

## **A APROPRIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO ESPAÇO EMPRESARIAL BRASILEIRO: DISPUTAS, HETERODOXIAS E SENTIDOS<sup>1</sup>**

The appropriation of sustainability in the Brazilian business space: disputes, heterodoxies and meanings

Bruno Costa Barreiros<sup>2</sup>

### **Resumo:**

O artigo trata das disputas em torno da *doxa* do campo econômico a partir de uma análise sobre os processos de apropriação e de resignificação da ideia de “desenvolvimento sustentável” por agentes empresariais no Brasil. Ancorando-se tanto na sociologia de Pierre Bourdieu como nos aportes de Peter Berger e Thomas Luckmann, este texto aborda dois ângulos analíticos: 1) a história do fenômeno e das formas de apropriação da “sustentabilidade” no espaço empresarial brasileiro, a partir de uma pesquisa documental; 2) a construção de sentidos e de prescrições relativas à “sustentabilidade empresarial” operada pelos seus enunciadores mais legítimos, derivada da análise dos discursos destes notáveis e de uma prosopografia. Paradoxalmente, o movimento dos adeptos da “sustentabilidade” 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 destes heterodoxos fornecem, principalmente às grandes empresas, os caminhos para se esquivarem de ataques dos críticos mais fervorosos do capitalismo.

**Palavras-chave:** Sociologia econômica; Desenvolvimento sustentável; Sustentabilidade empresarial; Empresariado brasileiro.

### **Abstract**

This paper approaches disputes around the *doxa* of the economic field. It focuses on the appropriation and the resignification processes of the “sustainable development” idea undertaken by business agents in Brazil. Anchored both on Pierre Bourdieu’s sociology and on the contributions of Peter Berger and Thomas Luckmann, this text addresses two analytical angles: 1) the history of the phenomenon and the forms of appropriation of “sustainability” in the Brazilian business space, based on a documentary research; 2) the construction of meanings and prescriptions related to “corporate sustainability” operated by its most legitimate enunciators, derived from an analysis of discourses as well as from a prosopography. Paradoxically, the movement of adherents of “sustainability” represents an outrage to the *doxa* of the economic field but at the same time it gives new muscles to companies in their battles for legitimacy.

---

<sup>1</sup> Agradeço ao CNPq pela bolsa de doutorado concedida para realizar a pesquisa que embasa este artigo. Também registro aqui um agradecimento a Débora Previatti, Rodrigo Cantu e Lucca Giovannini pelos comentários e sugestões para este texto.

<sup>2</sup> Doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor adjunto no Departamento de Sociologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA). E-mail: [barreirosbc@gmail.com](mailto:barreirosbc@gmail.com)

Some of the main foundations of the of *doxa* of the economic field – economic rationality, business as usual and economic liberalism – are shaken by the “sustainable” heterodox movement. On the other hand, the new ways of thinking and acting of these heterodox group provide - mainly for big companies - the ways to avoid attacks made by the most impetuous critics of capitalism.

**Keywords:** Economic sociology; Sustainable development; Corporate sustainability; Brazilian entrepreneurs.

## I. Introdução

Este artigo aborda as disputas em torno da *doxa* do campo econômico<sup>3</sup> a partir de uma análise sobre os processos de apropriação e de resignificação da ideia de “desenvolvimento sustentável” por agentes empresariais. Tal processo de apropriação em diferentes países envolve uma circulação internacional de ideias<sup>4</sup>: originalmente produzida em espaços vinculados à ONU e com o objetivo de servir como novo modelo de desenvolvimento para Estados nacionais, a noção de “desenvolvimento sustentável” tem sido importada, retraduzida e inserida no léxico do campo econômico por uma ampla variedade de agentes: desde multinacionais, associações empresariais e associações profissionais até bolsas de valores e escolas de negócios. A tradução para o espaço empresarial desta ideia resultou na concepção da “sustentabilidade empresarial” (em alguns momentos se encontrará, neste texto, abreviada por SE), a qual também tem servido como uma importante fonte de renovação das justificativas para engajar-se no capitalismo contemporâneo<sup>5</sup>.

