pelas questões ambientais. Estudava, no momento da entrevista, o tema do “capitalismo consciente” e idolatrava Muhammad Yunus.

Quadro 13. Um CFO como pai e o impacto do escotismo

Meu pai trabalha no mercado financeiro. Trabalhou a vida toda até se aposentar. Então, o posicionamento dele é o de que existem “ecochatos”. Agora ele, mudou um pouco de discurso. Porque ele tem uma filha da sustentabilidade, um filho consultor ambiental que é biólogo. A sustentabilidade, acho que foi mais com a educação formal, foi muito também pelo Escotismo. Eu sempre fui escoteira, fui bandeirante. Eu acho que essa vontade de fazer alguma coisa com um pouco mais de sentido já vem de sempre, de não trabalhar por trabalhar, de não só a fazer alguma coisa por fazer, mas de buscar sentido. E pela experiência na GV e aí, depois mais tarde, também pelas minhas experiências na consultoria que estou trabalhando. Ao mesmo tempo, tem aquele desejo de pôr a mão na massa. E isso tem a ver com o Escotismo e tem a ver com o FIS. É, eu acho que foi “super” isso o começo de gostar de voluntariado. Sabe... de, não sei muito bem, mas de senso de coletividade, de ajudar, de respeito. Acho que isso foi o ponto importante. Eu acho que a semente da sustentabilidade foi plantada na minha infância. Então, acho que na minha evolução da sustentabilidade para mim, ela nasceu no escotismo, na minha educação, não formal da minha infância, mas sim depois quando eu fui sendo voluntária no escotismo. Depois, eu fui conhecendo que existe a sustentabilidade empresarial corporativa e essa coisa de que ajudar o mundo poderia vir pelas empresas também.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Simone, FISer 10, em 24/08/2017.

Os seis FISers que apresentam uma certa *precocidade sustentável* revelam histórias de vida distintas, mas que guardam muitas semelhanças. Elza mostra um ambientalismo aprendido junto a seus pais e círculo íntimo, enquanto Giulia adquiriu uma certa disposição para a doação com uma família de filantropos e com o seu engajamento voluntário no departamento de ação social do colégio, um tanto parecido com a narrativa de Cássio. Esse quadro é semelhante ao que é narrado por Álvaro em seu processo de aquisição desses esquemas cognitivos alinhados à SE, por meio do contato com seu primo engenheiro ambiental, que lhe serve de ídolo, e sua professora de alemão “hiponga”. Algo não muito diferente de Simone, que aprendeu valores básicos alinhados com a ética em sua família, mas foi em sua imersão nas atividades do

escotismo que começou a trilhar um rumo que a levaria para a posição de consultora em SE. Por fim, Giovana aprendeu, principalmente com seu avô, o valor da doação, mas foi com os trabalhos voluntários em ONGs, e por uma posição “anticapitalista”, que mais se aproximou da “sustentabilidade”.

A partir das narrativas dos FISers mais precoces, podemos apreender processos de transmissão cultural de esquemas cognitivos afins à SE, que predispõem a incorporação daqueles mais ligados com o “modo sustentável” de ser e pensar. Pelas narrativas, podemos assumir que os ambientes familiares são importantes para a aquisição de disposições primárias que são compatíveis com o modelo da SE. Talvez, a instituição escolar e os círculos íntimos (e.g., primos, amigos, colegas de trabalho) sejam tão relevantes quanto a família nuclear para explicar porque esses indivíduos se tornaram neófitos da “sustentabilidade”.

A precocidade não retira a relevância da experiência no FIS. Todos os FISers, mesmo os mais precoces dos neófitos, são conformados e ajustados a partir do engajamento no FIS. É o caso de Giulia, que adquiriu afinidade pela filantropia e por ações sociais desde a primeira infância através de seus pais e avós, e encontrou no espaço do FIS, através do seu Projeto Referência (PR) sobre a Votorantim Metais, um caminho para endossar sua tendência de “ver que tem empresas que estão olhando pra isso seriamente”. Além de ter contribuído com as justificativas necessárias para engajar-se na “sustentabilidade empresarial”, Giulia relata que o FIS a transformou pessoalmente e profissionalmente através do aprendizado do modelo sustentável de gestão: “O impacto que o FIS teve na minha vida e na dessas pessoas é a de uma gestão consciente. É você estar dentro de um ambiente corporativo e ter um compromisso de fazer uma gestão consciente.”

Então participar do FIS foi tão gratificante pra mim, foi meio que um alívio de ver que tem empresas que estão olhando pra isso seriamente. Pô, o meu *case* foi da Votorantim metais. A gente tinha bastante contato com o pessoal de sustentabilidade de lá, que acompanhava de perto o nosso trabalho no FIS e que foram pessoas que praticamente mostraram pra mim a tese de que existe gente séria, dentro do mercado de trabalho que está olhando de maneira séria pra sustentabilidade. Então o primeiro significado que o FIS teve na minha vida foi de mostrar isso. Pô, dá pra desenvolver uma carreira nessa área, que eu vou ser feliz, e vou atingir o que eu queria e tem

gente séria fazendo. Não vai ser *bullshitagem*, sabe? Um monte de gente fazendo um trabalho que não impacta ninguém, só pra gringo ver. Por isso que estava numa escola séria de negócios. Não queria ir para o terceiro setor, porque você sempre depende de um doador externo. Em períodos de crise, como agora, a liquidez é menor e isso impacta nas ONGs. Por isso que gosto dos negócios de impacto: uma estrutura de negócio. O FIS me traz esse significado. Me dá o endosso de que dá pra fazer carreira séria em sustentabilidade. O FIS me transformou. Não sei se você conhece a metodologia a fundo, mas ele trabalha em duas dimensões: a dimensão do eu comigo mesmo e do eu naquele projeto foco que estava sendo desenvolvido, que no meu caso era da Votorantim Metais. Quando a gente tava fazendo o projeto de si mesmo, eles traziam muito as questões ligadas a autoconhecimento e à busca do meu impacto hoje no mundo e de eu me conhecer pra poder me relacionar com o mundo de uma forma mais consciente. Então, eu já tinha feito algumas coisas assim no âmbito pessoal, já tinha tido contato com psicólogo, terapeuta, não muito, mas eu tinha feito, tinha feito na minha infância e adolescência. O FIS foi um convite pra olhar de novo pra dentro já mais velha num momento de vida que você já tá pensando de fato o seu rumo de carreira. Em última instância, é um generalismo, mas é algo que faz muito sentido pra mim. O impacto que o FIS teve na minha vida e nas dessas pessoas é a de uma gestão consciente. É você estar dentro de um ambiente corporativo e ter um compromisso de fazer uma gestão consciente. (Giulia, FISer 6, entrevista em 22/08/2017)

Se esse primeiro subgrupo dos mais precoces já manifestava gostos e esquemas cognitivos alinhados à SE muito antes de terem contato com o FIS, o subgrupo dos que se enquadram na *paixão tardia* mostra mais claramente o impacto das ações educativas do GVces nessa conversão. Vejamos então as narrativas de *conversão sustentável* dos neófitos que se apaixonaram pelo tema tardiamente.

*O impacto do GVces sobre a conversão* - Bolsista da FGV-EAESP, Vítor era estudante do curso de administração pública no momento da



entrevista. Vítor vem de uma família de estrato intermediário do interior de São Paulo, porém com poucos parentes que foram à universidade e que tampouco atuam na área empresarial. Ele relata já ter trabalhado antes de entrar na FGV e diz que tem peculiaridades por ser bolsista: “preocupações diferentes das dos meus colegas, que não são bolsistas, principalmente de inserção profissional”. Explicou que decidiu cursar administração pública por causa das manifestações nacionais de junho de 2013<sup>81</sup>, queria trabalhar no governo e com o tema da educação. Só pensou em trabalhar em empresas posteriormente, sendo que as disciplinas de SE, coordenadas pelo GVces, contribuíram nesse sentido: “Antes, eu pensava só em trabalhar no governo, mas depois das disciplinas de sustentabilidade, eu comecei a pensar em trabalhar nas empresas, porque eu vi que era um ator importante para o interesse público”.

A importância do GVces para Vítor aumentou com a sua condição de leitor da revista Página 22, editada pelo GVces e dedicada ao tema da “sustentabilidade”. Vítor viu suas impressões sobre a noção de “sustentabilidade” se ampliarem para abarcar seus temas de interesse relativos ao poder público, como a educação e o direito à cidade, e o respeito à liberdade de orientação sexual (Vítor é homossexual e militante de movimentos relacionados). Um pouco mais tarde, por recomendação de um amigo que já tinha feito a disciplina do FIS, ele decidiu se inscrever no processo seletivo, sem saber ainda muito bem o que se estudava. Sua conversão a adepto da causa da “sustentabilidade” veio com o próprio FIS.

#### Quadro 14. O impacto do GVces sobre a conversão

Já gostava de questões políticas da cidade. Na época que eu decidi fazer administração pública na GV, foi em julho de 2013, então eu cogitei fazer economia, direito, queria trabalhar no governo. Aí eu pensei na GV, fui pra GV e desde que entrei na GV até hoje o tema dos meus estudos é principalmente educação. Antes, eu pensava só em trabalhar no governo, mas depois das disciplinas de sustentabilidade, eu comecei a pensar em trabalhar nas empresas, porque eu vi que era um ator importante pro interesse público. Quebrou um preconceito que eu tinha com empresas. Já tinha trabalhado no SENAI. Eu não queria trabalhar em empresas. Dos bancos, eu tenho repulsa. Até hoje, tenho uma questão sobre isso. Eu fiz uma disciplina com o professor

<sup>81</sup> As manifestações nacionais de junho de 2013 ocorreram principalmente nas capitais dos estados brasileiros. Reuniram uma miríade de grupos sociais que reivindicavam pelas mais diferentes causas (e.g., saúde pública, educação pública, combate à corrupção) com um ligeiro predomínio dos que militavam contra o aumento das tarifas do transporte público.

Cláudio<sup>82</sup> que falou sobre o Terceiro setor e aí eu vi isso. Educação está para além do governo. Eu tinha visto um monte de instituto, um monte de empresa trabalhando com isso. Natura, Itaú... eu falei: “será que entro nessa área?”. Depois que entrei em contato com esse tema, pensei que poderia sim ir por essa área. Sempre gostei de escrever e ler, era editor do jornal estudantil da GV, a Gazeta Vargas, gosto de editoração e tal e eu recebia em casa a revista do GVces, a página 22. Eu achava o máximo o design e os assuntos. Também foi uma coisa que quebrou meus paradigmas, umas ideias que eu tinha sobre sustentabilidade. Eu achava que era justamente só uma coisa voltada para o meio ambiente e a revista que era de sustentabilidade tratava de mil coisas. Direito à cidade, educação, mil assuntos. É uma revista que adoro até hoje. A gente recebe em casa, nós alunos. Demorei pra sacar que era uma revista do Centro de Estudos de Sustentabilidade. Quando eu fui parar no FIS, foi assim: eu tinha uns amigos que tinham feito o FIS e sempre me falava do FIS, do GVces, do coordenador, que eu não conhecia porque não tinha tido aula, mas já tinha ouvido falar muito. Quando fui pro FIS, eu não sabia o que estudava de sustentabilidade, eu sabia que era uma disciplina que te permitia muito autoconhecimento, que é uma coisa super importante. Acho que todo mundo saiu transformado, eles provocaram isso e aconteceu de a turma ter uma relação muito próxima. E você via até em pessoas que não tinha muita afinidade, você via transformações profundas.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Vítor, FISer 1, em 10/01/2017.

*O herdeiro de um top manager e a Teoria U* - Diferentemente de Vítor, seu colega Júnior tem uma origem social muito mais favorecida e com uma disposição afinada com o espaço empresarial. Seu pai ocupou durante muitos anos o cargo de *top manager* na Ambev, tendo trabalhado inclusive na Bélgica, onde ele também morou por cerca de dois anos, além dos EUA. Estudante de administração de empresas à época da entrevista, afirmou que teve “acesso à educação de primeiro escalão”. Ainda não tinha tido uma experiência profissional no momento da entrevista, justificando, com uma objetividade digna de nota, que “só vou trabalhar numa coisa que eu acredito. Estou numa classe social que permite isso”. Diz ter escolhido administração de empresas na FGV para buscar reconhecimento mais facilmente: “comecei minha trajetória na GV pensando ‘poxa, comecei minha trajetória para ser reconhecido’. É uma faculdade de renome, né?”.

A busca consciente de Júnior por reconhecimento e *status* começou a mudar com o crescimento de suas inquietações desencadeadas pelo contato com o tema da “sustentabilidade”. Sua conversão a alguém

---

<sup>82</sup> Pseudônimo utilizado.

que passou a “carregar a bandeira da sustentabilidade”, como ele se referiu, se deu a partir do contato com um professor da FGV-EAESP que liderava um grupo de estudos sobre a Teoria U, uma das principais bases teóricas do FIS. Foi a partir daí que Júnior passou a adquirir os esquemas cognitivos da “sustentabilidade”, principalmente a ideia de trabalhar por um propósito, se inscreveu no FIS e passou pelo processo de conversão à condição de adepto da SE.

Quadro 15. O herdeiro de um top manager e a Teoria U

Eu sou uma pessoa que estudou em colégios particulares e que teve acesso à educação de primeiro escalão. Estudei em escola americana durante nove anos da minha vida e isso facilitou meu acesso pra faculdade. Foi um processo natural, de continuidade, dado que tive acesso a uma escola muito boa. Entrei na GV nesse processo por ser uma universidade de renome. Senti que as coisas eram uma continuação da escola. Comecei minha trajetória na GV pensando 'poxa, comecei minha trajetória para ser reconhecido'. É uma faculdade de renome, né? Sou uma pessoa bem dual entre um lado racional, pragmático e outro que é um sentimentalismo grande. Isso é bom porque acaba me complementando em muitos momentos. Sou muito grato à faculdade pelas mudanças na minha vida. Tenho alguns exemplos. Vou te dar um exemplo: eu estava no meio do ano passado, foi uma iniciação científica, uma pesquisa de campo, que eu fiquei 20 dias num assentamento rural perto de Sorocaba. O assentamento era do lado de uma unidade de conservação e, cara, pra mim, foi um tremendo choque de realidade que até então eu não tinha vivido e uma imersão num campo totalmente novo no meu campo de conhecimento, muito menos no meu curso que é pro lado empresarial. Pra mim, foi uma descoberta. Me encantou! Eu consegui revisitar lá. Fiquei lá em julho, mas revisitei lá e comecei a fazer um trabalho de base. Foi um dos meus primeiros contatos com essa área de sustentabilidade, de forma bem real. Antes disso, eu não tinha tido contato em disciplinas, praticamente. Na verdade, eu cheguei nessa história por um professor da FGV, que é um estudioso de teoria U. Toda quarta-feira a gente fazia um grupo de estudos de Teoria U. Lá, ele martelava sempre que o trabalho deve ser uma coisa que te realize. Aí começou a dar uma guinada, criou-se um culto de pessoas discutindo, a gente tava discutindo a sustentabilidade da comunidade e começou a discutir a sustentabilidade dentro das pessoas que estavam na GV. Eu não sei... eu ainda não tive as aulas de sustentabilidade empresarial, de empresas que atuam de forma sustentável e tal. Eu acho que o pensar sustentável começa assim: está no nosso entorno. O que a gente pode fazer para criar laços mais sustentáveis? Onde a gente consegue mudar? A teoria U é a nossa guinada pra começar a conversar sobre isso.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Júnior, FISer 2, em 14/01/2017.

*A condição de outsider e a “sustentabilidade”* - Enquanto Júnior narra sua proximidade com o tema da “sustentabilidade” a partir de um grupo de estudos, Jennifer relata que apenas se tornou sensível ao assunto pelo FIS, na segunda metade da graduação. Jennifer estudou administração de empresas como bolsista da FGV-EAESP. Ela trabalhava no GVces desde que se formou até o momento da entrevista. Jennifer nasceu no interior de São Paulo, oriunda de uma família de estrato intermediário em termos econômicos e culturais, uma origem social que ela utiliza como explicação para problemas de afinidades com seus colegas da FGV: “por mais que eu não me considere assim de classe média, eu sempre tive uma vida boa, só que não uma vida muito boa assim de elite igual a muitos alunos aqui da faculdade”.

Jennifer não passou por grandes dificuldades financeiras em sua vida, mas o fato de não dispor de um grande montante de capital econômico, fazia com que ir nas festas de seus colegas da FGV-EAESP fosse um tipo de situação desconfortável: “os programas que os meus colegas faziam eram programas supercaros. Eu falava 'gente, mas nunca que eu vou pagar 100 reais pra ir num lugar desse?’”. Ela acredita que isso a marcou consideravelmente em sua jornada na FGV-EAESP porque ela nunca se sentiu tão conectada ou alinhada com o que os seus colegas queriam ou com o que eles eram, até porque a escola de negócios tem muita gente que nasceu e cresceu na capital. Explicou na entrevista que os alunos, em geral, são oriundos de escolas tradicionais, muitas vezes já tendo sido colegas antes, então ela sempre buscou fazer coisas diferentes na FGV por se sentir como uma *outsider*.

O FIS foi o ponto de ruptura de um itinerário acadêmico que apontava para rotas mais estabelecidas (e.g., empresa júnior, finanças, controladoria, setor bancário, consultoria). Jennifer explicou que “não tinha nenhuma sensibilidade com relação ao tema, não conhecia nada”, tendo se inscrito no FIS por recomendação de colegas da empresa júnior. Com o FIS se tornou uma convertida à causa da “sustentabilidade” e, logo depois de se formar, começou a trabalhar no GVces, engajando-se em um itinerário profissional menos convencional para alguém com formação em administração de empresas na FGV-EAESP.

Quadro 16. A condição de outsider e a “sustentabilidade”

Eu sou do interior de São Paulo, não de São Paulo mesmo, eu acho que isso me marca um pouco na minha jornada na GV porque eu também nunca me senti tão conectada ou alinhada com o que os meus colegas queriam ou com o que eles eram, até porque a GV tem muita gente que é já de São Paulo. Então, eles vêm de escolas comuns, então eu sempre busquei coisas diferentes na GV e sempre me senti diferente na GV, as coisas que eu queria fazer, do lugar que eu vim... Daí, no começo da graduação, eu trabalhei na empresa júnior, que faz projeto de consultoria pra área pública, primeiro setor e pro terceiro setor, então já tinha uma aproximação com ONGs e um universo diferente dos meus colegas. Eu já tinha uma vontade de ter um trabalho diferente, né? Mas estudando finanças e controladoria, eu prestei todos os processos seletivos de bancos, consultorias e tal. E aí quando eu comecei a estagiar no sexto semestre, foi quando eu me candidatei para participar dessa eletiva que é a Formação Integrada para a Sustentabilidade. E a minha motivação para me inscrever nada mais foi do que a recomendação dos meus colegas da empresa júnior que eu fazia parte, que já tinham feito a eletiva e que falaram que era muito bom. Até então eu não sabia assim: ‘ah! eu quero entrar no mundo da sustentabilidade’. Eu não tinha nenhuma sensibilidade com relação ao tema, não conhecia nada, mas eu fui porque colegas que já tinham se formado falaram que tinham feito a eletiva e eu queria saber o que era aquilo. E aí foi que mudou tudo assim na minha carreira: o FIS foi um grande processo pra mim não só de carreira de produção, mas também pessoal, fui um grande *insight* pro meu amadurecimento enquanto pessoa e enquanto profissional.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Jennifer, FISer 8, em 21/08/2017.

*FIS como grande ponto de ruptura de vida* - Um relato semelhante ao de Jennifer no que tange à falta de um gosto precoce pelas questões ligadas à “sustentabilidade” e correlatas é encontrado na fala de Keno. Ele representa o típico FISer apaixonado pelo FIS, que pode ser encontrado de forma fragmentada nos muitos relatos emotivos nos documentos e vídeos do GVces.

Natural de São Paulo (capital), cursou administração de empresas. Keno é filho de empresários descendentes de japoneses e sua mãe, sua maior inspiração, “a pessoa mais bondosa que eu conheço”, como ele disse, ascendeu socialmente. Ela saiu de uma infância humilde para a condição de aluna da FGV e depois de empresária, o que lhe deu condições de dar conforto material a seus filhos, como explica Keno. Da mesma forma que muitos estudantes do curso de administração da FGV-EAESP, segundo explicou Alan (Docente 1), Keno tinha pouquíssima

convicção do seu rumo de carreira nos primeiros anos de curso.

Foi quando, na volta do seu terceiro intercâmbio no exterior em Barcelona – os anteriores tinham sido no Cairo e na Cidade do Cabo, todos voltados para trabalhos com projetos sociais – que Keno, por recomendação de um amigo, decidiu se inscrever no FIS. Gostava dos temas da educação e da saúde, tinha se engajado em atividades de pesquisa ou de estágio sobre esses assuntos. Em sua fala, o FIS se tornou a disciplina mais marcante de seu período na FGV-EAESP, onde entrou em contato com as pessoas que ele mais admirou e onde teve as experiências mais transformadoras de toda a sua vida. No momento da entrevista, Keno trabalhava como gestor de um grande hospital privado da capital paulista e passou a ter a “sustentabilidade” como uma via régia de princípios para sua vida pessoal e profissional.

Quadro 17. FIS como grande ponto de ruptura de vida

No primeiro intercâmbio, em dezembro de 2012, fui pro Cairo pra trabalhar como voluntário. Não fui como bom samaritano, pra cuidar das crianças. Eu queria uma experiência diferente. Tinha 21 anos. Tive a experiência mais “animal” da minha vida. Aí começa a minha transformação. Um ano depois, de dezembro a fevereiro, fui pra Cidade do Cabo na África do sul pra trabalhar com uma escola de surf que tinha um projeto social numa região humilde. Era uma reafirmação do meu perfil, queria me conhecer. Ai quando voltei, fui praquela intercambio que o pessoal da GV faz que é ir pra uma faculdade. Aí fui pra Barcelona, fiquei um semestre lá estudando e aconteceram várias coisas loucas que me transformaram demais. Voltei outra pessoa. Comecei a buscar algumas pessoas. Comecei a fazer meditação, “numa pegada” mais mente aberta. Aí fiz uma eletiva em gestão de saúde e aí as pessoas que eu conheci me falaram: “pô, você devia fazer o FIS. Tem tudo a ver com você”. Aí eu falei: “que negócio é esse de FIS, nunca ouvi falar!” Aí eles foram me contando e eu pensei: “putz! não existe isso aqui na faculdade! Muito louco!”. Aí uns amigos meus também estavam interessados em prestar o FIS [fazer a seleção], aí passei e comecei a fazer. Não foi de um dia pro outro, você vê? Foi toda uma transformação. O FIS foi algo excepcional, sendo bem resumido, foi de longe um dos cursos mais interessantes da minha vida. Me transformou mesmo.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Keno, FISer 9, em 22/08/2017.