As discussões apresentadas neste *paper* são um recorte de uma investigação sociológica mais ampla sobre a institucionalização da “sustentabilidade empresarial”, desenvolvida entre 2015 e 2019, que envolveu, além das análises da emergência do fenômeno e dos gestores mais bem reputados do espaço da SE, o exame dos processos de socialização

---

<sup>3</sup> A concepção de *doxa* neste trabalho advém da perspectiva bourdieusiana e se refere ao conjunto de crenças compartilhadas e tidas como inquestionáveis nos diferentes campos (WACQUANT, 2008). Os agentes do campo econômico 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 (BOURDIEU, 2005).

<sup>4</sup> No sentido empregado por Bourdieu (2002).

<sup>5</sup> A noção de justificativas de engajamento no capitalismo deriva do trabalho de Boltanski e Chiapello (2009). É importante dizer que em uma pesquisa posterior sobre os profissionais dedicados ao desenvolvimento sustentável em empresas, Chiapello e Gitiaux (2009) verificaram que este ideário poderia ser a base de um novo espírito do capitalismo.

institucional de neófitos em escolas de negócios (BARREIROS, 2019). Em termos de fundamentação, a pesquisa recorreu a norteadores teórico-metodológicos derivados tanto da perspectiva sociológica inaugurada por Pierre Bourdieu como do institucionalismo sociológico de Peter Berger e Thomas Luckmann. Embora, de fato, ambas as abordagens se assentem em aportes clássicos de Max Weber e Émile Durkheim, a combinação feita neste trabalho se inspira mais precisamente nos aportes da sociologia política da instituição, sistematizada por Jacques Lagroye e Michel Offerlé (2010).

Ancorando-se nestas bases, este texto discute dois ângulos analíticos, organizados em duas seções diferentes: 1) a história do fenômeno e das formas de apropriação da “sustentabilidade” no espaço empresarial brasileiro; 2) a construção de sentidos e de prescrições relativas à “sustentabilidade empresarial” operada pelos enunciadores mais legítimos. A primeira frente de trabalho desta pesquisa consistiu em uma análise sociogenética da SE, observando especialmente o ganho de objetividade que caracteriza a institucionalização do fenômeno (BERGER e LUCKMANN, 2014; LAGROYE e OFFERLÉ, 2010). Para elaborar uma história da “sustentabilidade empresarial”<sup>6</sup>, recorreu-se a cinco tipos de fontes: a) pesquisas sociológicas que trataram do assunto; b) a literatura gerencial sobre temas correlatos; c) documentos de entidades representativas; d) reportagens em mídias impressas e digitais; e) arquivos pessoais de agentes bem posicionados e responsáveis pelas reformas institucionais. Já a segunda frente de trabalho investigou uma elite nacional de adeptos da SE, a partir de uma prosopografia de variante francesa (BROADY, 2002) combinada à análise de suas práticas discursivas<sup>7</sup> (BOURDIEU, 1996), enfatizando a construção de sentidos para o significativo “sustentabilidade empresarial” e as especificidades da recepção deste ideário no Brasil.

---

<sup>6</sup> Uma versão mais detalhada da análise sociogenética do fenômeno pode ser encontrada em Barreiros (2019).

<sup>7</sup> Bourdieu (1996) assume o pressuposto da indissociabilidade entre falar e fazer. As trocas linguísticas entram, assim, no terreno das práticas, se situando, em termos conceituais, entre os agentes e as estruturas sociais. Nesta perspectiva, falar ou escrever nunca são atos totalmente conscientes ou resultantes de uma “escolha racional” de significantes: os atos linguísticos sempre envolvem um senso prático, que escapa consideravelmente das vontades conscientes dos indivíduos, marcados por suas disposições sociais (i.e., *habitus*). Tratar o discurso como prática social implica em retirá-lo do seu lugar no senso comum como um ato individual para reinscrevê-lo como algo fronteiro, entre o subjetivo e o objetivo, entre as pulsões mais íntimas e as estruturas sociais mais amplas.

O propósito deste artigo é contribuir para uma melhor compreensão sobre as disputas simbólicas que envolvem modelos de empresa, de economia e de gestão, tomando como foco o polo dos heterodoxos do espaço empresarial brasileiro. O trabalho dialoga diretamente com as preocupações dos pesquisadores dedicados sobretudo à área da sociologia econômica. A argumentação aqui empreendida descortina um dos fenômenos que melhor representa os desdobramentos do capitalismo contemporâneo, o da apropriação da ideia de “sustentabilidade” por agentes investidos nos espaços empresariais e econômicos: destacando-se, sobretudo, o seu caráter internacionalizado, justificatório, moral e capaz de transformar formas de ser e de agir.