Seja de forma mais precoce ou mais tardia, o modo como narram o surgimento do interesse pelo tema geralmente envolve o papel decisivo de outros indivíduos significativos já convertidos à causa da “sustentabilidade” ou com disposições afins. A *conversão sustentável* está longe de ser derivada de uma ação individual, decorrente de algo

como uma “decisão introspectiva”.

Os agentes influenciadores podem ser familiares, amigos ou professores. Além do contato com esses indivíduos portadores de disposições afinadas com uma valorização dos chamados “princípios sustentáveis de conduta”, os entrevistados também narram eventos marcantes, pontos de ruptura como diria Lahire (2008), sendo o FIS o principal deles, fato que corrobora a ideia de aderir à causa da “sustentabilidade” como uma *conversão*.

Pelas narrativas de *conversão sustentável* dos FISers, de seus itinerários de vida, podemos observar diversos elementos que constituem a própria história da emergência da “sustentabilidade empresarial”. Estão presentes as instituições anteriores - filantropia e responsabilidade social – bem como o impacto dos movimentos ambientalistas e de esquerda. Além destes elementos, podemos observar os embates que, por vezes, são explícitos nos microcosmos familiares ou da escola de negócios: de um lado, os que advogam por uma equiparação entre as dimensões ambiental, social e econômica; de outro, os defensores do *mundo das finanças* e de posturas mais ligadas ao liberalismo econômico. A partir das narrativas, também verificamos uma construção social das justificativas<sup>83</sup>, principalmente a ideia de “trabalhar por um propósito maior”, que dão sustentação cognitiva, afetiva e normativa às empreitadas dos adeptos da SE no espaço empresarial. As narrativas de *conversão sustentável* dos FISers trazem consigo propriedades sociais muito mais amplas e antigas do que suas histórias subjetivas.

É interessante fazermos um adendo ao final dessa seção. Encarando os FISers como militantes da causa da “sustentabilidade”, que atuam na promoção desse ideário dentro da FGV-EAESP, em suas redes pessoais e em seus ambientes profissionais, podemos comparar os resultados encontrados aqui com trabalhos da área da sociologia dos investimentos militantes. Nesse sentido, as narrativas de *conversão sustentável* dos FISers não destoam do que outros pesquisadores encontraram em relatos de vida de indivíduos militantes, principalmente a como adquirem disposições favoráveis a militâncias.

Os trabalhos de Oliveira (2005) e Seidl (2009) ilustram essa semelhança entre FISers e grupos militantes. Em uma pesquisa que contou com indivíduos entrevistados de diferentes grupos militantes de Sergipe (e.g., religiosos, sindicalistas, ambientalistas), Seidl (2009) identificou que do início de vida até os engajamentos militantes, os participantes relatam ter tido a influência de familiares interessados em

---

<sup>83</sup> No mesmo sentido de Boltanski e Chiapello (2009).

política e/ou com ocupações ligadas à docência, além de ter sido fortemente socializados em religiões, especialmente no catolicismo. Já Oliveira (2005) tratou dos ambientalistas do Rio grande do sul e descortinou dois modos de aquisição de uma disposição favorável ao ambientalismo que predominam conforme a geração: através da socialização familiar (na geração mais antiga); por meio de socializações secundárias em redes militantes e profissionais (nas gerações mais recentes).

Pela análise dos relatos biográficos dos FISers, pudemos aferir a relevância das variáveis destacadas por Seidl (2009) e Oliveira (2005) para explicar engajamentos militantes. Mais importante do que isso, trata-se aqui de perceber os adeptos da SE como agentes engajados e investidos na *militância sustentável*. Na próxima seção, veremos que além de compartilhar certas formas de se converter à causa, os FISers também compartilham determinados modos de pensar e agir.

#### 4.5. *As maneiras compartilhadas de pensar e de agir*

O FIS se propõe a ir na contramão da instrumentalidade que caracteriza o pensamento do grupo de professores tidos como “recursivos”. Tenta também ir além da fé constitutiva da razão econômica dos alunos “liberais”. Por esses primeiros indicativos, podemos imaginar que o FIS não seja exatamente um espaço dedicado ao ensino técnico de “gestão sustentável”. Como relata Júnior, “o FIS não te dá teoria, não te diz o que são as empresas sustentáveis” (FISer 2, entrevista em 14/01/2017). Trata-se de um processo que favorece a incorporação de novas categorias de pensamento, o que, por vezes, fica explícito na fala dos alunos: “O FIS me ensinou um novo jeito de pensar” (Elza, FISer 3, entrevista em 16/01/2017). Mas que “jeito de pensar” seria esse?

Estimulados a falar sobre o que significa “sustentabilidade”, cada um dos dez FISers entrevistados constrói sua fala de modo consideravelmente diferente. Numa primeira impressão sobre essas enunciações, pode-se ter a sensação de um terreno bastante heterogêneo de esquemas cognitivos. Um FISer mais sensível à causa ambiental destaca que “sustentabilidade” significa um “amor pela vida na terra”, enquanto um outro que atua em movimentos sociais pela diversidade de gênero tende a entendê-la como “luta por justiça e equidade”. Esses esquemas seriam tão diversos e associados às experiências singulares de cada FISer que impossibilitariam uma análise geral dos esquemas



cognitivos e linguísticos compartilhados por esses neófitos.

O impulso do pesquisador seria explicar esse ambiente polifônico através do realce dessa multiplicidade de sentidos possíveis, o que combinaria logicamente com o ainda baixo grau de institucionalização do fenômeno. Ao final da segunda década do século XXI, ainda não existe uma definição objetiva, legítima, institucionalizada, de “sustentabilidade empresarial”. Temos um cenário de polissemia endêmica. Contudo, argumenta-se aqui que o diagnóstico de polissemia generalizada é superficial<sup>84</sup>. Quando aprofundamos a investigação, a partir da análise minuciosa das entrevistas realizadas e dos materiais audiovisuais coletados junto ao canal do *Youtube* do GVces, é possível identificar que há sim uma rede de sentidos complexa, mas que possui seus pontos nodais marcantes, seus elos.

A recorrência do uso de determinadas palavras surpreende ao se debruçar sobre os registros das entrevistas. Os FISers mobilizam, majoritariamente, três significantes para conferir sentido à “sustentabilidade”: 1) “impacto”; 2) “crítica”; 3) “equilíbrio”. Os dois primeiros podem ser articulados com o que denominamos como *sentido crítico* na análise das práticas discursivas dos membros da ESE, ao passo que o último se vincula ao *sentido existencial*. Podemos reorganizar esses três significantes que se combinam nos enunciados dos FISers para dar sentido ao significante “sustentabilidade”. Assim, temos três tipos diferentes de esquemas cognitivos-linguísticos: 1) *sustentabilidade = impacto*; 2) *sustentabilidade = crítica*; 3) *sustentabilidade = equilíbrio*. Vamos esmiuçar cada um desses esquemas para entender de que forma os neófitos interiorizam os modos de pensar e de se comunicar que são fundamentais para os papéis de adeptos da “sustentabilidade”<sup>85</sup>.

O esquema *sustentabilidade = impacto* pode ser percebido quando os FISers falam sobre uma “prática sustentável” que contribui para o bem comum e gera um “impacto positivo” no mundo. Um trecho da entrevista de Simone exemplifica a mobilização desse esquema. Tentando dar um sentido à “sustentabilidade”, ela recorre inicialmente à definição do

---

<sup>84</sup> Um exemplo de diagnóstico de polissemia é o trabalho de Ciegis *et al.* (2009) que contabilizaram mais de 100 diferentes sentidos para o significante “sustentabilidade”.

<sup>85</sup> Para Berger e Luckmann (2014), na socialização secundária, a linguagem tem uma importância maior do que a cognição propriamente dita. Nesse sentido, é por meio da linguagem que os esquemas motivacionais e interpretativos, são absorvidos. São, sobretudo, os esquemas linguísticos que são transmitidos, se utilizarmos um léxico bourdieusiano.

relatório Brundtland (1987): “e aí você vai falar que é a habilidade de você suprir as necessidades sem afetar as necessidades de gerações futuras”. Depois, traz o conceito de John Elkington de *triple bottom line*: “esse tipo de coisa de tripé... Tem até gente que fala de quadripé, sei lá...”. Porém, Simone ancora sua fala na noção de “impacto”: “eu acho que para mim o que mais pega é impacto! Sustentabilidade é tentar causar o menor número possível de impacto negativo e o maior número possível de impacto positivo.” De forma similar, embora mais sucinto, Vítor começa explicando que “sustentabilidade” é “justiça”, “equidade” e “inclusão”, mas conclui com a ideia de “impacto”: “É saber qual o impacto que você causa”.

Eu até tive que responder a isso na minha última entrevista de emprego que eu fiz há um mês atrás. E nunca parei para pensar e formular uma resposta... na hora da entrevista, tive que formular com a gestora *head* de sustentabilidade da empresa na minha frente e ela era portuguesa. Lógico que tem monte de conceitos e definições. E aí você vai falar que é a habilidade de você suprir as necessidades sem afetar as necessidades de gerações futuras. Esse tipo de coisa de tripé... Tem até gente que fala de quadripé, sei lá... Eu acho que para mim o que mais pega é impacto! Sustentabilidade é tentar causar o menor número possível de impacto negativo e o maior número possível de impacto positivo. Então, acho que para mim a vida gira em torno de impacto. É mais impacto positivo e menos impacto negativo. Até porque não é só não causar impacto negativo é causar impacto positivo também. Acho que é toda a história de *footprint* que a gente fala. E eu acho que gira em torno disso para mim. (Simone, FISer 10, entrevista em 31/08/2017)

Sustentabilidade me faz lembrar de justiça, de equidade, de diminuir as desigualdades. São valores de inclusão, distribuição de renda... É saber qual o impacto que você causa (Vítor, FISer 1, 10/01/2017).

O uso frequente da ideia de “impacto” é parte dos objetivos descritos no projeto pedagógico do FIS. No *Guia de fundamentos e práticas – versão 1.0* (GVCES, 2016), é dito que, visando “ampliar o

paradigma de percepção e a interpretação da realidade” (GVCES, 2016, p. 35), o FIS tenta “apresentar a complexidade no processo de tomada de decisão, tanto na vida pessoal como profissional, e seus possíveis impactos e consequências” (GVCES, 2016, p. 35). A utilização do esquema *sustentabilidade = impacto* também está articulada aos ditames da ONU. No mesmo documento do FIS, há uma referência importante, já no início do documento, ao relatório da ONU de 2015 intitulado *Impact, transforming business, changing the world*. A principal contribuição deste relatório foi apontar as possibilidades de conjunção entre “sustentabilidade empresarial” e os chamados “negócios de impacto”. O FIS se coloca como um espaço de treinamento de futuros gestores que estejam atentos aos seus “impactos” no mundo.

Quando analisamos as falas mais ancoradas no esquema cognitivo-linguístico do tipo *sustentabilidade = crítica*, é possível perceber uma outra maneira de dar sentido ao significante mais fundamental. Nesse caso, os FISers recorrem a um “caminho alternativo”, uma certa “contracultura” dentro da FGV ou das empresas para dar sentido à “sustentabilidade”. Um exemplo é a fala de Jennifer, que coloca em evidência o caráter reflexivo do esquema *sustentabilidade = crítica*: “Eu diria que sustentabilidade é pensamento crítico (...) pensar alguma coisa pela sustentabilidade é você analisar criticamente porque estamos fazendo o que estamos fazendo.” A via argumentativa progride então para a consideração da “complexidade”, levando a “crítica” à maior escala possível: “e aí analisar as implicações disso pra todas as pessoas que estão envolvidas. Seja o território, seja a natureza, seja as minorias, sei lá. Olhar uma situação com o viés de complexidade”. Aqui também, observa-se um alinhamento indicativo do processo de transmissão cultural operado pelos educadores do GVces, já que dentre os objetivos do FIS, também surge a ideia de fomentar “um pensamento crítico”.

Eu diria que sustentabilidade é pensamento crítico. Traduz muito do que eu penso porque, até pelos meus colegas e tal, pensar alguma coisa pela sustentabilidade é você analisar criticamente porque estamos fazendo o que estamos fazendo. E aí analisar as implicações disso pra todas as pessoas que estão envolvidas. Seja o território, seja a natureza, seja as minorias, sei lá. Olhar uma situação com o viés de complexidade. Acho que complexidade também é uma palavra que eu traduziria o que é sustentabilidade pra mim. É você olhar um projeto, uma empresa, qualquer coisa, considerando que você só tem uma lente. Essa é sua

lente, não é a coisa em si (Jennifer, FISer 8, entrevista em 21/08/2017)

Desenvolver condições para os indivíduos fazerem suas próprias escolhas de maneira mais livre (voluntária e guiada por um pensamento crítico), consciente de sua relação com os outros (além dos próprios interesses), e conectada com a complexa realidade em que vivemos. (GVCES, 2016, p.34)

Uma outra forma de compreender e explicar o que é “sustentabilidade” é através do esquema *sustentabilidade = equilíbrio*. Nesse caso, os neófitos costumam fazer referências a formas mais contemplativas e introspectivas e que remetem ao Projeto de Si Mesmo (PSM) do FIS. Giovana começa sua fala dizendo que o “equilíbrio” seria uma ideia-chave para entender do que se trata a “sustentabilidade”, mas tal “equilíbrio” não se resumiria apenas ao “clichê do econômico, social e ambiental” que é o tripé de John Elkington (2013). Para ela, é necessário incluir, no tal “equilíbrio”, a “espiritualidade”: “Tem uma coisa muito forte nesse mundo do desenvolvimento sustentável que não se encaixa naquelas bolinhas tradicionais do econômico, social e ambiental, que pra mim é a espiritualidade, que permeia tudo e não falamos sobre isso.”

A forma de alcançar esse pensamento sistêmico se dá pela “autorreflexão e desenvolvimento espiritual”. A ideia de “equilíbrio” permite que os FISers alarguem a significação e incluam dimensões como a “espiritualidade”, como faz Giovana (FISer 7) ou a “saúde”, como faz Keno (FISer 9): “Eu vejo sustentabilidade como equilíbrio que pode permear várias áreas de atuação. Quando falo em saúde, estou falando em sustentabilidade.”.

Pra mim, baseada na minha experiência, tem uma questão de cuidar para o equilíbrio. Então o clichê do econômico, social e ambiental, ele é um clichê porque foi muito batido e repetido, mas no fundo se você não cuida para que as coisas estejam sustentadas, em cima do desenvolvimento das pessoas e que as condições de vida ambientais para a gente sobreviver como um mundo permaneçam, não adianta nada você perseguir outros objetivos porque uma coisa corrói a outra. Tem uma coisa muito forte nesse mundo do desenvolvimento sustentável que não se encaixa naquelas bolinhas tradicionais do econômico, social e ambiental, que pra mim é a espiritualidade, que permeia tudo e não

falamos sobre isso. Não discutimos ainda no âmbito da sustentabilidade. Só com esse tipo de autorreflexão e desenvolvimento espiritual é que você consegue ver como as coisas estão conectadas porque senão fica muito racional. (Giovana, FISer 7, entrevista em 24/08/2017)

Aí eu vi que podia trabalhar com saúde estando na administração. É a área da saúde que eu relaciono com a área da sustentabilidade. Porque a meu ver a sustentabilidade é um conceito muito mais amplo do que as pessoas normalmente têm. Eu vejo sustentabilidade como equilíbrio que pode permear várias áreas de atuação. Quando falo em saúde, estou falando em sustentabilidade. (Keno, FISer 9, entrevista em 22/08/2017)

Não se pode esquecer que o processo de socialização secundária envolve a interiorização de um campo semântico, sem o qual o indivíduo não consegue se relacionar no submundo institucional em questão (BERGER e LUCKMANN, 2014). É por meio dessa interiorização de um léxico da “sustentabilidade”, com seus sentidos possíveis, dentro do “terreno dos possíveis” (BOURDIEU, 1996a), que os FISers poderão se tornar adeptos legítimos. Podemos resumir a forma que os FISers aprendem a associar a “sustentabilidade” a um modo de ver a vida voltada à “busca pelo equilíbrio” e pelo “impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente”, adotando “postura crítica” diante das formas de gestão, dos modos de entender o papel das empresas, das relações dos agentes empresariais com os governos, do papel do terceiro setor e dos cidadãos em geral.

A compreensão sobre o sentido da “sustentabilidade” e, posteriormente, de “sustentabilidade empresarial” para esses neófitos não é completa se analisarmos apenas esses três esquemas cognitivos. É preciso agregar mais um, que não se refere propriamente à representação coletiva da “sustentabilidade”, mas sim sobre o que significa trabalhar, assumir uma posição laboral, ter uma carreira, ser trabalhador de uma organização. Estamos falando de um esquema cognitivo que podemos denominar como *Trabalho = Propósito de vida*, o qual permite aprimorar a compreensão sobre as tomadas de posição dos FISers e os seus laços de solidariedade.

O esquema *Trabalho = propósito de vida* foi identificado a partir de narrativas mais relacionadas à *conversão sustentável*. Ele faz parte do

conjunto de justificativas que fundamentam a adesão desses neófitos à perspectiva sustentável. Nas falas dos FISers, este modo de pensar surge para explicar uma das diferenças mais claras em relação aos “GVnianos liberais”. Como diz Jennifer, “depois que o FIS acabou, começou a surgir em mim o pensamento de não ter conectado o meu trabalho com o que eu acredito no mundo.” Esse jeito de pensar dos FISers implica, ainda, numa percepção de que as empresas podem ser positivas para a sociedade uma vez que adotem a “sustentabilidade”, como sugere Vítor, diz que passou a ver as empresas como “um ator importante pro interesse público”.

O FIS começou junto com o meu estágio que eu tinha prestado que era um estágio no mercado imobiliário, numa empresa aqui de São Paulo. Aí eu concluí o FIS em 2014, acho. Continuei no meu estágio, mais seis meses, mas assim... depois que o FIS acabou, começou a surgir em mim o pensamento de não ter conectado o meu trabalho com o que eu acredito no mundo. O FIS foi uma grande provocação assim, nesse sentido, começar a buscar um trabalho que eu veja um sentido, até então eu nunca tinha pensado sobre isso (Jennifer, FISer 8, entrevista em 21/08/2017).

Antes, eu pensava só em trabalhar no governo, mas depois das disciplinas de sustentabilidade, eu comecei a pensar em trabalhar nas empresas, porque eu vi que era um ator importante pro interesse público. Quebrou um preconceito que eu tinha com empresas. (Vítor, FISer 1, 10/01/2017).

Os ataques da “turma da sustentabilidade” aos que seguem itinerários profissionais mais convencionais atingem principalmente aquilo que seria uma busca exacerbada pelos objetivos econômicos ou financeiros. Como relata Giulia (FISer 6), “Tem muita gente que não enxerga dessa forma. Eles pensam apenas em gerar renda pra poder sobreviver no mundo e fazer todas as coisas que fazem sentido praquela pessoa em si”. Os FISers acreditam que as empresas podem ir além de uma racionalidade estritamente econômica, assumindo um propósito maior de contribuir com a vida em um sentido mais amplo.

Dado que eu estava em busca de alinhar propósito e carreira, o FIS foi a primeira experiência que me deu sentido pra isso, entendeu? Então foi a primeira experiência que eu pude vivenciar na prática o que eu tinha em teoria. O que eu tinha de ambição e não

poderia concretizar na prática. Queria saber se minha trajetória profissional, eu poderia ter essa oportunidade de alinhar propósito e trabalho profissional. Então, participar do FIS foi tão gratificante pra mim, foi meio que um alívio de ver que tem empresas que estão olhando pra isso seriamente. Pra mim, carreira tem que ser sobre sua contribuição pro mundo. Não tem sentido pra mim que não seja, ainda mais se a gente dedica tanto tempo da nossa vida pra isso! Tem muita gente que não enxerga dessa forma. Eles pensam apenas em gerar renda pra poder sobreviver no mundo e fazer todas as coisas que fazem sentido praquela pessoa em si (Giulia, FISer 6, entrevista em 22/08/2017)

O esquema *Trabalho = propósito de vida* funciona como um marcador de uma determinada virada cognitiva, a transformação do sentido do trabalho em suas vidas e se relaciona intimamente com o processo de *conversão sustentável*. Antes de serem da “turma da sustentabilidade”, os FISers, mesmo aqueles que relatam uma *conversão* precoce, narram uma certa conformidade com o modo instrumental e utilitário de perceber o trabalho. Isso muda com a *conversão sustentável*: o sentido de trabalhar passa a ser o de “agir em direção a um propósito”. Essa noção de “trabalho como propósito mais amplo da vida” é fortemente inspirada pelas ideias de Otto Scharmer e sua Teoria U, um dos fundamentos teóricos do FIS, como pode ser percebido na passagem a seguir que foi extraída de um dos principais livros do autor sobre Teoria U:

“Quem é o meu *Self*?” e “Qual é o meu *Trabalho*?”  
O capital-S [*Self*] é nossa maior possibilidade futura. O capital-T [*Trabalho*] é nosso senso de propósito ou vocação (chamado). É o que nós estamos aqui nesta Terra para fazer. (SCHARMER e KAUFER, 2013, p. 23, Tradução nossa<sup>86</sup>)

---

<sup>86</sup> A passagem original é a seguinte: “*Who is my Self?*” and “*What is my Work?*”  
*The capital-S Self is our highest future possibility. The capital-W Work is our sense of purpose or calling. It's what we are here on this earth to do.* (SCHARMER e KAUFER, 2013, p. 23)

Tabela 20. Sentidos da SE entre os FISers

Esquemas cognitivos	Exemplos de manifestações
<i>Sustentabilidade = impacto</i>	“Sustentabilidade é tentar causar o menor número possível de impacto negativo e o maior número possível de impacto positivo”
<i>Sustentabilidade = crítica</i>	“Pensar alguma coisa pela sustentabilidade é você analisar criticamente porque estamos fazendo o que estamos fazendo”
<i>Sustentabilidade = equilíbrio</i>	“Eu vejo sustentabilidade como equilíbrio que pode permear várias áreas de atuação. Quando falo em saúde, estou falando em sustentabilidade.”
<i>Trabalho = propósito de vida</i>	“Pra mim, carreira tem que ser sobre sua contribuição pro mundo. Não tem sentido pra mim que não seja, ainda mais se a gente dedica tanto tempo da nossa vida pra isso!”

Fonte: o autor (2019)

Se compararmos com os sentidos da SE dos membros da Elite de adeptos da “Sustentabilidade empresarial”, notaremos certa semelhança entre veteranos e neófitos. Isso ocorre tanto no sentido formal - narrativas que começam com uma intenção de superação do *triple bottom line* de Elkington e levam a destaques aparentemente subjetivos de entender o fenômeno - quanto no conteúdo das enunciações e o uso de determinadas palavras (e.g. “impacto”, “equilíbrio”, “propósito”, “crítica”). Entretanto, há diferenças decisivas entre os membros da ESE (veteranos) e os FISers (neófitos): 1) o *sentido pragmático*, que predomina entre os veteranos, associado às definições instrumentais da “sustentabilidade”, é muito rarefeito (praticamente inexistente) nas entrevistas dos neófitos; 2) O *sentido existencial*, que traz um propósito mais filosófico e espiritual, e o *sentido crítico*, caracterizado aos ataques mais incisivos à *doxa* do *management convencional* são muito menos distinguíveis entre os FISers; 3) o sentido da “sustentabilidade” dos *top managers* é quase que totalmente vinculado ao espaço empresarial, enquanto que entre os FISers o sentido da “sustentabilidade” é múltiplo e abrange referências a outros espaços possíveis de atuação profissional, como o da política representativa nacional, do terceiro setor etc.

Essas diferenças nas formas de dar sentido ao significante



“sustentabilidade” entre a elite de adeptos da SE e os FISers se explicam pelas características de suas posições e seus papéis institucionais, além de um fator geracional. Um maior pragmatismo entre os *top managers* é compreensível na medida em que eles precisam justificar a seus subordinados e seus superiores suas tomadas de posição na contramão do *business as usual*. Por outro lado, os FISers, por estarem em suas fases iniciais de carreira (4 dos 10 ainda estavam na graduação nos momentos das entrevistas), não ocupam posições decisivas em grandes empresas, órgãos públicos ou em ONGs, o que lhes proporciona um “terreno de possíveis” (BOURDIEU, 1996a) mais largo e menos pragmático.

As gerações também são distintas. A média de idade dos neófitos entrevistados gira em torno de 25 anos, sendo que a FISer mais velha, que integrou a turma pioneira de 2010 (Giovana, FISer 7), tinha 31 anos no momento da entrevista e apenas 6 anos de formada em administração pública pela FGV-EAESP. Os FISers pertencem a uma geração paulista que entrou em cursos de graduação quando a institucionalização da “sustentabilidade” já tinha chegado ao mundo das finanças com a carteira de ações das “empresas sustentáveis”, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA (criado em 2005). Isso cria um forte contraste com os chamados “líderes sustentáveis”, principalmente aqueles das gerações antiga e intermediária, que atuaram ativamente como construtores dos contornos da instituição da SE no Brasil.

Os sentidos atribuídos ao significante “sustentabilidade” são levemente diferentes, mas o que dizer daquilo que denominamos como *etiqueta sustentável*? Na análise das práticas dos membros da Elite de adeptos da “sustentabilidade empresarial”, vimos que há uma *etiqueta sustentável* que define o conjunto de prescrições de ações dos indivíduos notáveis do espaço da SE. Tal conjunto é composto por seis categorias analíticas: 1) *pregar a mudança* pelo modelo sustentável de empresa e de gestor, a categoria mais comum; 2) *ter coerência* entre o que fala e o que faz; 3) *ser um gestor heterodoxo*, tomando decisões que denegam parcialmente a dimensão econômica em prol das dimensões social e ambiental; 4) *ter resiliência*, com um gosto especial por desafios e pela superação de obstáculos; 5) *ser compreensivo*, sabendo ouvir, respeitar e interagir com uma ampla variedade de pessoas; 6) *militar pelo protagonismo empresarial* diante dos governos na solução de problemas socioambientais. Até que ponto a *etiqueta sustentável* prescrita pelos *top managers* é seguida e reinventada pelos neófitos?

A análise da “turma da sustentabilidade” da FGV-EAESP mostra que os FISers não seguem a mesma *etiqueta sustentável* dos membros da

ESE. Sem dúvida, há semelhanças quanto à necessidade de *pregar a mudança* pelo modelo sustentável e a *ser um gestor heterodoxo*, muito embora os FISers alarguem mais esses dois códigos de conduta para além do espaço empresarial. Por outro lado, os quatro outros mandamentos da *etiqueta sustentável* dos “líderes sustentáveis” - *ter coerência entre o que fala e o que faz, ser compreensivo, ter resiliência e militar pelo protagonismo empresarial* – aparecem apenas discretamente nas falas dos FISers e educadores do GVces.

*Pregar a mudança* também pode ser entendida como a militância da “turma da sustentabilidade” contrária aos que conferem centralidade à racionalidade econômica nas organizações. As batalhas simbólicas ocorrem nas aulas, nos corredores, nos espaços de convivência. Porque, para os “sustentáveis”, “ainda tem um pensamento no curso de que o importante é o que dá dinheiro. O pensamento de muitas aulas é voltado pra isso” (Júnior, FISer 2, entrevista em 14/01/2017). Assim como ocorre entre os membros da Elite de adeptos da “Sustentabilidade Empresarial”, há uma denegação parcial do econômico que pode ser apreendida das falas dos FISers. Em relação a isso, os neófitos se alinham totalmente com os membros da ESE na crença de que as empresas não visam apenas lucrar, elas visam contribuir com a sociedade e com o meio ambiente. A pregação da “mudança sustentável” é mesclada a uma crítica sobre o sentido do trabalho para os gestores ortodoxos que são acusados de “elitistas” e de se importar apenas com os interesses materiais: “Pra mim, o meu objetivo não é ganhar ‘x’ mil por mês” (Giovana, FISer 7, entrevista em 24/08/2017).

A GV sempre foi elitista, hoje menos, mas sempre foi. Então desde o primeiro dia de aula, os professores já falavam que você vai sair daqui e você vai ganhar 30 mil por mês, que, em não sei quantos anos, você vai virar milionário, porque tem aquela lógica de quem trabalha com fundos de investimento. Tem alguns professores que possuem essa formação muito maluca, de *mainstream*, de ego, de carreira profissional ser baseada em cima do sucesso financeiro, sabe? Pra mim, o meu objetivo não é ganhar “x” mil por mês. Meu objetivo é ter uma carreira que faça uma diferença no mundo. (Giovana, FISer 7, entrevista em 24/08/2017).

O desejo de transformação da sociedade é canalizado através do FIS no sentido de uma forma alternativa de gerenciar as organizações.

Mais do que isso, como disse um dos alunos entrevistados, que os gestores sejam capazes de “carregar muito essa bandeira de fazer sustentabilidade” (Júnior, FISer 2, entrevista em 14/01/2017). Este é um processo muito importante para entender a disseminação dos preceitos da SE no Brasil. A conformação dos adeptos se relaciona com a tipificação de um agente institucional peculiar (BERGER e LUCKMANN, 2014), um determinado “indivíduo programado” (BOURDIEU, 2007): o gestor que acredita na “sustentabilidade”. Ao mesmo tempo, contribui para a própria existência da SE como instituição e para uma nova oposição no espaço empresarial: a “turma da sustentabilidade” que milita, nos espaços da FGV-EAESP, redes sociais e ambientes profissionais contra os adeptos do *business as usual*.

Eu percebi que ao meu lado, eu comecei a carregar muito essa bandeira de fazer sustentabilidade. Tanto que na hora de escolher qual que era a área de concentração e tal, eu percebia muitos dos meus colegas, muitas pessoas que estavam ao meu lado que estavam perdidas, que não se identificavam com nenhuma das áreas, que não só não se identificavam, mas também não descobriam o que gostavam, desde o começo da faculdade... Muitas pessoas começaram a entrar na sustentabilidade meio que seguindo o fluxo. Eu acho que está começando. Da minha sala de 40 alunos [administração de empresas], 10 entraram para a sustentabilidade (Júnior, FISer 2, entrevista em 14/01/2017)

Os ataques feitos pelos FISers ao *management mainstream* é afim aos membros da ESE e com outro mandamento da *etiqueta sustentável: ser um gestor heterodoxo*. Também nas falas dos FISers, podemos ver os indícios das disputas por definições sobre o que é um profissional, um gestor, um *manager*, o propósito das empresas. Em outras palavras, os “sustentáveis” tentam atacar o monopólio simbólico do *business as usual*. Pelo relato de Cássio abaixo, podemos perceber como o FIS é construído como um espaço “alternativo”, que conforma os neófitos da SE como “pregadores da mudança” e “gestores heterodoxos”, indo de encontro ao *management mainstream*. Ou, ainda, pela fala um pouco mais agressiva de Keno, que mostra como os FISers almejam “ter um impacto social maior, de não só trabalhar por dinheiro e ‘foda-se’ os outros”.

Eu quando penso no FIS eu penso em pensar fora

da caixa. Eu cresci na companhia por fazer isso. Se você acredita que pode crescer, que pode fazer melhor, você vai e convence as pessoas que pode fazer melhor. O FIS sempre me ensinou isso (Cássio, FISer 5, entrevista em 18/08/2017)

Nessa pegada, você fica bem mais ligado, fica menos robô e se importa mais com as coisas. Você se importa mais com ser mais sustentável, de ter um impacto social maior, de não só trabalhar por dinheiro e “foda-se” os outros. Então estou falando de sustentabilidade nesse conceito. No conceito de equilíbrio, de não exagerar nas coisas e impactar nos outros, fazer algo com sentido, entende o que quero dizer? (Keno, FISer 9, entrevista em 22/08/2017)

A prescrição para *pregar a mudança e ser um gestor heterodoxo* é feita principalmente pelos professores mais ligados ao ensino da “sustentabilidade empresarial”. O professor Alan (Docente 1) reconhece que “o gestor tem que entregar valor ao acionista”, mas complementa que o gestor heterodoxo “pode entregar esse valor e fazer algo mais, algo diferente e estar alinhado ao desenvolvimento sustentável” (Alan, Docente 1, entrevista em 19/08/2016).

Já Milton Maroni, coordenador do GVces, na abertura de um evento sobre os possíveis retornos de investimentos feitos em “sustentabilidade empresarial”, ironiza a suposta necessidade de ainda ter que mostrar ao gestores *mainstream* as vantagens de aderir ao modelo sustentável de gestão: “Importando uma expressão dos jovens, ‘Tem que desenhar?’, talvez, a gente ainda precise desenhar essas coisas, né?”. Ao final de sua fala, Milton conclui de forma imperativa - “não dá pra trabalhar no mundo dos negócios sem a sustentabilidade” – e cita a tragédia, ainda que de modo um tanto eufemizado, de Mariana (Minas Gerais) causada diretamente pela empresa mineradora Samarco em 2015: “talvez a tragédia de Mariana, ela acabou provando por absurdo o custo ou o prejuízo de não investir. Hoje nós vamos falar sobre o retorno de investir”.

Sem dúvida, o gestor tem que entregar valor ao acionista, mas antes de ser gestor, ele é cidadão. A administração é isso. Se não entregar o desempenho necessário, está fora. A questão é que você pode entregar esse valor e fazer algo mais, algo diferente e estar alinhado ao desenvolvimento

sustentável. (Alan, Docente 1, entrevista em 19/08/2017)

Pra quem me conhece, sabe que eu tô há um tempo nesse mundo aí da sustentabilidade. E esse tal de *business case* sempre foi o “Santo Graal” da sustentabilidade. Desde sempre, “mostre-me quanto que a sustentabilidade vale a pena” é a pergunta que está desde o começo e várias tentativas aí de tentar mostrar o *business case*. A notícia é que enfim há uma evolução, mas mais recentemente a gente tem visto alguns movimentos bem interessantes de aproximação do mundo das finanças e da economia com o mundo da sustentabilidade (...) A má notícia é que, não sei se a gente está num mundo aí onde a espécie humana dá algumas provas da sua incompetência, mas é que a gente ainda precisa desenhar. Importando uma expressão dos jovens, “tem que desenhar?“, talvez, a gente ainda precise desenhar essas coisas, né? Eu lembro do Ernest que foi o presidente do GRI ele falava assim, respondendo à pergunta “mostre-me quanto a sustentabilidade vale a pena”, aí ele falava assim: “experimente não fazer”. É uma maneira, talvez uma solução metodológica, de demonstrar as mesmas coisas. E nós com certeza estamos num mundo que já passou o mundo da qualidade, o mundo da inovação, o mundo da TI... sustentabilidade não dá pra viver sem. A gente não precisa ficar desenhando mais. Talvez a tragédia de Mariana, ela acabou provando por absurdo o custo ou o prejuízo de não investir. Hoje nós vamos falar sobre o retorno de investir. Talvez, seja mais fácil de mostrar trazendo os custos de não investir. Ao invés do ROI [ *Return Of Investment* ] pode ser o “CONI (Cost of non-investment)” que eu criei agora. Não dá pra trabalhar no mundo dos negócios sem a sustentabilidade (Milton Maroni, coordenador do GVces. Extraído de GVCES, 2015)

Ocorre um processo de fortalecimento dos laços de solidariedade à medida que os FISers interiorizam os esquemas mais importantes para desempenharem seus papéis. Os FISers narram transformações em suas

vidas pessoais que não exatamente dizem respeito ao aprendizado de conteúdos instrumentais sobre gestão sustentável ou mesmo de uma *etiqueta sustentável*. Falam claramente em “desenvolvimento pessoal”, mas enaltecem o caráter coletivo das vivências. Afinal, eles se constituem como um grupo de jovens que são atraídos pela “sustentabilidade” por não se adequarem a opções mais convencionais, tais como as ênfases do curso nas áreas de finanças, recursos humanos ou em marketing.

Não são raros os relatos de “sensação de deslocamento” na FGV-EAESP até engajarem-se na “turma da sustentabilidade”. Sentiam-se como “peixe fora d’água”, como resumiu Giulia, em relação a suas turmas originais (de entrada na graduação). Isso muda com a socialização no FIS: ainda que não saiam todos com o mesmo ímpeto e engajamento na “causa sustentável”, todos desenvolvem uma maneira diferente de enxergar (“um olhar diferente”) as empresas e o papel dos gestores.

Da GV de uma forma geral, me sentia um verdadeiro peixe fora d'agua. Na minha sala de aula, tinha eu e mais dois que pensavam de uma forma similar à minha, que trazia essa preocupação social, ambiental... Isso de uma turma de 50. Mas todo mundo sempre me respeitou muito, nunca me menosprezaram, mas eu era uma contra 49 na sala. Do FIS, não necessariamente os 22 tinham as mesmas ambições que eu, de trabalhar efetivamente com a causa da sustentabilidade ou uma causa social ou ambiental. Mas os 22 acreditavam que esse era um tema importante. Tem muita gente até no mercado financeiro, até na parte mais cruel do mercado. Só que eles carregam um olhar diferente para as relações, pra forma como eles criticam as organizações das quais eles fazem parte ou os trabalhos que eles se envolvem, ou como eles estimulam que as suas organizações desenvolvam um outro olhar. Então, não necessariamente eu encontrei pessoas da mesma forma que eu, que queriam fazer carreira em sustentabilidade. Mas eu encontrei pessoas que se não queriam fazer carreira, valorizavam muito o tema. Tinham uma cabeça muito alinhada com a nossa (Giulia, FISer 6, entrevista em 22/08/2017).

O FIS contribui para o fortalecimento da solidariedade entre os

“peixes fora d’água”, os adeptos da “sustentabilidade” na escola<sup>87</sup>. Ser um “FISer” implica em fazer parte da “turma da sustentabilidade” não só durante a disciplina, mas também depois dela, nas redes sociais e eventos ligados ao assunto, ainda que não ocupem cargos diretamente vinculados à promoção da SE (e.g. analista, superintendente ou diretor de “sustentabilidade”). Ao jovem adepto da SE, participar desse espaço significa um ganho de capital social importante para as disputas simbólicas que enfrenta mais acirradamente no espaço empresarial. É justamente pela “turma da sustentabilidade” que os convertidos se tornam praticantes da perspectiva sustentável. E é com essa inserção que os mandamentos da *etiqueta sustentável* viram cada vez mais parte do senso prático desses agentes<sup>88</sup>.

Ao fim e ao cabo, o FIS participa da institucionalização da SE como um espaço de socialização secundária importante e capaz de converter e/ou conformar neófitos. O FIS está alinhado com uma construção social mais ampla e discutida no capítulo anterior que esculpe os contornos de um novo tipo de *manager*. Este é caracterizado por uma disposição específica, a *disposição para a sustentabilidade*, uma maneira de ser e de agir que o FIS também ajuda a criar, como espaço legítimo de socialização secundária.

Essa legitimidade é garantida pelas empresas parceiras do FIS – não é mero acaso que as principais sejam Itaú e Natura, as duas empresas mais reconhecidas em SE no Brasil – e pelo compromisso da escola de negócios como signatária do PRME (*Principles for Responsible Management Education*) da ONU, que embasa o projeto pedagógico do curso.

#### 4.6. *Uma conformação internacional? A HEC-Paris e a SASI Family*

Nesta última seção do capítulo 4, veremos que o cenário da socialização institucional da SE na FGV-EAESP está longe de ser uma peculiaridade brasileira. Um fenômeno bastante similar ocorre na HEC-Paris com o *MSc in Sustainability and Social Innovation* (SASI) e a emergência de um grupo de educadores e neófitos adeptos da SE

---

<sup>87</sup> De forma geral, as escolas possuem um peso decisivo na formação de identidades e de rótulos (BOURDIEU, 2007), sendo que os ambientes educacionais da Igreja, Forças Armadas e elites em geral costumam ser ainda mais intensos nesse sentido.

<sup>88</sup> Como lembram Berger e Luckmann (2014) em uma reflexão sobre a religião, a conversão não tem tanta importância se não há uma inserção institucional.

chamados de *SASI Family*. A análise aqui apresentada segue a mesma linha argumentativa desenvolvida sobre o FIS: 1) a história da emergência do SASI na HEC-Paris; 2) a estratégia e as táticas de transmissão empregadas pelos educadores do curso; 3) as narrativas de *conversão sustentável* dos participantes do SASI; 4) os sentidos da “sustentabilidade”; 5) a incorporação de uma *etiqueta sustentável* e os laços de solidariedade entre os participantes do curso, chamados de *SASI Family*.

Antes de compreendermos a *SASI Family*, precisamos saber sobre a história de uma “educação para a sustentabilidade” na HEC-Paris, que começa na virada do milênio. O início dos anos 2000 foi um momento muito marcado pelo começo do Pacto Global da ONU e do ganho de escala da SE nas pautas empresariais (BENNIE *et al.*, 2007; RASCHE *et al.*, 2012; DEZALAY, 2007). Como relata Laura Penillon<sup>89</sup> (coordenadora do SASI) sobre essa época, “integrar a sustentabilidade no núcleo dos modelos de negócios e organizações ainda era um conceito emergente”. A fala de Laura Penillon pode ser interpretada como uma percepção de um cenário internacional de baixo nível de institucionalização da SE.

Nesse contexto, surgiu em 2003, o MSc in *Sustainable Development*. Dois anos depois, em 2005, é criado o MSc in *Alternative Management*, liderado sobretudo por Ève Chiapello, quem, seis anos antes (em 1999), havia publicado, junto com Luc Boltanski, o livro *Le nouvel esprit du capitalisme*. Este segundo mestrado se constituía como espaço de crítica do capitalismo convencional, desenvolvendo o que Penillon chama de “análise crítica do nosso sistema capitalista e de suas organizações”. O SASI emergiu em 2015 a partir da fusão desses dois mestrados, agregando *sustainability* do primeiro com *social innovation* do segundo, junto com os respectivos corpos docentes.

As raízes do SASI remontam a 2003 e à criação de um programa chamado *Master in Sustainable Development*. O contexto na época era diferente. Integrar a sustentabilidade no núcleo dos modelos de negócios e organizações ainda era um conceito emergente. Os professores da HEC e seus alunos foram pioneiros nesses campos. Alguns anos depois, Ève Chiapello instigou o programa de *Alternative management* da HEC, que desenvolveu uma análise crítica do nosso sistema capitalista e de suas organizações. Quando os dois programas se

---

<sup>89</sup> Pseudônimo utilizado.



fundiram em 2015, o mestrado SASI nasceu, unindo essas duas abordagens, críticas e pragmáticas, e projetado para construir novos modelos para impacto social. (Fala de Laura Penillon, coordenadora do SASI. In: HEC-PARIS, 2018a. Tradução nossa<sup>90</sup>)

Para entender como emerge o MSc SASI na HEC-Paris, é preciso compreender o processo de constituição de um centro de estudos dentro da escola, o *Society & Organization Center*. O SnO, como é chamado, é um centro de estudos da HEC-Paris fundado em 2009 que tem como proposta a promoção de estudos, metodologias e cursos voltados a “um capitalismo mais articulado com as demandas sociais” e, mais especificamente, em como as organizações, principalmente as empresariais, “moldam a sociedade” (S&O CENTER, 2018). O “SnO” tem uma posição e papel dentro da HEC-Paris homóloga à do GVces na FGV-EAESP.