## **2. História e apropriação da SE no espaço empresarial brasileiro**

A sociologia econômica brasileira conta com duas teses de doutorado, relativamente recentes - Sartore (2010) e Botta (2013) - que, como parte das respectivas pesquisas, se esforçaram para mapear a história da “sustentabilidade empresarial”. Sartore (2010) traçou uma história do fenômeno em quatro momentos, começando com a filantropia empresarial e indo até o investimento socialmente responsável. Já Botta (2013), partiu da linha histórica proposta por Sartore (2010), mas se aprofundou no exame dos consultores pioneiros no assunto. Concorda-se aqui com as autoras de que 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.

É possível arrastar, na régua cronológica, esse marco zero endossado por Sartore (2010) e Botta (2013) 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). O que membros da elite econômica estadunidense do fim do século XIX - como Andrew Carnegie, John Rockefeller e Henry Ford - promoveram foi um abalo sistêmico (e sistemático) em uma *doxa* marcada pela ideia de que, aos agentes imbuídos nas trocas econômicas, lhes cabia apenas perseguir os seus interesses materiais (HARVEY et al., 2011; SHARFMAN, 1994). Em outras palavras, eles traíram o dogma da maximização dos lucros como valor teleológico do *businessman*.

Outra obrigação, em vias de institucionalização, era imposta aos homens de negócios: a doação. Devemos salientar 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 não é estranha à sociologia desde seus primórdios, com Comte e Saint-Simon. Há várias transações econômicas que escapam da conduta ancorada numa racionalidade autocentrada e com lógica do tipo custo-benefício. De fato, 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 (STEINER, 2016).

A linguagem altruísta dos primeiros magnatas filantropos nos EUA é mais razoável do que racional. 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. É precisamente esse movimento de denegação parcial do interesse econômico que permite uma primeira aproximação analítica entre os magnatas filantropos dos EUA (da virada do século XIX para o XX) e os *top managers*<sup>8</sup> adeptos 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

---

<sup>8</sup> Os *top managers* são os indivíduos que ocupam as posições mais elevadas nas hierarquias das empresas, assumindo cargos de diretoria, de vice-presidência ou de presidência.

importante do que isso, trata-se de ver nos primeiros empresários filantropos estadunidenses o embrião do mesmo tipo de heterodoxia que será discutida mais à frente neste artigo entre os enunciadores mais legítimos da SE.

No Brasil, a filantropia empresarial teria começado de forma tardia, por volta da década de 1960, acompanhando a industrialização no nosso país (CAPPELLIN e GIULIANI, 2004). Nesse período, as *big three foundations* - *Carnegie Foundation*, *Rockefeller Foundation* e *Ford Foundation* - já atuavam ativamente em escala internacional, sendo decisivas na difusão da filantropia (PARMAR, 2012; DEZALAY e GARTH, 1998). A filantropia empresarial dava seus primeiros passos no Brasil por meio dos dirigentes cristãos nos anos 1960 (e.g., Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil), mas já contava com inspirações de outro tipo de noção em pauta nos EUA e na Europa: a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Uma nova forma de interpretar o propósito das empresas, diferente daquela desenvolvida pela filantropia empresarial, ganhava espaço, tendo como marco inicial o ano de 1953, ano de publicação do livro de Howard Bowen intitulado *Social responsibilities of the businessman*.

A RSE não foi bem aceita pelos ortodoxos do campo econômico durante os anos 1950 até os anos 1970. A ideia de que o *businessman* deveria ter uma responsabilidade social entrava em choque com setores do empresariado tradicionais e mais liberais, além de acadêmicos mais vinculados à Escola de Chicago. Os críticos acusavam os defensores da RSE de endossarem a mentalidade comunista, ao passo que os apoiadores da RSE viam suas práticas como fundamentais para construir novas maneiras de justificar o capitalismo. Até mesmo a filantropia empresarial, já consideravelmente institucionalizada, com legislações próprias e entidades que se transformavam em *think tanks*<sup>9</sup> (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 em toda a estrutura do *management* convencional: mudanças na composição de diretores, utilização

---

<sup>9</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. Geralmente, tendem a ser orientadas a uma multiplicidade de universos sociais (e.g., política, educação, economia, ciência).