O centro foi fundado por dois professores formados pela HEC-Paris e com circulação por espaços sociais marcados pelo questionamento da *doxa* econômica. O primeiro é René Dupont<sup>91</sup>, diretor do centro desde sua criação, que se graduou na HEC-Paris em *Strategic Management* e fez mestrado em filosofia na *Université Paris Sorbonne*. Dupont chegou a receber também um prêmio da *American Sociological Association* (i.e. o *R. Scott Award*) pelos seus trabalhos que articulavam filosofia, sociologia e administração acerca da “responsabilidade social empresarial”. A segunda é Bernadette Flignot<sup>92</sup>, graduada pela HEC-Paris em administração de empresas e possui doutorado pela *Université de Lyon* também em administração. Depois que terminou sua graduação, foi morar numa favela do Chile como voluntária durante um ano: “Lá,

---

<sup>90</sup> A fala original é a seguinte: “*SASI’s roots go back to 2003 and the creation of a program called Master in Sustainable Development. The context at the time was different. Integrating sustainability at the core of business models and organizations was still an emerging concept. The HEC professors and their students were pioneers in these fields. A few years later, Eve Chiapello instigated HEC’s Alternative Management which developed a critical analysis of our capitalist system and organizations. When the two programs merged in 2015, the SASI Master was born, bridging these two approaches, critical and pragmatic and designed to build new models for social impact*”. (Fala de Laura Penillon, coordenadora do SASI. In: HEC-PARIS, 2018a)

<sup>91</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>92</sup> Pseudônimo utilizado.

descobri a extrema pobreza. Enquanto isso, eu tinha alguns amigos que estavam criando uma instituição de microfinanças e percebi que o empreendedorismo de negócios pode ser parte da solução” (fala de Bernadette Flignot. In: HEC, 2018b. tradução nossa<sup>93</sup>).

Bernadette Flignot passou a se dedicar ao estudo das chamadas “inovações sociais” geralmente voltadas à abertura de mercados e oportunidades empresariais com foco nas populações de baixa renda. Esse senso de “dever moral” diante da sensação de “colapso do capitalismo”, como podemos caracterizar, é um gatilho importante para entendermos a emergência do *SnO Center*: longe de ter uma motivação altruísta, trata-se de esforço coletivo, liderado por dois acadêmicos com disposições que os favoreceram a se preocupar com as ditas “questões sociais”. Isso os direciona a tomar posições no sentido de reformar os modos de gestão e proporcionar novas formas de impacto das empresas em seus entornos.

O contexto do estabelecimento da relação entre Dupont e Flignot e da criação do *SnO Center* em 2009 também é marcado pela crise financeira internacional de 2007-08. Segundo Dupont, “a crise financeira teve um papel extremamente importante nisso. Eu acho que eu e muitos colegas ao redor do mundo nos demos conta de que, como professores de escolas de administração, tínhamos uma responsabilidade” (fala de Dupont. In: HEC-PARIS, 2018b. Tradução nossa<sup>94</sup>). O engajamento de Dupont e Flignot também foi direcionado, no mesmo ano de 2009, para a criação de um rede múltipla que vincula empresas, terceiro setor e escolas de negócios, o *Mouvement for Social Business Impact* (MSBI). Este tinha o propósito de anexar uma mentalidade “socialmente orientada” aos *top managers*: “Nosso objetivo é apenas introduzir uma mentalidade socialmente orientada aos líderes empresariais. Equipados com essa perspectiva, eles podem, portanto, agir por um mundo melhor.” (fala de Rodolphe Durand. In: HEC-PARIS, 2018b. tradução nossa<sup>95</sup>)

Atualmente, o MSBI é co-presidido por Martial Hirschbum<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> “*there I discovered extreme poverty. Meanwhile, I had some friends who were creating a microfinance institution, and I realized that business entrepreneurship can be part of the solution*” (fala de Bernadette Flignot. In: HEC, 2018b.)

<sup>94</sup> “*the financial crisis had an extremely important role in this. I think that many colleagues around the world we came to realize that as being business school professors, we had a responsibility*” (fala de Dupont. In: HEC-PARIS, 2018b.)

<sup>95</sup> “*Our goal is just to introduce a socially oriented mentality to business leaders. Equipped with this perspective they can therefore act for better world.*” (fala de Rodolphe Durand. In: HEC-PARIS, 2018b)

<sup>96</sup> Pseudônimo utilizado.

(diretor do *Assistance publique – Hôpitaux de Paris*) e Edmond Fober<sup>97</sup> (CEO da Danone), tendo ainda Muhammad Yunus como presidente honorário, um dos pioneiros na área de finanças inclusivas e negócios sociais, além de vencedor do Nobel da paz em 2006. Fober declara a intenção heterodoxa do MSBI: “O MSBI procura desafiar as linhas e o paradigma, a fim de garantir que tenhamos uma teoria econômica mais inclusiva e mais sustentável” (fala de Edmond Fober. In: HEC-PARIS, 2018b, tradução nossa<sup>98</sup>). O interessante a ser destacado é que a primeira aproximação entre a Danone e os negócios inclusivos foi intermediada por Bernadette Flignot, que proporcionou o encontro entre Fober e Yunus:

O primeiro encontro entre Danone e Muhammad Yunus foi realmente organizado por Bernadette [pseudônimo]. Yunus explicou o conceito de negócio social. Um negócio em que você não está buscando lucro, você não está tendo dividendos, mas, em vez disso, está perseguindo uma causa” (Fala de Edmond Fober. In HEC-PARIS, 2018b, tradução nossa<sup>99</sup>)

O *Master of Science in Sustainability and Social innovation* resulta então, de forma mais direta, dessa movimentação dupla. Por um lado, a integração, promovida pelo SnO entre “*sustainability*” e “*social innovations*”, temas que, até 2015, eram abordados em mestrados separados. Por outro, o fortalecimento do *Mouvement for Social Business Impact*, que congrega uma certa elite internacional do *management* heterodoxo composta por *top managers*, líderes do terceiro setor e dos “negócios inclusivos”, além de diretores de escolas de negócios de renome. É válido destacar que o SASI apresenta uma origem mais internacionalizada do que o FIS, já que conta com nomes bem reputados internacionalmente (e.g., Muhammad Yunus e Ève Chiapello) que, de forma mais ou menos decisiva, contribuíram para a criação do curso. Vejamos então como se estrutura o SASI em termos de estratégia e táticas

---

<sup>97</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>98</sup> “*the Mouvement for Social Business Impact looks at challenging the lines and the paradigm in order to make sure that we have a more inclusive, a more sustainable economic theory*”. (fala de Edmond Fober. In: HEC-PARIS, 2018b)

<sup>99</sup> “*the first meeting between Danone and Muhammad Yunus was actually organized by Bernadette. Yunus explained the concept of social business. A business where you are not seeking profit you’re not taking dividends but instead you’re pursuing a cause*” (Fala de Edmond Fober. In HEC-PARIS, 2018b)

pedagógicas.

Para ser selecionado como um estudante do SASI, é preciso cumprir certos requisitos. Primeiramente, ter um considerável montante de capital cultural, com passagem por instituições de ensino renomadas. Em segundo lugar, dispor de capital econômico individual ou familiar que possibilite arcar com a quantia de aproximadamente 25.000<sup>100</sup> euros pelo período de aproximadamente um ano<sup>101</sup>. Como o curso tem duração padrão de 10 meses, o gasto estimado é de 2.500 euros por mês, com as atividades pedagógicas e com despesas de habitação (os estudantes moram no *campus* da HEC-Paris), fora a alimentação e outros gastos. Há possibilidades de bolsas (e.g. *Eiffel Excellence Scholarship* e *HEC Foundation Excellence Scholarships*) que garantem, ao menos, 50% dos custos, mas apenas uma pequena fatia dos candidatos se tornam bolsistas. Há ainda a possibilidade de financiamento via empréstimos bancários junto a bancos parceiros da HEC-Paris.

O ambiente da HEC-Paris é bastante internacionalizado. Assim, o postulante deve ter domínio do inglês, uma vez que as aulas são ministradas nesse idioma, o que reforça a estratégia de recrutamento internacional. Dados da turma de 2017-2018 do SASI, coletados no site do programa, mostram um grupo formado por 52 alunos, com média de idade de 25 anos, sendo 55% do sexo feminino e 70% de não-franceses. A metade da turma é formada por europeus. Na turma de 2017-2018, os alunos apresentavam formações iniciais (i.e., cursos de graduação) em diferentes tipos de engenharia, administração, ciências políticas, economia e direito. O SASI não exige que os candidatos tenham feito cursos de graduação ligados à gestão.

Observando o processo de emergência do SASI e do FIS, é possível encontrar semelhanças importantes. Há certa homologia do lugar da “sustentabilidade” nas duas escolas, já que, em ambas, o “modelo sustentável de gestão” é promovido por centros de estudos conduzidos por professores – Dupont e Flignot no caso do SnO da HEC-Paris, Milton e Alan no GVces da FGV-EAESP - com gostos e engajamentos pessoais ligados tanto à gestão empresarial como às questões socioambientais,

---

<sup>100</sup> Blanchard (2009) aponta que *grandes écoles* tais como a HEC-Paris são escolas de elites que têm se tornado ainda menos acessíveis aos estratos sociais de baixa renda com o passar dos anos.

<sup>101</sup> Para efeito de comparação dentro da carta de ofertas da HEC-Paris, os gastos com o MSc SASI são menores do que os com o MSc International Finance, considerado o melhor do mundo nessa área (FINANCIAL TIMES, 2018b), que tem custo previsto em 32.000 euros por 11 meses de curso.

inclusive com circulação por organizações do terceiro setor<sup>102</sup>. Isso se soma ao apoio de empresas parceiras e fomentadoras dos cursos, o que é mais explícito no caso do FIS (e.g. Itaú e Natura) do que no SASI (e.g. Danone e Renault). Essa homologia - certo isomorfismo institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983) - facilitada por uma parceria internacional entre HEC-Paris e FGV-EAESP, que favorece o intercâmbio de alunos para experiências de ensino ou no mercado de trabalho.

Ambos os cursos foram criados em confluência com o avançar da institucionalização da “sustentabilidade empresarial”, que tem como principal fator desencadeador a rede de articulação entre empresas e a ONU em torno do Pacto Global. Mais especificamente, emergem a partir das investidas para que as escolas de negócios assumam um papel de instituições formadoras de novos *managers* alinhados com o “desenvolvimento sustentável”. Apesar de articulados e imersos nesse mesmo contexto, o foco do FIS está na graduação e o do SASI está na pós-graduação (ainda que a idade média dos alunos nos dois casos não difira de forma significativa).

O elemento que diferencia mais ambos os cursos reside na força de influência do movimento *Principles for Responsible Management Education* (PRME) da ONU. O FIS, como já vimos nas seções anteriores, foi construído em larga medida a partir dos princípios do PRME, ao passo que, no caso do SASI, a HEC-Paris simplesmente não é signatária desse programa da ONU. Isso surpreende na medida em que estão na lista das signatárias as suas maiores concorrentes nacionais<sup>103</sup>: a ESSEC (*École*

---

<sup>102</sup> Esse resultado é convergente com o estudo de Chiapello e Gitiaux (2009) sobre os “profissionais da sustentabilidade” na França. Segundo estes pesquisadores, os adeptos da sustentabilidade são propensos a encabeçar transformações do capitalismo, pela proximidade que possuem com os agentes que constroem os argumentos críticos. Para eles não importaria muito se trabalham dentro ou fora do espaço empresarial, porque sua tarefa é a de deixar mais permeável e fluida a fronteira que separa o espaço empresarial daquele das organizações não governamentais e militantes socioambientais (CHIAPELLO e GITIAUX, 2009).

<sup>103</sup> Seguindo a perspectiva institucional de DiMaggio e Powell (1983), Blanchard (2009) mostra como as escolas de negócios francesas têm construído um campo organizacional relativamente autônomo desde o fim do século 19. Esse campo tem passado por reestruturações importantes desde a década de 1980, com o avanço do ideário neoliberal e das tendências de internacionalização. Blanchard (2009) encontrou certo isomorfismo (conceito proposto por DiMaggio e Powell) entre as *Grandes écoles*, num contexto no qual além da concorrência - material, por recursos e alunos; simbólica, por legitimidade - existe um pareamento que

*Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales*) e a INSEAD (*Institut Européen d'Administration des Affaires*).

Se a estratégia do FIS pode ser resumida na ideia de “vontade de transformar a sociedade” (GVces, 2017) estampadas na missão organizacional do GVces, o SASI não fica aquém disso. O uso de verbos como “*transform*” e “*change*” é bastante recorrente nas entrevistas com a *SASI Family*, nas falas de professores, coordenadores e nos demais documentos consultados. Tanto Bernadette Flignot como os coordenadores do SASI explicitam que o objetivo dos processos educacionais é conformar os jovens profissionais como “agentes de mudança” (i.e., *changemakers*): “nós educamos estudantes e tomadores de decisão acerca das principais questões sociais para que se tornem agentes de mudança” (Fala de Bernadette Flignot. In: HEC-PARIS, 2018b, tradução nossa<sup>104</sup>); “nossa ambição é empoderar nossos alunos para que se tornem agentes de mudança, com o conhecimento e as habilidades para liderarem essas transformações necessárias” (texto dos coordenadores do SASI. In: HEC-PARIS, 2018c, tradução nossa<sup>105</sup>).

Essa transformação está alinhada com as justificativas estruturantes da instituição da “sustentabilidade empresarial”: diagnóstico alarmista acerca do mundo contemporâneo (e.g. “esgotamento de recursos e biodiversidade”), necessidade de construção de “economias sustentáveis” e um engajamento “apaixonado” para alargar as fronteiras das ações empresariais (i.e., “paixão para explorar futuras fronteiras de negócios”).

O mundo de hoje está enfrentando enormes desafios e transformações profundas: aquecimento global, mudanças nas potências globais, esgotamento de recursos e biodiversidade, aumento de desigualdades, inovações digitais e tecnológicas etc. Tal contexto exige mudanças radicais para construir economias mais inclusivas, de baixo carbono e sustentáveis. Acreditamos que enfrentar esses desafios tornará as organizações mais criativas; agora, nós temos a oportunidade de

---

caracteriza um campo organizacional. Este cria as condições institucionais de leis, regulações, regras normativas e sistemas de crenças.

<sup>104</sup> “*We educate students and decision makers on major social issues to become changemakers*” (Fala de Bernadette Flignot. In: HEC-PARIS, 2018b)

<sup>105</sup> “*Our ambition is to empower our students to become changemakers, with the knowledge and skills to lead these necessary transformations*” (texto dos coordenadores do SASI. In: HEC-PARIS, 2018c).

inventar novos estilos de vida para reformular nossas cidades, nossos ambientes de trabalho e desenvolver novos caminhos para nossas economias. Com uma ampla abordagem multidisciplinar para entender os complexos desafios e forças que estão moldando nosso mundo e uma combinação única de teoria e prática, o MSc SASI da HEC é um programa intensivo que permite aos alunos personalizar seu currículo e construir sua liderança. Nossa ambição é empoderar nossos alunos para se tornarem agentes de mudança, com o conhecimento e as habilidades para liderarem essas transformações necessárias. Estamos orgulhosos de nossos alunos e ex-alunos, que, na diversidade de suas nacionalidades, origens e experiências, compartilham e demonstram a mesma paixão para explorar futuras fronteiras de negócios. (Mensagem dos coordenadores do SASI. In: HEC-Paris, 2018c. Tradução nossa<sup>106</sup>)

Em termos de táticas de transmissão dos esquemas cognitivos da SE, o FIS e o SASI também se assemelham mais do que diferem. No FIS, há um treinamento duplo dos alunos: na capacidade gerencial a partir do Projeto Referência (PR), que é voltado à aquisição de habilidades gerenciais específicas; no modo mais amplo de ser no mundo, por meio do Projeto de Si Mesmo (PSM), que provoca “mergulhos introspectivos”.

---

<sup>106</sup> *“Today’s world is facing huge challenges and deep transformations: global warming, shifts in global powers, resources & biodiversity depletion, rising inequalities, digital and technological disruptions, etc. Such a context calls for radical changes to build more inclusive, low-carbon and sustainable economies. We believe that addressing these challenges will make organizations more creative; we now have the opportunity to invent new lifestyles to reshape our cities, our working environments, and to develop new paths for our economies. With a broad multidisciplinary approach to understand the complex challenges and forces that are shaping our world, and a unique combination of theory and practice, the HEC MSc Sustainability and Social Innovation is an intensive program that enables students to customize their curriculum and build their leadership. Our ambition is to empower our students to become changemakers, with the knowledge and skills to lead these necessary transformations. We are proud of our students and Alumni, who, in the diversity of their nationalities, backgrounds and experiences, share and demonstrate the same passion to explore future business frontiers.”* (Mensagem dos coordenadores do SASI. In: HEC-Paris, 2018c)

Isso se soma ao uso intenso de técnicas de sensibilização: vivências de meditação, trilhas na natureza, viagens de fim de semana, saídas a campo em áreas de fortes desafios ambientais ou sociais. A equipe de educadores do GVces é quase toda mobilizada, além dos professores e profissionais convidados. No caso do SASI, também se observa esse treinamento duplo que podemos caracterizar como do tipo *gerencial-subjetivo*, com disciplinas sobre técnicas gerenciais como a “*Sustainable Operations & Supply Chains*” que coexistem com outras com maior apelo de sensibilização a exemplo da “*Have a Cause, Make an Impact*”.

Em relação às diferenças entre os dois cursos, observa-se que o cenário geral do SASI segue mais a ortodoxia das *business schools*. Com exceção de um período de viagem coletiva a lugares em situações sociais precárias (e.g. regiões mais pobres do continente africano), o curso transcorre em aulas eminentemente expositivas, somadas a visitas às empresas parceiras. Essa diferença não se justifica pela assimetria de nível instrucional dos cursos - o SASI é um mestrado e o FIS é uma disciplina eletiva da graduação – mas sim por uma postura mais tradicionalista dos idealizadores e coordenadores do SnO (HEC-Paris) em relação aos do GVces (FGV-EAESP). Isso fica explícito quando se nota que o GVces também oferece um mestrado em “sustentabilidade” na FGV-EAESP, mas o formato do curso é totalmente inspirado no formato avaliado como “bem-sucedido” do FIS, ou seja, pouco ou nada convencional.

Se encontramos muitas semelhanças tanto entre as histórias de emergência do SASI e do FIS como entre os grupos de educadores que possuem maior influência na história da “educação para a sustentabilidade” nessas escolas de negócios, seria presumível que existam afinidades disposicionais entre os alunos desses cursos. Os discentes do SASI, que se intitulam como *SASI Family*, apresentam modos de *conversão sustentável*, *sentidos da SE*, *etiqueta sustentável* e formas de solidariedade bastante próximas, de fato, das encontradas junto aos FISers. Vamos detalhar cada um desses aspectos dos membros da *SASI Family* entrevistados nessa pesquisa.

Diferentemente do grande peso da influência que os FISers atribuem à equipe pedagógica do GVces, os SASIs enaltecem mais o valor do aprendizado junto ao grupo de estudantes do mestrado, a *SASI Family*. Quase todos os entrevistados revelam certa decepção com o conteúdo de grande parte das disciplinas, avaliadas como excessivamente expositivas e teóricas. O que guardam da experiência do SASI com maior afeição é a relação construída com os colegas de curso. Vale lembrar que



os alunos do SASI se veem praticamente todos os dias, porque moram no mesmo bairro, o *campus* da HEC-Paris. Esse contexto contribui para a formação de laços de solidariedade fortes entre esses neófitos, ao mesmo tempo em que os distinguem daqueles que não compartilham do “modo sustentável de pensar”.

É sobre conhecer pessoas que você pode alinhar seus valores. E essa é a beleza disso. Nós chamamos isso de *SASI Family*. O que você consegue aprender com os outros? Eu aprendi mais com os colegas do que com minhas aulas. (Shravya, SASI 7, entrevista em 24/03/2018. Tradução nossa<sup>107</sup>)

O mestrado na HEC mudou completamente minha vida. Quando me formei na universidade, tive muitas perguntas, não sabia se queria começar e ter meu próprio negócio, ou trabalhar em uma empresa que eu admirava, não sei. No final das contas, trabalhei um ano na área de engenharia industrial, na melhoria contínua, melhorando processos, então estava tudo bem, porque essa era a minha formação, né? Eu sempre senti que faltava alguma coisa... então, foi quando eu decidi que queria continuar a estudar e queria dominar o assunto que me fascinou tanto, e eu tinha tanta curiosidade. Mas uma vez lá dentro, eu senti que eu encontrei minha tribo. *I found my tribe!* Todos os meus colegas tinham algum valor comum comigo, não vou mentir para você que somos todos iguais, porque não somos. Havia uns 10 que eram vegetarianos ou veganos. Poderíamos compartilhar valores de bem-estar animal e com eles eu podia ir comer junto e não havia problemas, porque nos respeitamos mutuamente a esse respeito. E gostei muito disso. (Jimena, SASI 2, entrevista em 03/05/2018. Tradução nossa<sup>108</sup>).

---

<sup>107</sup> “*It's about meeting people that you can align your values. and that's the beauty of it. we call it the SASI family. what do you get to learn from the others? I learned more from the peers than with my classes.*” (Shravya, SASI 7, entrevista em 24/03/2018)

<sup>108</sup> “*El máster en HEC cambio mi vida por completo. Cuando me gradué en la universidad, tenía muchas preguntas, no sabía si quería emprender y tener mi propio negocio, o trabajar en alguna empresa que admiraba, no sé. al final del*

No que tange às narrativas de *conversão sustentável*, os alunos do SASI, assim como os FISers, se dividem entre os mais precoces e os mais tardios. Entretanto, os mais precoces dos SASIs entrevistados não revelam narrativas com tanto apelo à primeira infância ou mesmo à adolescência quanto fazem os FISers. A mais precoce das narrativas de conversão é a do estadunidense Carl. Ele fala sobre a origem da “paixão pela sustentabilidade” desde muito jovem, já que cresceu numa cidade do estado de Michigan muito marcada por tensões entre agricultura, turismo ambiental e “sustentabilidade”.

A exposição precoce foi intensificada pelo fato de sua mãe ter feito um mestrado em agronomia. Segundo seu relato, durante sua graduação, em relações internacionais, ele sempre teria se interessado por políticas ambientais. Esse contato com um conjunto de assuntos e problemas ligados ao “desenvolvimento sustentável” é a justificativa que Carl utiliza para explicar seu engajamento e sua “paixão” pela “sustentabilidade”: “Isso meio que se transferiu para minhas escolhas de carreira. É de onde veio meu interesse e minha paixão pela sustentabilidade.”

Quadro 18. A paixão pela “sustentabilidade” do garoto de Michigan

Se consideramos isso do meu ponto de vista holístico e não acadêmico, então eu cresci em Michigan e, se você estiver familiarizado com Michigan e se você sabe que é um dos estados economicamente mais duramente atingidos nos EUA, houve alguns momentos difíceis, mas é um dos estados mais inovadores ao longo de sua história. E é também um dos estados mais desenvolvidos em termos de agricultura no país, atrás da Califórnia. Então eu cresci em uma economia muito interessante e cuja base é agrícola e industrial. E eu sou de uma cidade pequena, definitivamente na comunidade agrícola, mas também que se beneficia imensamente do turismo. Então eu cresci com uma experiência muito profunda e pessoal trabalhando na agricultura, mas também reconhecendo a tensão entre agricultura e meio ambiente, depois

*día, trabajé un año en el área de ingeniería industrial, en la mejoría continua, mejorando procesos, pues estaba bien, pues que era mi educación, ¿no? siempre sentía que algo me faltaba... entonces fue cuando decidí que quería seguir estudiando y que quería hacer un máster del tema que me apasionaba tanto, y el que tenía tanta curiosidad... pero una vez adentro, sentí que encontré a mi tribu. ¡I found my tribe! todos mis compañeros tenían algún valor en común conmigo, no te voy a mentir que todos somos iguales, pues que no. había como que 10 que eran o vegetarianos o veganos. podíamos compartir valores de animal welfare y con ellos podíamos ir a comer juntos y no había problemas porque nos respetamos unos a otros en este sentido. y eso me gustaba mucho.”* (Jimena, SASI 2, entrevista em 05/03/2018).

entre turismo e economia, e entre turismo e meio ambiente. Então, de muitas maneiras, onde eu cresci e como cresci são uma indicação de onde a conexão com a sustentabilidade começou, e eu adiciono a isso meus estudos de graduação focados em Relações Internacionais. Estudei política ambiental internacional, questões ambientais, por isso foi parte da minha experiência acadêmica, e acho que, como a maioria desses alunos, estamos realmente expostos aos verdadeiros e amplos desafios que a sociedade enfrenta: gestão de resíduos, mudanças climáticas... Todos esses temas de sustentabilidade e da sustentabilidade em geral. Isso meio que se transferiu para minhas escolhas de carreira. É de onde veio meu interesse e minha paixão pela sustentabilidade.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Carl, SASI 6, em 22/03/2018. Tradução nossa<sup>109</sup>.

De forma geral, os “SASI Family” não atribuem tanto peso à influência das suas famílias em suas afinidades pela “sustentabilidade”. Apenas 2 dos 7 entrevistados - a francesa Mathilde e o estadunidense Carl - mostram ter familiares com ocupações, profissões ou gostos afins com a *disposição para a sustentabilidade*. Filha de uma família católica, Mathilde enxerga nisso uma possível fonte de influência da sua afinidade por questões relacionadas à “sustentabilidade”: “Todos os meus pensamentos sobre o lado ético ou corporativo, a desigualdade social, esse

---

<sup>109</sup> “*If we take it from my holistic not from an academic perspective: so I grew up on Michigan and if you are familiar with Michigan and if you know that it's one of the more hard hit economy States in the US. There has been some rough times, but it is one of the most innovative states throughout its history. And it's also one of the most developed States in terms of Agriculture in the country, behind California. So I grew up in a very interesting economy and that was with both Agricultural and industrial base. And I am from a small town that is definitely in the agricultural community but also benefits massively from tourism. So I grew up with a very in-depth and personal experience working in agriculture but also recognizing the tension between agriculture and the environment and then between tourism and the economy and between tourism and environment. So in many ways where I grew up and how I grew up are an indication of where the connection with the sustainability began, and I add this with my undergraduate studies focused on the degree in International Relations. I studied environmental international policy, environmental issues, so it was part of my academical experience, pretty much so and I think like most of these students we are truly exposed to the true and wide challenges that society faces: waste management, climate change.... All these sustainability topics and sustainability in general. That kind of transferred to my career choices. That's from where my sustainability interest and passion comes from.*” (Carl, SASI 6, entrevista em 22/03/2018).

tipo de coisa, eu acho que é inspirado em parte pela educação católica” (Mathilde, SASI 3, entrevista em 19/03/2018. Tradução nossa<sup>110</sup>).

Isso teria sido amplificado já na infância de Mathilde (SASI 3) com sua vivência como escoteira e pelo fato de sua mãe ter trabalhado na área de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) de uma grande empresa, uma composição de fontes disposicionais bastante próxima da que apresenta Simone (FISer 10). Apesar disso, a mudança que caracteriza a sua conversão para a “sustentabilidade” ocorreu a partir de suas vivências de estágio durante a graduação em administração de empresas, quando percebeu que não era motivada apenas pelo “lado *business*”. A decisão de cursar o SASI é justificada por uma busca por “escapar das coisas mais prestigiadas” e de “refletir, de assumir certo distanciamento dos negócios, para formar realmente suas opiniões pessoais”.

Quadro 19. O estágio como rota para a “sustentabilidade”

Entrei na HEC da maneira clássica na França. Fiz aulas preparatórias de dois anos<sup>111</sup> e depois entrei através do concurso e do treinamento. Quando estamos em uma grande escola como eu, temos dois anos no *campus* de treinamento fundamental, por isso temos muitos cursos generalistas, temos cursos de finanças, marketing, contabilidade. É *business* clássico. Então, depois de passar esses dois anos, você faz um ano fora, faz estágios em uma empresa. E assim, meu primeiro estágio foi na General Electric, sobre a comercialização de uma solução de eficiência energética. Durante esse estágio, percebi de certa forma que eu não estava motivada apenas pelo lado *business*, e que o fato de apenas vender mais e os objetivos do negócio é ... bem, eu precisava ir além, enfim, pensar em outras coisas quando eu trabalhava, e pensei no impacto das empresas no mundo. Então, meu segundo estágio foi em uma pequena consultoria de estratégia e a ideia da empresa de consultoria era tornar os recursos humanos mais profissionais e melhores, fazer com que os recursos humanos tivessem uma visão de longo prazo. Esses dois estágios me fizeram perceber que eu pensava muito sobre o impacto do meu trabalho, nas empresas nas quais eu trabalhava neste mundo. E foi aí que escolhi minha especialização do último ano, escapando de coisas muito prestigiadas. E é assim que eu começo meu mestrado na SASI. Foi em janeiro de 2017. Eu tive que escolher

<sup>110</sup> “*Tous mes réflexions sur le côté éthique ou responsables des entreprises, les inégalités sociales, ce genre de choses, je pense que c'est inspiré en partie par l'éducation catholique*” (Mathilde, SASI 3, entrevista em 19/03/2018).

<sup>111</sup> Os estudantes que pretendem cursar as *grandes écoles* precisam fazer as *classes préparatoires* em economia e negócios. Depois de dois anos, eles fazem os competitivos concursos, no *Banque d'épreuve Commune* (BCE). Contudo, as mais prestigiadas, como a HEC-Paris e a ESSEC têm provas próprias, e costumam ser ainda mais exigentes (BLANCHARD, 2009).

o meu segundo ano de mestrado e lá eu tinha a possibilidade de 10 ou 15 especializações e entre essas especializações eu tinha estratégia, finanças, marketing. Para mim, as duas que eu mais queria fazer foram negócios internacionais e o SASI. Eu acho que estava falando com um amigo que está agora na minha turma do SASI, quando eu percebi que estava tão arraigado em mim que eu tinha vontade de estudar esse assunto, mas que eu não tinha me dado conta. Eu liguei para um ex-aluno e ele me disse que o curso lhe permitiu refletir, de assumir certo distanciamento dos negócios, para formar realmente suas opiniões pessoais. E na HEC podemos fazer toda a formação sem realmente tomar esse distanciamento, apenas aprendendo as técnicas de negócios, sem refletir sobre o impacto do que fazemos. Por isso escolhi esse mestrado.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Mathilde, SASI 3, em 19/03/2018. Tradução nossa<sup>112</sup>.

<sup>112</sup> *“Je suis rentrée à HEC de la manière classique en France, j’ai fait une classe préparatoire de deux ans et puis je suis rentrée à l’issue du concours et la formation. quand on est dans une grande école comme moi, on a deux ans sur le campus de formation fondamentale donc on a beaucoup de cours generaliste, on va avoir des cours de finance, de marketing, de comptabilité. C’est du business classique. ensuite, une fois qu’on a passé ces deux ans là on fait une année de séjour, on fait de stage dans une entreprise. et donc mon premier stage c’était dans general electric qui était sur la commercialisation d’une solution d’efficacité énergétique. Pendant ce stage, je me suis rendu compte d’une certaine façon que j’étais pas seulement motivée par le coté business, et que le fait de juste vendre plus et les objectifs d’affaire c’est... bon, j’avais besoin d’aller au-delà, enfin, de penser à autres choses quand je travaillais, et j’ai bien réfléchi à l’impact des entreprises dans le monde. Donc, mon deuxième stage c’était dans une petite cabinet de consultance stratégique et l’idée du cabinet c’était en rendant les ressources humaines plus confessionnelles et meilleure, ça rendait les ressouces humaine avec une vision plus à long terme. ces deux stages ça m’a fait realiser que je réfléchisais beaucoup à l’impact de mon travail, des entreprises dans lesquelles je travaillais sur le monde. et c’est à ce moment-là que j’ai choisi mon spécialisation de dernière année en échappant des choses trop prestigieuse. et c’est ainsi que je commence mon master au SASI. C’était en janvier de 2017. Je devais choisir mon master 2 et donc là j’avais le choix de 10 ou 15 spécialisation et parmi ces specialisation j’avai strategie, finance, marketing... moi les deux que j’ai envie de faire c’était international business et le sustainability and social innovations. je pense que c’était en discutant avec une amie qui est maintenant dans ma clase du SASI, que je me suis rendu compte que c’était aussi ancré en moi que j’avais envie d’étudier ça, mais je me rendais pas compte. J’ai appelé à un ancien élève et il m’a dit que ça lui a permis de reflechir, de prendre du recul sur le business, de vraiment former ses opinions personnelles. et en HEC on peut faire tout la scolarité là sans vraiment prendre ce recul-là, juste en apprenant*

Outro exemplo de *precocidade sustentável* é o de Jimena, que narra o desabrochar do interesse pela “causa sustentável” durante sua adolescência. O principal fator disruptivo, assim como narrado por Cássio (FISer 5), teria sido o filme *An inconvenient truth* de Al Gore. A partir do filme, Jimena declara ter se tornado vegetariana com o objetivo de proteger os animais. Mais do que isso, ela queria se dedicar totalmente à “sustentabilidade” em todos os âmbitos da sua vida. É a partir disso que justifica sua decisão de cursar o SASI: “eu queria todo o meu mundo girando em torno disso. E é por isso que eu vim para o mestrado da HEC”. No momento da entrevista, Jimena trabalhava numa ONG chamada *Conscious Capitalism* na Califórnia (EUA), cujo objetivo seria o de “elevar a humanidade através dos negócios”.

Quadro 20. O documentário e o vegetarianismo

Isso está na minha vida desde os 15 anos de idade. Começou primeiro quando o primeiro filme de Al Gore saiu, *Uma verdade inconveniente*, que foi como o primeiro despertar que tive e a partir daí eu comecei a me envolver do jeito que podia. Tornei-me vegetariana em 2013, agora não sou mais, porém fui vegetariana, vegana, eu fui todos os tipos... A verdade é que foi por razões de proteção aos animais. Isso por um lado. E, por outro, eu queria me dedicar na vida profissional a isso também e deixar de ser apenas um *hobby*, um assunto para ler livros e artigos, eu queria todo o meu mundo girando em torno disso. E é por isso que eu vim para o mestrado da HEC. Vegetarianismo para mim foi o caminho para contribuir para o bem comum. Acredito muito no poder do consumidor e acredito que as decisões que tomamos deste lado do mercado têm uma grande influência no futuro do planeta.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Jimena, SASI 2, em 05/03/2018. Tradução nossa<sup>113</sup>

*les techniques du business, sans réfléchir à l'impact de ce qu'on fait. c'est pour que j'ai choisi ce master*” (Mathilde, SASI 3, entrevista em 19/03/2018). “

<sup>113</sup> “*Ha estado en mi vida hace desde los 15 años. Empezó primero cuando salió la primera película de Al Gore, An inconvenient truth, eso fue como el primer despertar que tuve y a partir de ahí empecé a involucrarme de la manera que podía, me hice vegetariana en 2013, ahora ya no soy, pero he sido vegetariana, vegana, he sido todos los tipos, la verdad era que era por motivos de protección a los animales. Eso por un lado y por otro quería dedicarme en la vida profesional a eso también y dejar de ser solamente un hobby, un tema para leer libros y artículos, quería todo mi mundo girando en torno de eso. y fue por eso*

Da mesma forma que há FISers como Keno (FISer 9) que apenas se convertem à “sustentabilidade” de modo tardio com um curso como o FIS, o mesmo ocorre entre os SASIs. A indiana Shrayva é um exemplo de *paixão tardia* na “SASI Family”. Ela relata inclusive que endossava um estigma bastante comum entre os oponentes dos adeptos da “sustentabilidade”, a ideia de que que “sustentabilidade” é para quem gosta de abraçar árvores: “a sustentabilidade para mim era apenas sobre o meio ambiente e as pessoas que são abraçadoras de árvores”. Não era uma parte da sua vida, diferentemente de Jimena, Mathilde e Carl. Era uma advogada que gostava do tema dos direitos humanos e a RSE em seu país começou a se tornar muito disseminada. Por isso, buscou o SASI. Após a conversão tardia, ela se define como uma “líder de impacto”.

Quadro 21. O estigma e a *conversão sustentável*.

Não fazia parte da minha vida até que decidi vir para a HEC. Então, eu sou uma advogada e, como advogada, eu estava muito interessada em fazer algo em direitos humanos e ter impactos sociais, então me deparei com esse mestrado em SASI. Eu não sabia muito sobre HEC porque, na Índia, a HEC não é muito conhecida, embora tenha destaque na França. Eu estava mais ligada à parte de inovação social, então a sustentabilidade tornou-se parte da minha vida quando eu vim para esse mestrado, porque a sustentabilidade para mim era apenas sobre o meio ambiente e as pessoas que são abraçadoras de árvores, porque eu estava mais voltada para o social e eu não estava para o meio ambiente no começo. Agora, me vejo como um líder de impacto.

Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Shrayva, SASI 7, em 24/03/2018<sup>114</sup>

---

*por lo que llegué al master de HEC. El vegetarianismo para mí era la forma de contribuir al bien común. Creo mucho en el poder del consumidor y creo que las decisiones que tomamos en este lado del mercado influye mucho en el futuro del planeta”* (Jimena, SASI 2, entrevista em 05/03/2018)

<sup>114</sup>“*It wasn’t part of my life until I decided to come to HEC. So, I am a lawyer and as a lawyer I was very interested in doing something in human rights and having social impacts, so I came across this master in SASI, I didn’t know a lot about HEC because in India HEC is not very known, even though it is a big thing in France. I was more attached to the social innovation part, so sustainability became part of my life when I looked at this master, because sustainability for me was only about the environment and people that are tree huggers, because I was most towards the social and I am not towards the environment in the beginning.*

Nos discursos da “SASI Family”, os sentidos da “sustentabilidade” são mais formalistas e alinhados com a ONU do que os dos FISers. Geralmente, recuperam a ideia de garantir a qualidade de vida das futuras gerações do relatório Brundtland (1987). Essa seria a primeira camada dos relatos, a superfície dessa dimensão discursiva. Quando se aprofunda mais, percebe-se que a ênfase é maior sobre a ideia de causar um impacto positivo no mundo, tendo um trabalho que tenha um propósito.

A noção de “líder de impacto” evocada por Shravya (SASI 7) é afim aos esquemas cognitivos *sustentabilidade = impacto* e *Trabalhar = propósito de vida* que foram levantados a partir da análise dos FISers. Os SASIs também usam frequentemente as palavras “impacto” e “impactar” para falar sobre “sustentabilidade”. Também para eles, ser um adepto da “sustentabilidade” tem um sentido de uma busca por um maior “impacto positivo” em suas relações pessoais ou profissionais. A forma como eles conferem um sentido para a SE também é a mesma encontrada entre os FISers: uma combinação cognitiva entre as ideias de promoção de “impacto positivo” no mundo, trabalhando por um propósito maior do que a busca pelo acúmulo de capital econômico, uma busca de um equilíbrio entre o econômico e o socioambiental, além da realização de um sentido existencial para suas vidas.

Eu acho que quando você está estudando sustentabilidade você percebe o impacto que você tem no mundo, especialmente os negativos, mas também os impactos positivos que você poderia ter se você escolher um trabalho significativo. Eu acho que é algo muito bobo, mas algumas pessoas nunca percebem isso. Eles realmente podem perceber impactos significativos e uma vez que você percebe que pode conseguir um trabalho que faça a diferença... por que você deve trabalhar para pessoas e empresas que não estão agregando valor real para a sociedade? É isso que quero dizer com um aspecto filosófico da sustentabilidade (Antoine, SASI 1, entrevista em 02/03/2018. Tradução nossa<sup>115</sup>).

---

*Now, I see myself as an impact leader.* (Shravya, SASI 7, entrevista em 24/03/2018)

<sup>115</sup> “*I think that when you are studying sustainability you realize the impact you have on the world, especially the negatives ones but also the positive impacts you could have if you choose a job meaningful. I think that it's something very stupid,*



Para mim é... eu tenho duas maneiras de dizê-las: uma muito poética e outra muito técnica. Qual delas você quer ouvir? A técnica primeiro: para mim, é sobreviver como uma espécie humana em harmonia com os outros seres vivos que estão neste planeta, e que possamos continuar a procriar, ter mais gerações e que estas continuem a serem saudáveis. Pois, para mim, é o que está em risco, não é? O planeta não sustenta mais gerações inconscientes. Minha versão poética é que, se um dia eu tiver filhos e netos, gostaria que eles vissem a natureza maravilhosa que tive a oportunidade de ver e admirar. Eu sei que há coisas que desapareceram, então, para mim, sustentabilidade significa que levo meus filhos para ver os fenômenos e belezas naturais que ainda existem. Para mim, este seria o futuro. (Jimena, SASI 2, entrevista em 03/05/2018. Tradução nossa<sup>116</sup>)

As formas de conferir um sentido para o significante “sustentabilidade” ou “sustentabilidade empresarial” são influenciadas pelos *top managers* adeptos da SE. Nesse âmbito, destaca-se Edmond Fober, CEO da Danone, como ídolo da “SASI Family”. As razões para essa idolatria remetem a uma identificação endógena, poderíamos dizer. Fober é ex-aluno da HEC-Paris, engajado na criação do SASI e do movimento MSBI. Costuma defender publicamente a SE em suas

---

*but some people never realize that they actually can realize meaningful impacts and once you realize that you can achieve a job that makes a difference... why you should work for people and companies that are not putting real value for society? That's what I mean by a philosophical aspect of sustainability”* (Antoine, SASI 1, entrevista em 02/03/2018).

<sup>116</sup> “Para mi es... tengo dos maneras de decirlos: una muy poética y otra muy técnica. ¿Cuál quieres escuchar? La técnica primero: para mi es sobrevivir como especie humana en armonía con los demás seres vivos que están en este planeta, y que podamos seguir procreando, tener más generaciones, y que estas sigan saliendo saludables. pues que para mí es lo que estas en riesgo, ¿no? el planeta no sostiene más generaciones inconscientes. mi versión poética es que, si algún día llego a tener hijos y nietos, yo quisiera que vean la maravillosa naturaleza que yo he tenido la oportunidad de ver y admirar. sé que hay cosas que han desaparecido, entonces para mi sostenibilidad significa yo llevar a mis hijos para que vean los fenómenos naturales y las bellezas que existen todavía. para mi este sería el futuro”. (Jimena, SASI 2, entrevista em 05/03/2018)

entrevistas e conferências, tal como os “líderes sustentáveis” brasileiros membros da ESE analisada no capítulo anterior.

Em uma recente participação na cerimônia de formatura de graduados da HEC-Paris em junho de 2016, Fober mostra seu lado heterodoxo de *impact leader* em enunciações prescritivas (anglo-fracófonas, diga-se de passagem) tais como: “nunca seja escravizado pelo dinheiro! Seja livre!”; “o desafio da globalização é a justiça social. Sem justiça social, não haverá mais economia.”; “o poder sempre faz sentido se a sua liderança é uma liderança de serviço. Mas como você encontra uma maneira de servir a um propósito?” (trechos de falas de Edmond Fober. In: DANONE, 2016. Tradução nossa<sup>117</sup>). Fober tem certo poder de persuasão sobre os neófitos da SE que integram a *SASI Family*, como podemos verificar pelo relato de Mathilde (SASI 3):

Um exemplo frequente é a empresa Danone. Na França, eles produzem produtos lácteos, água, é uma empresa que persegue, com certeza, o lucro, mas que leva em conta o lado responsável e sustentável em sua maneira de produzir, além do tipo de alimento que eles produzem que é bom para a saúde. Então, Edmond Fober, CEO da Danone, podemos pensar que é um gestor, então, capitalista, mas que, ainda assim, leva em conta certas noções de desenvolvimento sustentável. (Mathilde, SASI 3, entrevista entre 19/03/2018. Tradução nossa<sup>118</sup>)

Os sentidos da SE e a conformidade diante das prescrições dos “notáveis da sustentabilidade” repercutem na incorporação de uma *disposição para a sustentabilidade*, além do fortalecimento dos laços de solidariedade que caracterizam a “SASI Family”. Também nessas categorias de análise, não há diferenças relevantes em relação aos FISers.

---

<sup>117</sup> “*never get slaved to money! Stay free!*”, “*l’enjeu de la globalisation c’est la justice sociale. Sans justice sociale, il n’y aura plus d’économie*” e “*power always makes sense if your leadership is a leadership of service. But how do you find a way that you serve a purpose?*” (trechos de falas de Edmond Fober. In: DANONE, 2016)

<sup>118</sup> “*Un exemple souvent c’est l’entreprise Danone. En France ils font des produits laitiers, de l’eau, c’est une entreprise que bien cherche le profit mais qui prend en compte le coté responsable et durable dans leur manière de produire, mais aussi du type d’aliment qu’ils produisent, bonne pour la santé. Du coup, Emanuel Faber, le directeur général de Danone, on peut penser que c’est un manager donc capitaliste, mais qui quand même prend en compte certaines notions de développement durable*” (Mathilde, SASI 3, entrevista em 19/03/2018)

Dos relatos dos SASIs, pode-se apreender esquemas cognitivos, linguísticos e práticos muito parecidos com os dos FISers. Talvez, os SASIs tenham um pouco mais de pragmatismo presente em suas falas pelo fato de serem um pouco mais experientes no “mundo dos negócios”.