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 ao sarcasmo 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 Howard Bowen na University of Illinois, Friedman (1970) forneceu as armas de ataque para os ortodoxos em suas lutas contra os “socialistas da responsabilidade social”. O que é mais pertinente para destacar nesse momento 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 declarada de articular a dimensão social com a econômica.

Para além das disputas entre “liberais” e “responsáveis”, o questionamento das crenças dominantes no campo econômico foi maximizado e aprimorado no início da década de 1980 com a emergência da noção de “desenvolvimento sustentável”. No âmbito das agências e entidades parceiras da Organização das Nações Unidas (ONU), a proposta emergente era a de realocar a economia em contextos socioambientais mais amplos, sendo que a primeira publicação que tratou desse conceito foi, segundo pesquisas de mapeamento dessa origem (HOPWOOD et al., 2005; SANWAL, 2015), lançada em 1980 e intitulada *World Conservation Strategy – Living Resource Conservation for Sustainable Development*<sup>10</sup>. Apesar desta iniciativa, a autoria

---

<sup>10</sup> De autoria da *International Union for Conservation of Nature and Natural Resources* (IUCN).

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* (BRUNDTLAND, 1987). 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 da humanidade sem prejudicar a qualidade de vida das futuras gerações (BRUNDTLAND, 1987).

A comissão Brundtland da ONU produziu e contribuiu para impor um certo sentido legítimo à expressão “desenvolvimento sustentável”, em disputa desde 1980 entre segmentos sociais distintos, principalmente em termos de orientação política (e.g., eco-socialistas, economistas liberais, socialistas, reformistas sociais). A intenção universalista da proposta do relatório, que visava alcançar todos os Estados-membros, é evidente em diversos momentos do texto, por exemplo: “[...] 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). Apesar de tal intenção, os pioneiros na promoção do “desenvolvimento sustentável” não evitaram a dispersão de sentidos, o que viria a caracterizar um cenário polissêmico acerca da “sustentabilidade”. 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”.

A apropriação do ideário do “desenvolvimento sustentável” ao nosso país foi relativamente rápida e facilitada pela circulação internacional de emissários do governo brasileiro nos anos 1970 e 1980. Contudo, em um primeiro momento, na década de 1970, o Brasil tinha liderado o grupo dos países periféricos que se opunham à causa ambiental que vinha ganhando espaço internacionalmente: a delegação brasileira, na Conferência de Estocolmo em 1972, chegou a afirmar que nosso país estaria “aberto à poluição, porque o que se precisa é dólares, desenvolvimento e empregos” (MMA-Brasil, 2021). Apesar disso, o governo brasileiro cedeu às pressões internacionais e, um ano depois, em 1973, criou a Secretaria Especial do Meio



Ambiente (SEMA, ligada ao então Ministério do Interior), que se dedicou à preservação ambiental e à educação ambiental. É através desta secretaria que entra em cena um dos principais agentes brasileiros ligados ao ambientalismo e ao “desenvolvimento sustentável”: Paulo Nogueira Neto (presidente da SEMA de 1974 a 1986), personagem importante para o entendimento do processo de apropriação da ideia de “desenvolvimento sustentável” no Brasil.

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 (dos movimentos socioambientais ao campo econômico, da política nacional à ONU), Paulo Nogueira Neto serviu como um mediador do “desenvolvimento sustentável”. Ele foi o único brasileiro a integrar a comissão Brundtland nos anos 1980, sendo, portanto, um dos responsáveis pela própria criação da definição mais legítima. Por meio do diário pessoal deste agente, podemos apreender, com maior profundidade, diversos elementos do seu papel na história da SE dentro do Brasil, dentre os quais o trânsito facilitado de Paulo Nogueira Neto pelo Itamaraty e o apoio do governo brasileiro à comissão:

Apio 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).

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 *Our common future* da ONU, incorporou a noção do “desenvolvimento sustentável” em seu capítulo sexto (“Do Meio Ambiente”). 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*). A velocidade da apropriação do “desenvolvimento sustentável” em nosso país é, então, digna de nota:

QUADRO 1. COMPARAÇÃO ENTRE O RELATÓRIO BRUNDTLAND E A CONSTITUIÇÃO FEDERAL

ONU	Brasil
“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).	“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).