Assim como entre os FISers, essa *disposição para a sustentabilidade* é colocada em prática sobretudo nas disputas pela imposição da SE como parte da *doxa* do *management* contemporâneo. Estas lutas ocorrem tanto na HEC-Paris como nos seus ambientes profissionais. Os SASIs constroem uma mentalidade coletiva marcadamente heterodoxa que desafia o senso comum do campo econômico, do que significa ser socialmente responsável até as possíveis articulações entre finanças e “sustentabilidade”. Um exemplo interessante disso é um trecho da entrevista do francês Philippe (SASI 4), que mostra como os adeptos da “sustentabilidade” podem se ajustar à “língua das finanças”, recorrendo claramente à eufemização de seus discursos, para “convencer os CEOs” no sentido do modelo sustentável de gestão.

É difícil dizer que vamos convencer os CEOs com essa linha de ação. Funciona melhor se usarmos a palavra "rentabilidade". Alguns estudos mostram como a sustentabilidade gera rentabilidade futura. Não é muito interessante em termos de ativismo usar o termo "desenvolvimento sustentável". (Philippe, SASI 4, entrevista em 20/03/2018. Tradução nossa<sup>119</sup>)

A análise aprofundada dos cursos FIS e SASI empreendida nesse capítulo descortina o processo de conformação de um tipo de agente que tipifica a cada vez mais avançada instituição da “sustentabilidade empresarial”. Como explicam Cookson Jr e Persell (1985), em um trabalho sobre os colégios internos das elites estadunidenses, esses estudantes estão treinando também para seus futuros papéis no poder. No caso do *top management* afinado com a SE, espera-se que esses jovens gestores “militantes da causa”, cada vez mais solidários entre si em “turmas da sustentabilidade”, pensem, sintam e ajam não só no espaço empresarial, mas também em outros âmbitos de suas vidas, direcionados pelo mantra do “desenvolvimento sustentável”. Em seus ringues de luta,

---

<sup>119</sup> “C’est difficile de dire qu’on va convaincre les PDGs avec cette ligne d’action. Ça marche mieux si on utilise le mot « rentabilité ». Certaines études montrent comment la durabilité génère une rentabilité future. Ce n’est pas très intéressant en termes de militantisme d’utiliser l’expression ‘développement durable’” (Philippe, SASI 4, entrevista em 20/03/2018)

esse grupo tem como maior desafio de militância vencer os que sobrevalorizam a racionalidade econômica, que se reveste, por exemplo, na crença de que as empresas não objetivam nada diferente do que maximizar seus lucros e de que “sustentabilidade” é para os “abraçadores de árvores”.

Tratamos aqui de cursos de *management* alternativos, não-convencionais, que são espaços alavancadores da institucionalização da SE internacionalmente. Esses cursos e suas escolas de negócios correspondentes não podem ser completamente entendidos a partir de uma análise interna a esses espaços: foi preciso observar as relações institucionais que os constituem, sobretudo com empresas parceiras e com a própria ONU. Para socializar esses neófitos, para conformá-los, dando-lhes uma forma de "gestores adeptos da causa", esses cursos precisam se diferenciar dos demais. E, para isso, precisam, provar a relevância de sua “verdade” em relação a outras “verdades” de instituições dominantes. São cursos que se erguem na via da *contra-doxa*, isto é, que se propõem a ser reformistas institucionais, indo contra a forma mais legítima de gerenciar as organizações e, conseqüentemente, numa clara oposição de agentes poderosos do campo econômico que tendem a adotar um ideário marcado pela exaltação das finanças e do liberalismo econômico. Isso explica grande parte de suas aparentes excentricidades pedagógicas.

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida para contribuir com uma melhor compreensão sobre certas dimensões do capitalismo contemporâneo. O fenômeno da “sustentabilidade empresarial”, incluindo sua adaptação ao espaço nacional brasileiro, se mostrou uma temática relevante para uma problematização sociológica. Após uma análise sociogenética sobre a emergência do fenômeno, a institucionalização da SE foi reconstruída em uma dupla direção. Por um lado, a pesquisa revelou certas propriedades sociais e as práticas discursivas de uma elite de *top managers* adeptos da SE atuante no Brasil. Por outro, procurou descortinar as estratégias e táticas de socialização de neófitos em cursos especializados nas escolas de negócios.

A sociogênese da SE revelou um processo coletivo de importação e tradução da ideia de “desenvolvimento sustentável” no campo econômico, que teve início nos anos 1990. Tal processo foi catalisado por *passseurs*, agentes capazes de transitar entre espaços supranacionais como as agências da ONU, movimentos socioambientais e as maiores corporações do mundo. Pouco a pouco, o modelo do “desenvolvimento sustentável” foi transmutado em “sustentabilidade empresarial”. Esse processo de transmutação também recorreu às instituições anteriores. Isso fez com que a SE trouxesse, como um passado incorporado, as referências norteadoras da “filantropia empresarial” e da “responsabilidade social empresarial”. Por isso, as formas de ser e de agir dos adeptos da SE trazem consigo elementos antigos e construídos historicamente: pelos “filantropos” da virada do século XIX para o XX, pelos “responsáveis” no período posterior à Segunda Guerra Mundial e por todos que contribuíram com a emergência do ideário de “desenvolvimento sustentável” na ONU.

Não podemos entender a institucionalização da “sustentabilidade empresarial” sem perceber o Pacto Global como um jogo duplo de legitimidade entre a ONU e as empresas. Quando falamos em construção social da SE, há, de fato, uma orquestração objetiva operada pela ONU, verificável pelos seus “objetivos do desenvolvimento sustentável”, “princípios e normas”, “projetos pedagógicos” etc. Sem engajar os jogadores mais ativos do capitalismo – as empresas (sobretudo as mais poderosas) – a proposta de “desenvolvimento sustentável” seria praticamente ficcional. Por outro lado, dado que as empresas precisam renovar suas justificativas para esquivar o capitalismo dos ataques dos seus oponentes e fazê-lo avançar, a parceria com a ONU passou a servir

como uma via de mão dupla cada vez mais necessária a ambos os lados.

Uma peça importante para entender todo esse quadro é o processo sistemático de reprodução do ideário da “sustentabilidade empresarial” nas escolas de negócios. Estratégias e táticas educativas vêm sendo construídas desde os anos 1990 por determinados professores convertidos à “causa sustentável”. As tomadas de posição desses docentes em prol de uma educação gerencial para a “sustentabilidade” apenas é possível porque certas condições estruturais também foram construídas. Escolas de negócios como a FGV-EAESP e a HEC-Paris estão afinadas com suas empresas parceiras e seguem os ditames dos compromissos firmados com a promoção internacional do “desenvolvimento sustentável”. Tais ditames internacionais ajudam a criar um certo isomorfismo institucional entre os cursos de formação para a “sustentabilidade empresarial” porque insere valores tidos como universais nos currículos e nos temas de pesquisa. Isto faz convergir mais facilmente docentes e discentes convertidos à SE, situados nas mais diversas escolas de negócios do mundo.

No caso do espaço empresarial brasileiro, revelamos os meandros da formação de uma elite de *top managers* adeptos da SE. Estão em franca disputa por afirmação, mas já dominam um crescente contingente de profissionais adeptos da “sustentabilidade”. A prosopografia demonstrou que os notáveis da “sustentabilidade” possuem origens sociais, formações acadêmicas e itinerários profissionais bastante parecidos àqueles revelados em outros estudos sobre os dirigentes empresariais. Assim, o fator que atua como um signo de distinção mais claro reside na dimensão discursiva. Por meio da linguagem, se revelam como reformistas do espaço empresarial, das práticas gerenciais do capitalismo contemporâneo. É justamente através da linguagem que a elite de adeptos da SE nutre seus laços de solidariedade, ao mesmo tempo em que se distingue dos demais grupos de *managers* que povoam o espaço empresarial.

Numa operação semiconsciente de diferenciação, esse grupo dominante de *top managers* recorre ao que identificamos como *conversão sustentável*. Trata-se de uma prática discursiva, caracterizada por narrativas de vida sobre a origem do engajamento na causa da “sustentabilidade”. Identificamos três variações possíveis. A primeira é a *precocidade sustentável*, marcada por discursos ancorados numa ilusão biográfica: o líder é “sustentável” desde muito antes do seu engajamento no “mundo empresarial”, o que é praticamente uma negação da própria conversão. A segunda variação é o *senso de oportunidade*, caracterizado

por narrativas de vida que assumem a não-precocidade, combinadas à exaltação das chances que apareceram nos itinerários profissionais. Por fim, a terceira variação é a *paixão tardia*, que difere do *senso de oportunidade* por argumentar que a conversão ocorre a partir de um enamorar-se pela causa. Assim como nas conversões que ocorrem no campo religioso, as narrativas aqui analisadas apontam para um componente ético relevante em direção à experiência do sagrado, a “sustentabilidade”, privilegiando o rompimento com o profano, que nesse caso é o *business as usual*. Foi interessante perceber que entre os neófitos – os brasileiros do FIS e os estrangeiros do SASI – a ideia de *conversão sustentável* lhes é familiar: diante da pergunta “*como a sustentabilidade entrou na sua vida?*”, os neófitos tenderam a desenvolver narrativas na direção da *precocidade sustentável* ou da *paixão tardia*, que trazem elementos sociohistóricos marcantes da emergência da SE como instituição.

Uma segunda prática discursiva identificada na prosopografia da elite de adeptos foi o que denominamos como *sentido da SE*. Assim como ocorreu com a *conversão sustentável*, são três os sentidos possíveis. O primeiro e majoritário entre os membros da ESE, mas rarefeito entre neófitos, é o *sentido pragmático* que se associa a garantir, de forma instrumental, o sucesso dos negócios, sendo a “sustentabilidade” apenas o meio possível e demandado na contingência atual. O segundo é o *sentido existencial*, que evoca um componente filosófico na forma de entender a “sustentabilidade”. Por fim e minoritário, o *sentido crítico* é aquele que remete, mais diretamente, à proposta heterodoxa desse movimento.

Entre os neófitos, “sustentabilidade” pode significar “impacto”, “equilíbrio” ou “crítica”. Comparando com a ESE, temos um *sentido pragmático* muito rarefeito, além de um *sentido existencial* e um *sentido crítico* menos distinguíveis. O que predomina entre FISers e SASIs é o esquema *sustentabilidade = impacto*, uma forma de conceber a SE que é mais atual e pregada pelo PRME da ONU como formação de *impact leaders*. Talvez mais importante do que esses sentidos possíveis, ser um adepto da SE significa trabalhar por um propósito maior, em prol do bem comum. A crença produzida é a de que a “turma da sustentabilidade” tem objetivos diferentes dos que apenas objetivam ganhos financeiros, salários ou *status*. Desse modo, os neófitos se apresentam, mais do que os veteranos, como desinteressados, do ponto de vista econômico e investidos na criação de um “mundo melhor”, o “mundo sustentável”. Esse resultado mostra como que a denegação parcial do capital

econômico - que guarda certas semelhanças com a dos “filantropos” e a dos “responsáveis” - continua a ser produzida, inclusive nas *business schools*.

A análise dos membros da ESE revelou uma terceira prática discursiva que envolve a prescrição de ações e que chamamos de *etiqueta sustentável*. Trata-se de um conjunto de seis prescrições de modos de ser e de agir: 1) *pregar a mudança* pelo modelo sustentável de empresa e de gestor, a categoria mais comum; 2) *ter coerência* entre o que fala e o que faz; 3) *ser um gestor heterodoxo*, tomando decisões que denegam parcialmente a dimensão econômica em prol das dimensões social e ambiental; 4) *ter resiliência*, com um gosto especial por desafios e pela superação de obstáculos; 5) *ser compreensivo*, sabendo ouvir, respeitar e interagir com uma ampla variedade de pessoas; 6) *militar pelo protagonismo empresarial* diante dos governos na solução de problemas socioambientais. Entre os neófitos, essa lista de prescrições se reduz bastante e inflaciona a dupla formada por *pregar a mudança* e *ser um gestor heterodoxo*, ambas associadas com uma *militância sustentável* dentro e fora das escolas de negócios.

Após toda a apresentação e discussão dos resultados, podemos responder à pergunta norteadora dessa pesquisa, que foi: *como é possível compreender e explicar o momento atual da institucionalização da SE no espaço empresarial brasileiro?* O argumento central que construímos nessa tese é o de que a institucionalização da SE avança no sentido da construção coletiva e internacional de um agente-típico, que chamamos de *herói sustentável*. A história do fenômeno, em especial as últimas iniciativas da aliança entre ONU e empresas em torno do Pacto Global, aponta nessa direção, assim como as tomadas de posição e as práticas discursivas dos membros da ESE. As técnicas pedagógicas de cursos especializados nas escolas de negócios reforçam este objetivo, contribuem para seu ganho de escala e para a estratégia de reprodução social. Pouco a pouco, o *herói sustentável* vem se tornando mais nítido, com características legitimadas e capazes de serem transmitidas. Portanto, podemos entender a tipificação do *herói sustentável* como a mola propulsora da institucionalização da SE nos últimos anos: a instituição avança principalmente em direção às subjetividades dos seus agentes participantes.

Paradoxalmente, o movimento dos adeptos da SE representa um afrontamento à *doxa* do campo econômico ao mesmo tempo em que confere uma nova musculatura às empresas em suas batalhas por legitimidade. Alguns dos alicerces principais da *doxa* do campo



econômico – racionalidade econômica, *business as usual* e liberalismo econômico – são estremecidos pelos heterodoxos “sustentáveis”. Por outro lado, os novos modos de pensar e de agir dos adeptos da SE fornecem, principalmente às grandes empresas, os caminhos para se esquivarem de ataques dos críticos mais fervorosos do capitalismo. Na adesão ao “desenvolvimento sustentável”, ideia originalmente cabível a estados nacionais, as empresas reivindicam uma condição de agente que trabalha em prol do bem comum. Se isso não contribui para imunizá-las, serve para atenuar críticas sobre, por exemplo, más condições de trabalho, contratos precários e desastres ambientais. Tornar-se um adepto da SE também significa endossar a produção dessa crença: a de que as empresas podem trabalhar em prol do bem comum tanto quanto – ou até melhor – do que os governos.

Em termos de agenda futura de pesquisa, algumas discussões dessa tese permitem desdobramentos. É pendente uma investigação aprofundada sobre a história das tomadas de posição dos pioneiros da perspectiva sustentável no espaço nacional brasileiro. O caso de Paulo Nogueira Neto, discutido no capítulo 2, pode ser inspirador para tal tipo de trabalho. Outra frente poderia se concentrar na emergência dos “profissionais da sustentabilidade”, organizados em associações como a brasileira ABRAPS e a internacional ISSP, que, de forma geral, são gestores vinculados a movimentos profissionais pelo “desenvolvimento sustentável”. Aqui, seria interessante entender as contradições que permeiam a profissionalização e a atuação desses profissionais. Por fim, sobre as escolas de negócios e seus cursos voltados à SE, seria relevante um trabalho de maior fôlego sobre como escolas de negócios signatárias do PRME da ONU de diferentes partes do mundo se ajustam entre si e constroem uma conformação de adeptos no sentido de um possível padrão internacional de *herói sustentável*.



## REFERÊNCIAS

AGÜERO, Felipe. Business, Politics and the Surge of Corporate Social Responsibility in Latin America. **Antropolítica**, n.18, p. 57-76, 2005.

ALCADIPANI, Rafael; BERTERO, Carlos Osmar. Guerra Fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. **RAE**, v. 52, n. 3, p. 284-299, 2012.

ALCADIPANI, Rafael; CALDAS, Miguel P. Americanizing Brazilian management. **Critical Perspectives on International Business**, v. 8, n. 1, p. 37–55, 2012.

BARBOSA, Lívia. Globalização e Cultura de negócios. *In*: KIRSCHNER *et alli* (eds). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

BARREIROS, Bruno Costa. O consumidor e a sustentabilidade empresarial. **Ideia Sustentável**, São Paulo, p. 46-53, 14 set. 2011a.

BARREIROS, Bruno Costa. A sustentabilidade e os segmentos empresariais na avaliação dos consumidores. **Ideia Sustentável**, São Paulo, p. 54 - 60, 01 dez. 2011b.

BARREIROS, Bruno Costa. Compreendendo a sustentabilidade empresarial a partir dos seus líderes: origens, trajetórias e práticas discursivas. **Agenda Política**, v. 5, p. 123-151, 2017.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 36ª ed., 2014.

BEZES, Philippe; LE LIDEC, Patrick. “Ordre institutionnel et genèse des reformes”. *In*: LAGROYE, Jacques. OFFERLÉ, Michel (dir.). **Sociologie de l’institution**. Paris: Belin, pp. 55-73, 2010.

BILAND, Émile. Les cultures d’institution. *In*: LAGROYE, Jacques. OFFERLÉ, Michel (dir.). **Sociologie de l’institution**. Paris: Belin, 2010, p. 177-192.

BLANCHARD, Marianne. From 'Ecoles Supérieures de Commerce' to 'Management Schools': transformations and continuity in French business schools. **European Journal of Education**, v. 44, n. 4, p. 586-604, 2009.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BONY-LE GOFF, Isabel; LAURENS, Sylvain. Les entrepreneurs de la "nouvelle entreprise": acteurs, pratiques et dispositifs d'une écriture institutionnelle. **Sociétés contemporaines**, v. 89, p. 5-16, 2013.

BOTTA, Elisa Nogueira Novaes. **Passos em falso? Os processos de formação do espaço das consultorias em sustentabilidade no Brasil**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos para título de doutora em Engenharia da Produção. São Carlos: 2013.

BOTTA, Elisa Nogueira Novaes; DONADONE, Julio Cesar. Consultorias em Sustentabilidade: polarizações e representatividades de um mercado crescente. **Gestão & Produção**, v.21, n. 4, p.719-731, 2014.

BOURDIEU, Pierre. SAINT-MARTIN, Monique de. Le patronat. **Actes de la Recherche en Science Sociales**, Paris, n. 20/21, p. 3-82, 1978.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 1989.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas linguísticas**. São Paulo: EDUSP, 1996a.

BOURDIEU, Pierre. **As regras da arte: gênese e estrutura do campo literário**. São Paulo: Companhia das letras, 1996b.

BOURDIEU, Pierre. Les conditions sociales de la circulation internationale des idées. **Actes de la recherche en sciences sociales**, vol. 145, p. 3-8, 2002.

BOURDIEU, Pierre. CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON,

Jean-Claude. **El oficio de sociólogo**. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina, 2002.

BOURDIEU, Pierre. La fabrique de l'habitus économique. **Actes de la recherche en sciences sociales**, v. 150, p. 79-90, 2003a.

BOURDIEU, Pierre. O mercado linguístico. *In*: BOURDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Lisboa: Fim de século. p. 127-144. 2003b.

BOURDIEU, Pierre. **Coisas Ditas**. São Paulo: Brasiliense. 2004.

BOURDIEU, Pierre. O campo econômico. **Política e Sociedade**, vol. 6, p. 15-57, 2005.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **Razões Práticas: Sobre a Teoria da Ação**. Campinas: Papyrus Editora. 9ª Ed. 2008a.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2008b.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre o Estado**. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

BOURDIEU, Pierre. **Sociologie Générale – Cours au Collège de France (1981-1983)**. Paris: Le Seuil, v.1, 2015.

BOURDIEU, Pierre. **Sociologie Générale – Cours au Collège de France (1983-1986)**. Paris: Le Seuil, v.2, 2016.

BOURDIEU, Pierre. **Anthropologie économique - Cours au Collège de France (1992-1993)**. Paris: Le Seuil, 2017.

BROADY, Donald. French prosopography: definition and suggested readings. **Poetics**, vol. 30, n. 56, p. 381-385, 2002.

CHAMBARD, Olivia. **La fabrique de l'homo entreprenans. Sociologie d'une politique éducative aux frontières du monde**

**académique et du monde économique.** Tese (doutorado em ciências sociais), École des hautes études en sciences sociales de Paris, Paris, 2017.

CHIAPELLO, Ève ; GITIAUX, Florent. Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations. **Revue de l'organisation responsable**, v. 4, p. 43-53, 2009.

CODATO, Adriano. Metodologias para a identificação de elites: três exemplos clássicos. *In*: PERISSINOTTO, Renato; CODATO, Adriano (orgs.). **Como estudar elites**. Curitiba: Ed. UFPR. p. 15-30, 2015.

COMBESSIE, Jean-Claude. **O método em Sociologia – o que é, como se faz**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

COOKSON JR, Peter W.; PERSELL, Caroline Hodges. **Preparing for power: America's elite boarding schools**. Nova York: Basic Books, 1985.

CORADINI, Odaci Luiz. Grandes famílias e elite profissional na medicina no Brasil. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, v. 3, p. 425-466, 1997.

COSTA, Paulo Roberto Neves. Os empresários enquanto elite: a pesquisa empírica. *In*: PERISSINOTTO, Renato; CODATO, Adriano (orgs.). **Como estudar elites**. Curitiba: Ed. UFPR. p. 217-248, 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed. 2007.

DA COSTA, Hélio. **Responsabilidade social e empresarial e sindicalismo no contexto da globalização**. Tese (Doutorado em Sociologia) Programa de pós-graduação em sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

DEZALAY, Yves; GARTH, Bryant. Droits de l'homme et philanthropie hégémonique. **Actes de la recherche en sciences sociales**, v. 121-122, p. 23-41, 1998.

DEZALAY, Yves; GARTH, Bryant. The import and export of law and legal institutions: international strategies in national palace wars. *In*: NELKEN, David; FEEST, Johannes. **Adapting legal cultures**. Portland: Hart Publishing, p. 241-255, 2001.

DEZALAY, Yves. De la défense de l'environnement au développement durable. L'émergence d'un champ d'expertise des politiques européennes. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 166-167, p. 66-79, 2007.

DEZALAY, Yves ; MADSEN, Mikael Rask. Espaços de poderes nacionais, espaços de poderes internacionais. *In*: CANEDO, Leticia; TOMIZAKI, Kimi; GARCIA Jr, Afrânio (Orgs.). **Estratégias educativas das elites brasileiras na era da globalização**. São Paulo: Hucitec, 2013, p. 23-52.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, pp. 147-160, 1983.

DURKHEIM, Émile. **As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Martins Fontes. 2 ed. 2000.

DURKHEIM, Émile; MAUSS, Marcel. Algumas formas primitivas de classificação. *In*: Rodrigues, J. A (org.). **Émile Durkheim**. 9ª ed. São Paulo: Ática. 2000.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ELLERSGAARD, Christoph Houman; LARSEN, Anton Grau; MUNK, Martin D. A Very Economic Elite: The Case of the Danish Top CEOs. **Sociology**, v. 47, n. 6, p. 1051–1071, 2013

ENGELMANN, Fabiano. O espaço jurídico e as condições de uso do capital internacional. *In*: CANEDO, Leticia; TOMIZAKI, Kimi; GARCIA Jr, Afrânio (Orgs.). **Estratégias educativas das elites brasileiras na era da globalização**. São Paulo: Hucitec, p. 130-153, 2013.

FLIGSTEIN, Neil. O mercado enquanto política: uma abordagem político-cultural às instituições de mercado. In PEIXOTO, José; MARQUES, Rafael (Orgs). **A nova sociologia econômica**. Oeiras: Celta, p. 195-227, 2003.

FOURCADE, Marion; KHURANA, Rakesh. From social control to financial economics: the linked ecologies of economics and business in Twentieth Century America. **Theory and Society**, v. 42, n. 2, p. 121-159, 2013.

FREITAS, Sara da Silva. **Em cena os empresários: luta política e gestão do social**. Tese (Doutorado em Sociologia), Programa de pós-graduação em sociologia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016.

FREYMOND, Nicolas. La “redécouverte” des institution par les sociologues – paradoxes et oppositions dans le renouvellement de l’analyse institutionnelle. *In*: LAGROYE, Jacques; OFFERLÉ, Michel (Dir.). **Sociologie de l’institution**. Paris: Belin, p. 33-53, 2010.

GARZA, Domingo Garcia; WAGNER, Anne Catherine. L’internationalisation des “savoirs” des affaires. Les Business Schools françaises comme voies d’accès aux élites mexicaines? **Cahiers de la recherche sur l’éducation et les savoirs**, v. 14, p. 141-162, 2015.

GRÜN, Roberto. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, vol. 41, n. 14, p. 121-140, 1999.

GRÜN, Roberto. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. Vol. 20, n. 58, 2005.

GRÜN, Roberto. Financeirização de esquerda? Frutos inesperados no Brasil do século XXI. **Tempo Social**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 153-184, 2009.

GRÜN, Roberto. A dominação financeira no Brasil contemporâneo.



**Tempo Social**, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 179-213, 2013.

HARTMANN, Michael. Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques. **Actes de la recherche en sciences sociales**, v. 5, n. 190, p. 10-23, 2011.

HEY, Ana Paula. Think tanks e Estado: o papel dos “acadêmicos”. **Anais do 42º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais**, Caxambu: ANPOCS, 2018.

JACQUES, Caroline da Graça. **Trabalho decente e responsabilidade social empresarial nas cadeias produtivas globais: o modelo fast fashion em Portugal e no Brasil**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política. Florianópolis: 2015.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin. W. Entrevista narrativa. *In*: BAUER, Martin W. e GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, p. 90-113, 2012.

KAZMI, Bahar Ali; LECA, Bernard; NACCACHE, Philippe. Corporate Social Responsibility: A Brand New Spirit Of Capitalism? **International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR) Research Series**. Nottingham University Business School N. 61. 2012.

KIRSCHNER, Ana Maria. A sociologia da empresa e responsabilidade social das empresas. **Revista Nueva Sociedad**. N. 202. mar/abril. 2006.

KIRSCHNER, Ana Maria. Considerações sobre a responsabilidade social das empresas em contextos de desigualdade e exclusão. **Política & Sociedade**. Vol. 8, n. 15, 2009.

LAGROYE, Jacques. OFFERLÉ, Michel. Introduction générale: pour une sociologie des institutions. *In*: LAGROYE, Jacques. OFFERLÉ, Michel (Dir.). *Sociologie de l'institution*. Paris: Belin, 2010, p. 11-29.

LAHIRE, Bernard. **Sucesso escolar nos meios populares: as razões do improvável**. São Paulo: Ática, 1997.

LAHIRE, Bernard. De la théorie de l'habitus à une sociologie psychologique. *In:*

LAHIRE, Bernard (org). **Le travail sociologique de Pierre Bourdieu: dettes et critiques**. Paris: La Découverte, p. 121-152, 1999.

LAHIRE, Bernard. **Retratos sociológicos: disposições e variações individuais**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LAHIRE, Bernard. **L'interprétation sociologique des rêves**. Paris: La Découverte, 2018.

LAVAL, Christian. **Foucault, Bourdieu et la question néolibérale**. Paris : La Découverte, 2018.

LEBARON, Frédéric. Le mythe de la compétitivité et le déclin de l'Occident. **Savoir/Agir**, n. 43, p. 7-10, 2018.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. Campinas: Unicamp. 1990.

LOVE, Joseph L.; BARICKMAN, Bert J. Elites regionais. *In:* HEINZ, Flávio M. (org). **Por outra história das elites**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 77-98, 2006.

MANCUSO, Wagner Pralon. O empresariado como ator político no brasil: balanço da literatura e agenda de pesquisa. **Sociologia Política**, n. 28, p. 131-146, 2007.

MEDVETZ, Thomas Matthew. Think Tanks as an emergent field. Think tanks as an emergent field. **The Social Science Research Council**, 2008.

MICELI, Sergio. **Intelectuais à brasileira**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

NEVEU, Erik. L'apport de Pierre Bourdieu à l'analyse du discours : d'un cadre théorique à des recherches empiriques. **Mots - Les langages du politique**, n. 94, p. 191-198, 2010.

OFFERLÉ, Michel. **Sociologie des organisations patronales**. Paris: La

Découverte, 2009.

OFFERLÉ, Michel. **Patrons en France**. Paris: La Découverte, 2017.

OLIVEIRA, Wilson José Ferreira de. “**Paixão pela natureza**”, **atuação profissional e participação na defesa de causas ambientais no Rio grande do sul entre 1970 e início dos anos 2000**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio grande do sul para título de doutor em Antropologia Social. Porto Alegre: 2005.

PETRARCA, Fernanda. Elites jornalísticas, recursos políticos e atuação profissional no Rio Grande do sul. **Tomo**, n. 13, p.169-200, 2008.

PINÇON, Michel; PINÇON-CHARLOT, Monique. Les nouveaux entrepreneurs et la naissance de leur vocation. **Innovations**, v. 1, n. 13, p. 9-16, 2001.

POHLMANN, Markus; VALARINI, Elizângela. Elite econômica no Brasil: discussões acerca da internacionalização da carreira de executivos brasileiros. **Sociologia e Política**, vol. 21, n. 47, p. 39-53, 2013.

RAUD-MATTEDI, Cécile. A construção social do mercado em Durkheim e Weber: análise do papel das instituições na sociologia econômica clássica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 57: 127-142, 2005.

SAINT-MARTIN, Monique de. Da reprodução às recomposições das elites: as elites administrativas, econômicas e políticas na França. **TOMO (UFS)**, n. 13, 2008.

SALATA, André. Ensino Superior no Brasil das últimas décadas: redução nas desigualdades de acesso? **Tempo social**, v.30, n.2, p.219-253, 2018.

SARTORE, Marina de Souza. **Convergência de elites: a sustentabilidade no mercado financeiro**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de São Carlos para título de doutora em Ciências Sociais. São

Carlos: 2010.

SARTORE, Marina de Souza. Da filantropia ao investimento socialmente responsável: novas distinções. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 66, p. 451-464, 2012.

SEIDL, Ernesto. Disposições a militar e lógica de investimentos militantes. **Pro-Posições**, Campinas, v. 20, n. 2 (59), p. 21-39, 2009.

SEIDL, Ernesto. Estudar os poderosos: a sociologia do poder e das elites. *In*: SEIDL, Ernesto; GRILL, Igor Gastal (orgs). **As ciências sociais e os espaços da política no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

SEIDL, Ernesto. GRILL, Igor Gastal. A política como objeto de estudos das ciências sociais. *In*: SEIDL, Ernesto; GRILL, Igor Gastal (orgs). **As ciências sociais e os espaços da política no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2013.

SEIDL, Ernesto. Elites e instituições: pistas para investigação. *In*: GRILL, Igor Gastal; REIS, Eliana Tavares dos (Org.). **Estudos sobre elites políticas e culturais: reflexões e aplicações não canônicas**. São Luís: EDUFMA, 2016, p. 97-125.

STEINER, Philippe. **Altruísmo, dons e trocas simbólicas: abordagens sociológicas da troca**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016.

SWEDBERG, Richard. **Max Weber e a Ideia de Sociologia Econômica**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

VALARINI, Elizângela; ELIAS, FRIEDERIKE; POHLMANN, Markus. O espírito capitalista neoliberal na América Latina: o papel da orientação para o mercado financeiro nas grandes empresas argentinas e brasileiras. **Plural**, v. 22, n. 2, p. 37-80, 2015.

WACQUANT, Löic. Esclarecer o Habitus. **Educação & Linguagem**, São Paulo, v.10, n.16, p. 63-71, 2007.

WACQUANT, Löic. Pierre Bourdieu. *In*: Stones, Rob (ed.). **Key Sociological Thinkers**. New York: Palgrave Macmillan, 2ª ed, p. 261-

277. 2008.

WACQUANT, Löic. Três etapas para uma antropologia histórica do neoliberalismo realmente existente. **CADERNO CRH**, v. 25, n. 66, p. 505-518, 2012.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 11 ed., 1996.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: UNB/Imprensa Oficial, 4ª edição. 2004.



## FONTES DE DADOS

ABRAPS (Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável). **Primeira pesquisa de remuneração dos profissionais de sustentabilidade empresarial**. São Paulo: Deloitte, 2013.

ABRAPS (Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável). **Profissionais de sustentabilidade - atuação, projetos e aspirações**. São Paulo: Deloitte, 2015.

ABRAPS (Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável). **Terceira pesquisa sobre o perfil do profissional pelo desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/abraps/pesquisa-23967876>. Acesso em 15 set. 2108.

ABRAPS (Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável). Sobre a ABRAPS. Disponível em: <https://www.conethics.net/abraps/about/sobre>. Acesso em 03 set. 2018a.

ABRAPS (Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável). Associados. **Website institucional**. Disponível em: <http://abraps.org.br/ods/>. Acesso em 03 set. 2018b.

ACQUIER, Aurélien; GOND, Jean-Pascal; PASQUERO, Jean. Rediscovering Howard R. Bowen's legacy: the unachieved agenda and continuing relevance of Social Responsibilities of the Businessman. **Business & Society**, v. 50, n. 4, p. 607-646, 2011.

ADCE (Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil). Carta da declaração de princípios da ADCE. São Paulo, 1961. Disponível em: <https://www.adcesp.org.br/declarao-de-principios>. Acesso em: 18 set. 2018.

AGUIAR, Ana Carolina Pires; CARREIRA, Fernanda; GÓES, Vicente Lourenço de; MONZONI NETO, Mario Prestes. Formação Integrada para Sustentabilidade: impactos e caminhos para transformação. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da**

**Fundace.** v. 7, n. 3, p. 161-176, 2016.

BENNIE, Lynn; BERNHAGEN, Patrick; MITCHELL, Neil J. The logic of transnational action: the good corporation and the global compact.

**Political Studies**, v. 55, p. 733–753, 2007.

BOROWY, Iris. **Defining Sustainable Development for Our Common Future - A History of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission)**. London: Routledge, 2013.

BOWEN, Howard R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BRASIL. Decreto-lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Brasília: 160º da Independência e 93º da República, 1981.

BREJNING, Jeanette. **Corporate social responsibility and the welfare state: the historical and contemporary role of CSR in the mixed economy of welfare**. Farnham Surrey: Ashgate, 2012.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press e The world commission on environment and development – United Nations, 1987.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

BUSINESS OF HUMANITY. Gael Dow (pseudônimo utilizado), President of Dow Latin America. 14 dez. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=hvuJp1hyD3Y&t=109s>. Acesso em: 07 ago. 2018.

CAPPELLIN, Paola; GIULIANI, Gian Mario. The Political Economy of Corporate Responsibility in Brazil: Social and Environmental Dimensions. Programme on Technology, **Business and Society**, Paper number 14. Genebra: UNRISD, 2004.

CARNEGIE, Andrew. Wealth. **The North American Review**, Vol. 148, n. 391, p. 653-664, 1889.



CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, 4, p. 497–505, 1979.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, July–August, p. 39–48, 1991.

CARROLL, Archie B. A history of corporate social responsibility: concepts and practices. *In*: CRANE, Andrew; MCWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy; and SIEGEL, Donald (eds.). **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. Oxford: Oxford University Press, p. 19–46, 2008.

CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). **Relatório CEBDS 20 anos – 2016**. Disponível em <http://relatorio20anos.cebds.org/?uma-trajetoria-de-vanguarda>. Acesso em 18 set. 2018.

CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). **Quem Somos - Site institucional**. Disponível em: <http://cebds.org/quem-somos/>. Acesso em: 17 jul. 2018.

CED (Committee for Economic Development). **Social responsibilities of business corporations**. The research and policy committee (CED), 1971.

CRANE, Andrew; MCWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy; and SIEGEL, Donald. Introduction. *In*: CRANE, Andrew; MCWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy; and SIEGEL, Donald (eds.). **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. Oxford: Oxford University Press, p. 01–13, 2008.

DANONE. Emmanuel Faber - Cérémonie Remise Diplômes HEC - Juin 2016. **Canal da Danone no Youtube**. Vídeo publicado em 24 jun. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=x4rj4MfNkys>. Acesso em 20 nov. 2018.

DENNING, Stephen. **The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narratives**. São Francisco: Wiley -

Jossey Bass, 2005.

ELKINGTON, John. Enter the triple bottom line. *In*: HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie. **The triple bottom line: does it all add up**. Canada: Routledge, p. 1-16, 2013.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **O Banqueiro verde**. São Paulo, 26 jul., 2007.

Disponível em:

<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT21925-16642,00.html>. Acesso em: 15 jun. 2018.

EXAME. Guia de Sustentabilidade 2015. Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/inscricoes/2015/>. Acesso em: 07 ago. 2018.

FINANCIAL TIMES. European Business School Rankings 2018.

**Financial Times (website)**. Disponível em:

<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/european-business-school-rankings-2018>. Acesso em 05 dez. 2018a.

FINANCIAL TIMES. Masters in Finance Pre-experience 2018

(Ranking). **Financial Times (Website)**. Disponível em:

<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/masters-in-finance-pre-experience-2018>. Acesso em 17 nov. 2018b.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times**, 13 set., p.173-178, 1970.

GLOBAL COMPACT. **Next – sustainable business**. DNV GL, 2015.

GLOBAL COMPACT LEAD. **A new agenda for the board of directors: adoption and oversight of corporate sustainability**. Global Compact, 2012.

GRANDES NOMES DA PROPAGANDA. Unilever cresce e avança em sustentabilidade no Brasil. 2015. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=LpvwcKGyMnM>. Acesso em: 20 jan. 2017.

GRI. **About GRI - Site institucional**. Disponível em :

<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>. Acesso em: 01 jun. 2018.

GRIMM, Robert T. **Notable american philanthropists: biographies of giving and volunteering**. Westport: Greenwood Press, 2002.

GRLI. **Liderança globalmente responsável: um chamado ao engajamento**. Bruxelas: European Foundation for Management Development, 2005.

GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV). **Obra Livro FIS – Catarse (vídeo)**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=AUHljSN1ihY>. 2014. Acesso em: 07 dez. 2018.

GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV). **Formação Integrada para a Sustentabilidade: FIS**. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=OJsMszsfenM>. 2015. Acesso em: 03 out. 2017.

GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV). **FIS - Guia de Fundamentos e práticas – versão 1.0**. 2016. Disponível em: <http://www.eletivafis.com.br/formacao-integrada-para-a-sustentabilidade-guia-de-fundamentos-e-praticas-versao-1-0?locale=pt-br>. Acesso em: 20 jan. 2017.

GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV). O que, como, por que (seção de site institucional). 2017. Disponível em: <http://www.gvces.com.br/o-que-como-por-que?locale=pt-br>. Acesso em: 03 out. 2017.

GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV). Desafio do FIS 16. **Website institucional do GVces**. Disponível em: <http://www.gvces.com.br/desafio-do-fis-16?locale=pt-br>. Acesso em 28 nov. 2018a.

GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV). ROI Sustentabilidade: Aproximando Finanças e Sustentabilidade (Palestra gravada). **Canal do GVces no Youtube**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=akH7qGjW31c>. Acesso em 08 nov.

2018.

GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV). O que, como, por que (seção de site institucional). 2017. Disponível em: <http://www.gvces.com.br/o-que-como-por-que?locale=pt-br>. Acesso em: 03 out. 2017.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, São Paulo, v.3, n. 2, 65-79, 2004.

HART, Stuart L. **O capitalismo na encruzilhada - as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre: Bookman. 2006.

HARVEY, Charles; MACLEAN, Mairi; GORDON, Jillian; SHAW, Eleanor. Andrew Carnegie and the foundations of contemporary entrepreneurial philanthropy, **Business History**, 53:3, 425-450, 2011.

HEC-PARIS. Landmark SASI Degree Celebrates 15 Years of Development with Forward-Looking Workshops. **Website institucional da HEC – seção “News”**. Disponível em: <http://www.hec.edu/News-Room/News/Landmark-SASI-Degree-Celebrates-15-Years-of-Development-with-Forward-Looking-Workshops>. Acesso em 15 nov. 2018a.

HEC-PARIS. Sustainability is our Business - Society & Organizations Center HEC Paris. **Canal da HEC-Paris no Youtube**. Publicado em 3 de set. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1RHfLPhuEhk>. Acesso em 15 nov. 2018b.

HEC-PARIS. Message from the Directors. **Website institucional da HEC – seção “Program Details”**. Disponível em: <http://www.hec.edu/Masters-programs/Master-s-Programs/One-Year-MSc-MS-Programs/MSc-Sustainability-and-Social-Innovation/Program-Details>. Acesso em 18 nov. 2018.

HOLLIDAY, Chad; SCHMIDHEINY, Stephen; WATTS, Philip. **Walking the talk: the business case for sustainable development**. São Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc, 2002.

HOPWOOD, Bill; MELLOR, Mary; O'BRIEN, Geoff. Sustainable Development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, vol. 13, p. 38–52, 2005.

IDEIA SUSTENTAVEL. Journées d'études à la Sorbonne 2014. **Ideia Sustentável (website)**. Disponível em: <https://www.ideiasustentavel.com.br/journees-detudes-a-la-sorbonne-2014/>. Acesso em: 07 ago. 2018.

IDEIA SUSTENTAVEL. César Santander [pseudônimo utilizado] integra Conselho da Fundação das Nações Unidas. **Ideia Sustentável (website)**. 8 jul. 2011. Disponível em: <https://www.ideiasustentavel.com.br/fabio-barbosa-passa-a-integrar-conselho-da-fundacao-das-nacoes-unidas/>. Acesso em: 16 jul. 2018.

ISSP (*International Society of Sustainability Professionals*). Our history. **Website institucional**. Disponível em: <https://www.sustainabilityprofessionals.org/history-issp>. Acesso em 01 set. 2018.

LACY, Peter; COOPER, Tim; HAYWARD, Rob; NEUBERGER, Lisa. **A New Era of Sustainability: CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy**. United Nations Global Compact/Accenture. 2010.

LEE, Min-Dong Paul. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n.1, p. 53–73, 2008.

MMA-BRASIL (MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE). **Website institucional – seção apresentação**. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/educacao-ambiental/politica-de-educacao-ambiental/historico-brasileiro.html>. Acesso em: 25 ago. 2018.

NOGUEIRA-NETO, Paulo. **Uma trajetória ambientalista: diário de Paulo Nogueira-Neto**. São Paulo: Empresa das Artes, 2010.

ONU. **Declaração de Estocolmo sobre o ambiente humano – 1972**.

Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Meio-Ambiente/declaracao-de-estocolmo-sobre-o-ambiente-humano.html>. Acesso em 08 set. 2018.

ONU. **Biography of Dr Gro Harlem Brundtland**. Disponível em: <http://www.un.org/News/dh/hlpanel/brundtland-bio.htm>. Acesso em 23 set. 2018.

PACTO GLOBAL. Dez anos do Pacto Global no Brasil – entrevista com Rafael Braskem [pseudônimo utilizado]. **PACTO GLOBAL (website)**. 2013. Disponível em: <http://pactoglobal.org.br/dez-anos-do-pacto-global-no-brasil-entrevista-com-jorge-soto/>. Acesso em 16 jul. 2018.

PACTO GLOBAL. **Os 10 princípios**. Disponível em: <http://pactoglobal.org.br/10-principios/>. Acesso em 19 set. 2018.

PARMAR, Inderjeet. **Foundations of the american century – the Ford, Carnegie and Rockefeller foundations in the rise of American power**. New York: Columbia University Press, 2012.

PLS (Plataforma de Liderança Sustentável). O que é a plataforma liderança sustentável? **Website institucional**. Disponível em: <http://plataforma.ideiasustentavel.com.br/o-que-e-a-plataforma.php>. Acesso em 03 set. 2018.

PLS (Plataforma de Liderança Sustentável). Evento anual – 2011. **PLS (Canal do Youtube)**. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCX1boOU-r2iA8Uasfme3Byg>. Acesso em: 07 ago. 2018.

PLS (Plataforma de Liderança Sustentável). Evento anual – 2012. **PLS (Canal do Youtube)**. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCX1boOU-r2iA8Uasfme3Byg>. Acesso em: 07 ago. 2018.

PLS (Plataforma de Liderança Sustentável). Evento anual – 2013. **PLS (Canal do Youtube)**. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCX1boOU-r2iA8Uasfme3Byg>. Acesso em: 07 ago. 2018.

PLS (Plataforma de Liderança Sustentável). Evento anual – 2014. **PLS (Canal do Youtube)**. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCX1boOU-r2iA8Uasfme3Byg>. Acesso em: 07 ago. 2018.

PLS (Plataforma de Liderança Sustentável). Evento anual – 2015. **PLS (Canal do Youtube)**. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCX1boOU-r2iA8Uasfme3Byg>. Acesso em: 07 ago. 2018.

PRME CHAPTER BRAZIL. **Site institucional**. Disponível em: <http://prmebrazil.com.br/>. Acesso em: 20 jan. 2017.

RASCHE, Andreas; WADDOCK, Sandra; MCINTOSH, Malcom. The United Nations global compact: retrospect and prospect. **Business & Society**, n. 52, p. 6–30, 2012.

RICAM. Perfil de Ricardo Amorim. **Website pessoal**. Disponível em: <http://ricamconsultoria.com.br/ricardo-amorim.php>. Acesso em: 07 ago. 2018.

RICO, Elizabeth de Melo. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 4, p. 73-82, 2004.

S&O CENTER. What is SnO Center?. **Website do Society and Organizations Center**. Disponível em: <http://www.hec.edu/SnO/ABOUT-SnO/What-is-SnO-Center>. Acesso em 15 nov. 2018.

SAFATLE, Amália. Como passar a mensagem da sustentabilidade a quem mais consome? **Página 22**, 13 jul. 2017. Disponível em: <http://pagina22.com.br/2017/07/13/como-passar-mensagem-da-sustentabilidade-quem-mais-consome/>. Acesso em 23 jul. 2018.

SANWAL, Mukul. **The World's Search for Sustainable Development – a perspective from the global south**. Delhi: Cambridge University Press, 2015.

SCHARMER, Otto; KAUFER, Katrin. **Leading from the emerging future: from ego-system to eco-system economies**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishing, 2013.

SCHMIDHEINY, Stephan. **Changing course: a global business perspective on development and the environment**. Cambridge (EUA): Massachusetts Institute of Technology, 1992.

SHARFMAN, Mark. Changing institutional rules: The evolution of corporate philanthropy, 1883-1953. **Business & Society**, v. 33(3), p. 236-269, 1994.

SZNIFER, Moisés Fry; DENIS, Rea. **Pessoas Extraordinárias e Suas Incríveis Histórias**. São Paulo: Editora Gente, 2013.

VALENTINI, Raul [pseudônimo utilizado]. **Conversas com líderes sustentáveis**. São Paulo: Senac. 2011.

VALENTINI, Raul [pseudônimo utilizado]. **Escolas de líderes sustentáveis – como as empresas estão envolvendo e educando líderes para a sustentabilidade**. São Paulo: Campus Elsevier, 2013.

VALENTINI, Raul [pseudônimo utilizado]. **Líderes sustentáveis com a mão na massa: o que aprender com a experiência dos principais executivos de sustentabilidade do Brasil**. São Paulo: Ideia sustentável, 2014.

VALENTINI, Raul [pseudônimo utilizado]. Entrevista de Raul Valentini [pseudônimo utilizado]. **Programa Filosofia nas Empresas**. Disponível em: <http://ideiasustentavel.com.br/confira-a-entrevista-de-ricardo-voltolini-para-o-programa-filosofia-nas-empresas/>. Acesso em 31 jul. 2016.

VASCONCELOS, Katia Cyrlene de Araujo; SILVA JUNIOR, Annor Da; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 45-75, 2013.

WOOD JR, Thomaz; DE PAULA, Ana Paula Paes. O fenômeno dos



MBA's brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. **RAE**, v.44, n.1, p.116-129, 2004.



## APÊNDICE A – Quadro sinóptico da prosopografia da ESE

Segmento empresarial	Cargos	Pseudônimos
Bancário	Superintendente de sustentabilidade	Ana Itaú
Cosméticos	CEO	Léo Natura
Cosméticos	Co-presidente do Conselho de Adm.	Ciro Natura
Cosméticos	Diretora de sustentabilidade	Milton Natura
Bens de consumo	CEO	Sara Natura
Bens de consumo	CEO	Klarence Unilever
Madeira / Papel	Presidente do Conselho de Adm.	Féfix Unilever
Infraestrutura	Presidente do Conselho de Adm.	Gerson Fibria
Mineração	CEO	Igor Pronon
Mineração	Diretor regional de sustentabilidade	Naldo Alcoa
Madeira / Papel	CEO	Pedro Alcoa
Químico / Petroquímico	Vice-presidente de RI e Des. Sustentável	Keyla Massia
Químico / Petroquímico	CEO	Sérgio Braskem
Químico / Petroquímico	Diretor de Desenvolvimento Sustentável	Daniilo Braskem
Varejo	CEO	Rafael Braskem
Elétrico	CEO	Lucho Walmart
Elétrico	Gerente de sustentabilidade e Marca	Tiago AES Brasil
Embalagens	CEO	Odeete AES Brasil
Embalagens	Diretora de Comunicação	Roberto Tetra Pak
Químico / Petroquímico	Vice-presidente	Miriam Tetra Pak
Químico / Petroquímico	Vice-presidente	Arno BASF
Químico / Petroquímico	CEO	Flávio BASF
Químico / Petroquímico	CEO	Toni BASF
Bancário	VP de Comunic., RI e sustentabilidade	Gael Dow
Bancário	CEO	Jurandir Santander
Eletrodomésticos	Vice-presidente	César Santander
Eletrodomésticos	CEO	Lourival Whirpool
		Antônio Whirpool

Graduação (IES)	Graduação (curso)	Naturalidade	Profissão do pai	Sexo	Pseudônimos
UNAERP	Administração	Brasil (SP)	Sem info.	Fem.	Ana Itai
FGV	Administração	Sem info.	Engenheiro	Masc.	Léo Natura
USP	Administração	Brasil (SP)	Func. público	Masc.	Ciro Natura
FGV	Administração	Brasil (SP)	Psicólogo	Masc.	Milton Natura
UFMG	Engenharia	Brasil (MG)	Sem info.	Fem.	Sara Natura
Erasmus (Hol)	Economia	Holanda	Sem info.	Masc.	Klarence Unilever
Sem info.	Economia	Argentina	Sem info.	Masc.	Réfix Unilever
UFMG	Engenharia	Brasil (MG)	Sem info.	Masc.	Gerson Fibria
USP	Engenharia	Brasil (SP)	Contador	Masc.	Igor Promon
FGV	Administração	EUA	Sem info.	Masc.	Naldo Alcoa
UNICAMP	Ciências sociais	Sem info.	Sem info.	Masc.	Pedro Alcoa
UFRJ	Comunicação	Brasil (RJ)	Sem info.	Fem.	Keyla Massisa
UFBA	Engenharia	Brasil (MG)	Empresário	Masc.	Sérgio Braskem
UNIFACS	Administração	Brasil (BA)	Sem info.	Masc.	Daniilo Braskem
UFBA	Engenharia	Chile	Engenheiro	Masc.	Rafael Braskem
Sem info.	Administração	Cuba	Empresário	Masc.	Lucho Walmart
UFMG	Engenharia	Brasil (MG)	Sem info.	Masc.	Tiago AES Brasil
Metodista	Comunicação	Brasil (SP)	Sem info.	Fem.	Odete AES Brasil
FAAP	Engenharia	Brasil (SP)	Engenheiro	Masc.	Roberto Terra Pak
Sem info.	Comunicação	Sem info.	Sem info.	Fem.	Miriam Terra Pak
FAAP	Administração	Brasil (SP)	Sem info.	Masc.	Arno BASF
UFPA	Engenharia	Brasil (SP)	Sem info.	Masc.	Flávio BASF
Sem info.	Química	Alemanha	Sem info.	Masc.	Toni BASF
UTN (Arg)	Engenharia	Argentina	Empresário	Masc.	Gael Dow
Sem info.	Engenharia	Sem info.	Sem info.	Masc.	Jurandir Santander
FGV	Administração	Brasil (SP)	Empresário	Masc.	César Santander
FMU	Economia	Brasil (SP)	Sem info.	Masc.	Lourival Whirpool
FGV	Administração	Brasil (SP)	Empresário	Masc.	Antônio Whirpool

Pós-grad. (IES)	Pós-grad. (temas)	Pseudônimos
USP/FDC/Cambridge (ING)	Economia/Sustentabilidade	Ana Itai
FGV/HEC (FRA)	Finanças/Adm. geral	Léo Naura
Sem info.	Sem info.	Ciro Naura
Kellogg School (EUA)/INSEAD (FRA)/FDC	Adm. Geral	Milton Naura
UFSC	Engenharia	Sara Naura
Erasmus University (HOL)	Economia	Klarence Unilever
Sem info.	Sem info.	Félix Unilever
Sem info.	Sem info.	Gerson Fibria
Sem info.	Sem info.	Igor Promon
IMD (SUI)	Adm. geral	Naldo Alcoa
CIRAD (FRA)/Unicamp/UNB	Adm. geral/Comunic.	Pedro Alcoa
UNIMET (VEN)/Pensylvania (EUA)	Economia/Comunic.	Keyla Masisa
Harvard (EUA)/Unifacs	Adm. geral/Comunic.	Sérgio Braskem
IMD (SUI)	Adm. geral	Daniilo Braskem
Bolonha (ITA)/UFPR/USP	Química/Sustentabilidade	Rafael Braskem
Sem info.	Sem info.	Lucho Walmart
FDC/Virginia (EUA)	Adm. geral	Tiago AES Brasil
USP/Virginia (EUA)/FGV	Comunic./Sustentabilidade	Odete AES Brasil
Mackenzie/IMD (SUI)	Adm. geral/Economia	Roberto Terra Pak
Sem info.	Sem info.	Miriam Tetra Pak
FAAP	Finanças/Comunic.	Arno BASF
FAAP	Comunicação	Flávio BASF
Saarland (ALE)	Química	Toni BASF
Sem info.	Sem info.	Gael Dow
Sem info.	Sem info.	Jurandir Santander
IMD (SUI)	Adm. geral	César Santander
FGV	Finanças	Lourival Whirpool
FGV	Finanças	Antônio Whirpool

Padrão de ascensão prof.	Geração	Formação no exterior	Formação em SE	Pseudônimos
Combinada	Nova	Sim	Sim	Ana Itáú
Horizontal	Antiga	Sim	Não	Léo Natura
Vertical	Antiga	Não	Não	Ciro Natura
Combinada	Intermed.	Sim	Não	Milton Natura
Combinada	Nova	Não	Não	Sara Natura
Vertical	Intermed.	Sim	Não	Klarence Unilever
Vertical	Intermed.	Sim	Não	Félix Unilever
Horizontal	Antiga	Não	Não	Gerson Fibria
Vertical	Antiga	Não	Não	Igor Promon
Horizontal	Antiga	Sim	Não	Naldo Alcoa
Horizontal	Nova	Sim	Sim	Pedro Alcoa
Horizontal	Antiga	Sim	Não	Keyla Masisa
Combinada	Nova	Sim	Não	Sérgio Braskem
Vertical	Nova	Sim	Não	Damilo Braskem
Combinada	Nova	Não	Sim	Rafael Braskem
Horizontal	Intermed.	Sim	Não	Lucho Walmart
Horizontal	Antiga	Sim	Não	Tiago AES Brasil
Combinada	Nova	Sim	Sim	Odete AES Brasil
Combinada	Intermed.	Sim	Não	Roberto Tetra Pak
Vertical	Nova	Não	Não	Miriam Tetra Pak
Vertical	Intermed.	Não	Não	Arno BASF
Vertical	Intermed.	Não	Não	Flávio BASF
Vertical	Antiga	Sim	Não	Toni BASF
Vertical	Intermed.	Sim	Não	Gael Dow
Vertical	Intermed.	Não	Não	Jurandir Santander
Horizontal	Intermed.	Sim	Não	César Santander
Combinada	Antiga	Não	Não	Lourival Whirpool
Vertical	Nova	Não	Não	Antônio Whirpool

Sentido da SE (predominante)	Conversão	Part. em mov. em prol da SE	Pseudônimos
Pragmático	Paixão Tardia	Sim	Ana Itatú
Crítico	Senso de oport.	Não	Léo Natura
Existencial	Prec. sustentável	Sim	Ciro Natura
Existencial	Prec. sustentável	Sim	Milton Natura
Existencial	Paixão Tardia	Não	Sara Natura
Existencial	Senso de oport.	Não	Klarence Unilever
Pragmático	Senso de oport.	Não	Félix Unilever
Pragmático	Senso de oport.	Sim	Gerson Fibria
Existencial	Paixão Tardia	Sim	Igor Pronon
Crítico	Senso de oport.	Sim	Naldo Alcoa
Existencial	Prec. sustentável	Não	Pedro Alcoa
Crítico	Prec. sustentável	Sim	Keyla Masisa
Existencial	Prec. sustentável	Não	Sérgio Braskem
Existencial	Senso de oport.	Não	Damilo Braskem
Pragmático	Prec. Sustentável	Sim	Rafael Braskem
Pragmático	Prec. sustentável	Não	Lucho Walmart
Pragmático	Senso de oport.	Não	Tiago AES Brasil
Crítico	Prec. sustentável	Não	Odeat AES Brasil
Existencial	Prec. sustentável	Sim	Roberto Tetra Pak
Pragmático	Paixão Tardia	Não	Miriam Tetra Pak
Pragmático	Senso de oport.	Não	Arno BASF
Crítico	Paixão Tardia	Sim	Flávio BASF
Pragmático	Paixão Tardia	Não	Toni BASF
Pragmático	Prec. sustentável	Não	Gael Dow
Crítico	Senso de oport.	Não	Jurandir Santander
Crítico	Prec. sustentável	Sim	César Santander
Pragmático	Paixão Tardia	Sim	Lourival Whirpool
Existencial	Prec. sustentável	Não	Antônio Whirpool

Etiqueta (ter resiliência)	Etiqueta (gestor heterodoxo)	Etiqueta (ter coerência)	Etiqueta (pegar a mudança)	Pseudônimos
Sim	Não	Não	Não	Ana Itáú
Não	Não	Não	Não	Leó Natura
Sim	Sim	Não	Não	Ciro Natura
Não	Não	Não	Sim	Milton Natura
Não	Não	Sim	Sim	Sara Natura
Não	Não	Sim	Sim	Klarence Umilever
Sim	Não	Não	Não	Félix Umilever
Não	Não	Não	Sim	Gerson Fibria
Não	Sim	Não	Sim	Igor Promon
Não	Não	Não	Sim	Naldo Alcoa
Não	Sim	Não	Não	Pedro Alcoa
Não	Sim	Sim	Não	Keyla Massisa
Sim	Não	Não	Sim	Sérgio Braskem
Não	Sim	Não	Não	Daniilo Braskem
Sim	Sim	Não	Sim	Rafael Braskem
Sim	Não	Não	Sim	Lucho Walmart
Não	Não	Não	Sim	Tiago AES Brasil
Sim	Não	Não	Sim	Odetete AES Brasil
Sim	Sim	Sim	Sim	Roberto Tetra Pak
Não	Não	Sim	Sim	Miriam Tetra Pak
Não	Sim	Não	Sim	Arno BASF
Não	Não	Sim	Sim	Flávio BASF
Não	Sim	Sim	Não	Toni BASF
Sim	Não	Não	Sim	Gael Dow
Não	Não	Sim	Sim	Jurandir Santander
Não	Não	Sim	Sim	César Santander
Não	Sim	Sim	Sim	Lourival Whirpool
Sim	Sim	Sim	Sim	Antônio Whirpool



Etiqueta (proteg. empresarial)	Etiqueta (ser compreensivo)	Pseudônimos
Sim	Sim	Ana Itai
Não	Sim	Léo Natura
Sim	Não	Ciro Natura
Sim	Não	Milton Natura
Não	Não	Sara Natura
Não	Sim	Klarence Unilever
Sim	Não	Félix Unilever
Não	Não	Gerson Fibria
Não	Não	Igor Promon
Sim	Sim	Naldo Alcoa
Não	Não	Pedro Alcoa
Não	Não	Keyla Massisa
Não	Sim	Sérgio Braskem
Não	Não	Daniilo Braskem
Não	Sim	Rafael Braskem
Sim	Sim	Lucho Walmart
Não	Não	Tiago AES Brasil
Não	Não	Odete AES Brasil
Sim	Não	Roberto Tetra Pak
Sim	Não	Miriam Tetra Pak
Não	Não	Arno BASF
Não	Não	Flávio BASF
Não	Não	Toni BASF
Não	Não	Gael Dow
Não	Não	Jurandir Santander
Sim	Não	César Santander
Sim	Não	Lourival Whirpool
Não	Não	Antônio Whirpool

**APÊNDICE B** – Modelo de carta-convite aos membros da ESE

Prezado(a) XXXXX,

Me chamo Bruno Barreiros e sou pesquisador da área de Sociologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Tenho desenvolvido nos últimos anos uma pesquisa sobre a institucionalização da sustentabilidade empresarial no Brasil, sendo os chamados Líderes Sustentáveis os protagonistas da minha análise.

Identifiquei que você participou da Plataforma de Liderança Sustentável.

Gostaria de te perguntar sobre alguns aspectos gerais do seu perfil, mas nada que comprometa a sua intimidade ou a sua imagem profissional.

Como já obtive muitas informações através das suas falas para a Plataforma de Liderança Sustentável e do perfil público aqui do LinkedIn, restam poucas questões que podem ser facilmente respondidas via mensagem aqui no LinkedIn, por email ou, se preferir, via ligação telefônica ou Skype.

Você aceitaria o convite para participar do meu estudo e responder a algumas perguntas? Em caso positivo, me avise se posso te enviar por aqui mesmo ou se prefere um outro meio de comunicação. Meus contatos: barreirosbc@gmail.com / (48) XXXXX-XXXX

Agradeço desde já por sua atenção e boa sorte com os trabalhos futuros!

**APÊNDICE C** - Modelo de carta-convite para entrevistar FISers

Olá XXXXXX,

Eu sou doutorando em sociologia política da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e participei de uma aula do FIS com vocês aí na GV. Espero que a experiência do FIS tenha sido interessante para vocês e para toda a turma!

Consegui o contato de vocês com XXXXXX, quem já me concedeu uma entrevista e recomendou seus nomes.

Pois bem, tenho interesse de entrevistar vocês da turma FIS X. Seria uma conversa com tom informal por *skype* ou por celular, já que moro em Florianópolis. As opiniões e percepções de vocês são importantes para a elaboração da minha tese de doutorado sobre sustentabilidade empresarial.

Mesmo que não aborde diretamente nada comprometedor a vocês, a nossa conversa será amparada por um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado por mim, encaminhado a quem decidir participar e tendo o amparo institucional da UFSC. O sigilo será garantido, já que o material apenas servirá como base de dados para análise acadêmica.

Aguardo pela resposta de vocês. Se aceitarem, tentamos agendar. Se preferirem rejeitar, me avisem também. Não haverá problema.

Se preferirem, me contatem pelo FB: XXXXXXXXX. Se tiverem XXXXXX, eu apareço como amigo dele.

Ou whatsapp: (048) XXXXX-XXXX

Abraços!

**APÊNDICE D - Modelo de carta-convite para entrevistar SASIs**

*Dear XXXX,*

*I send this LinkedIn request due to an interview invitation about your perceptions on sustainability, especially about HEC. If you accept, I could explain more than these 300 characters. If you prefer, you can send me an email: barreirosbc@gmail.com.*

Uma vez que o convite via LinkedIn era aceito, o seguinte texto-padrão era enviado:

*Hello XXXX,*

*Let me present myself and my research: I am currently a visiting PhD researcher at École Normale Supérieure (ENS-Paris), working with Professor Michel Offerlé. I am attached to the Federal University of Santa Catarina (Brazil), as a PhD researcher on political sociology. Now, I am doing an investigation here in France whose main objective is to understand how the perspective of corporate sustainability is taught at the main business school in France. It also implies a great interest on the social characteristics (e.g., social origins, trajectories and perceptions) of the individuals (students and teachers) related to this phenomenon. I already applied the same methodological strategy to comprehend the education for sustainability at FGV (Fundação Getúlio Vargas, the biggest business school in Brazil, which also has a partnership with HEC, as you may possibly know).*

*The interview may be face-to-face (though I guess you're not here in Paris) or online (by Skype, Hangouts or any other similar tool). The interview would last from 30 to 40 minutes long. We may have our conversation in English, French, Spanish or Portuguese.*

*Could we arrange an interview in the following days? I can easily adapt my agenda to your preferences.*

*Kind regards,*

**Bruno Barreiros**

## APÊNDICE E – Roteiro de entrevista com neófitos (FISers e SASIs)

*Olá XXXX. Podemos falar agora? Então, como te falei por email, me chamo Bruno Barreiros e sou doutorando em sociologia política pela UFSC. Estou fazendo uma pesquisa sobre a Sustentabilidade Empresarial e, como parte da minha investigação, quero entender melhor sobre como os gestores têm sido formados pelas escolas de negócios para atuar na perspectiva sustentável. A conversa que quero ter agora com você será bem aberta, você pode ficar tranquilo(a) porque não há respostas certas ou erradas. Quero apenas saber sobre como você enxerga algumas questões do meu interesse. A conversa deve durar, no máximo, 40 minutos. Você tem esse tempo agora? Outra coisa: gostaria de gravar essa nossa entrevista para facilitar minhas análises no futuro, pode ser? Garanto a você que seu sigilo será respeitado. Utilizarei pseudônimos ou códigos na minha tese quando eu apresentar falas suas. Tudo bem até aqui?*

*Bom, nós podemos começar com uma questão inicial bem geral:*

*- Como a sustentabilidade começou a fazer parte da sua vida?*

[As entrevistas seguiram a depender das respostas dos entrevistados, isto é, com perguntas imanentes, próprias de cada relação entrevistador-entrevistado(a). De todo jeito, algumas questões exmanentes foram postas no roteiro a fim de garantir informações sobre indicadores de análise importantes a essa pesquisa]

Lista de questões exmanentes:

*- O que sustentabilidade significa pra você?*

*- Alguém te influenciou a gostar de sustentabilidade? Você poderia me dizer quem te influenciou? Autores, professores, líderes etc.? Qual é o papel da FGV nisso?*

*- Como você percebe os alunos que se interessam pela sustentabilidade? E os professores?*

*- Como você decidiu cursar o FIS? Como foi a experiência do FIS? O que você aprendeu com o FIS?*

Para terminar as entrevistas, a questão-padrão foi:

*- Tudo bem, XXXX. Acredito que as minhas perguntas foram todas respondidas por você. Você gostaria de acrescentar algo mais ou aprofundar algum assunto de que tratamos nessa conversa?*

As entrevistas com os alunos e egressos do SASI da HEC-Paris seguiram esse mesmo roteiro, mudando apenas “FIS” por “SASI” e “FGV” por “HEC”, além do idioma do entrevistado: inglês, francês ou espanhol.