Fonte: Barreiros (2019).

### 3. Do “desenvolvimento sustentável” à “sustentabilidade empresarial”

O processo de importação e depois de tradução pelo espaço empresarial internacional é praticamente imediato ao surgimento dessa noção na ONU, numa velocidade um pouco menor do que a do espaço estatal brasileiro. Um ano depois da publicação do relatório Brundtland, o consultor britânico John Elkington, que viria ser o principal “empreendedor do desenvolvimento sustentável” (DEZALAY, 2007), junto com seus parceiros Julia Hailes e Joel Makower da consultoria *SustainAbility*, lançam o livro *The Green Consumer Guide*. O livro teve grande repercussão e pode ser considerado, ainda que muito voltado à dimensão específica do “consumo ecológico”, como uma das obras pioneiras da SE.

A atuação de John Elkington ganha centralidade nessa história justamente por esse momento de ataques à *doxa* empresarial, ao *business as usual*. 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 de *triple bottom line*, formado pelos pilares social, econômico e ambiental (ELKINGTON, 2013). Com estas ideias, o sucesso empresarial passaria 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, desenvolvida pelo consultor britânico no início dos anos 1990, repercutiu bastante no processo de institucionalização da “sustentabilidade empresarial”. 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).

A respeito do espaço nacional brasileiro, Botta (2013) foi categórica em sua análise e afirmou que a “sustentabilidade empresarial” no Brasil se estrutura a partir do *triple bottom line* de John Elkington. A dimensão social seria conduzida pelo Instituto Ethos, criado em 1998, inclusive com o apoio do consultor britânico. Já a dimensão ambiental teria ficado 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.

Enquanto a sugestão de Botta (2013) sublinha acertadamente a influência de Elkington, apontamos aqui uma ressalva 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*). É importante destacar que, desde seu início, o CEBDS estava orientado pelos princípios da ONU, do WBCSD e da sistematização 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).

Apesar dos avanços institucionais dos anos 1990, a grande guinada da “sustentabilidade” no espaço empresarial ocorreu a partir da virada do milênio com a aliança institucional entre ONU e multinacionais em torno do Pacto Global. Tal aliança teve início no ano de 2000 e simboliza uma virada cognitiva

entre os dirigentes da ONU: uma transformação da estratégia de confronto com as empresas privadas para uma outra mais colaborativa (RASCHE; WADDOCK; MCINTOSH, 2012). Nas duas últimas décadas, a aliança entre ONU e empresas no Pacto Global tem promovido a tese de que os Estados nacionais são menos centrais, talvez meros coadjuvantes, na implementação da “sustentabilidade”, criando assim terrenos férteis para a emergência de mercados do “desenvolvimento sustentável” (DEZALAY, 2007). Embora o Pacto Global nunca tenha pretendido um caráter jurídico, isso não o isenta de um efeito normativo e capaz de engendrar novas regras à produção, à circulação e ao consumo de bens e serviços: pode ser entendido como uma *soft law* (DEZALAY e GARTH, 1998).

Para compreender como a SE foi apropriada no Brasil, devemos destacar, em um primeiro plano, a criação do CEBDS em 1997 e, em um segundo plano, a fundação do Instituto Ethos em 1998, da Rede Brasileira do Pacto Global em 2000, do Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces) em 2003 e do 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, o Ethos e a Rede Brasileira do Pacto Global; na educação de futuros gestores para a “sustentabilidade”, com o GVces; na financeirização da “sustentabilidade”, com o ISE. 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).

## QUADRO 2. OS PRIMEIROS USOS DA “SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL” NA MÍDIA IMPRESSA BRASILEIRA

A partir de uma pesquisa pelo termo “sustentabilidade” utilizando o sistema de buscas do jornal 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), por exemplo, traça um perfil do então presidente do Banco Real.

Fonte: Barreiros (2019).

A produção de gestores adeptos da "sustentabilidade empresarial" ganha outro impulso 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 em habilidades específicas por meio de cursos e eventos.

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, cujos avanços ecoaram no Brasil. É interessante destacarmos aqui dois movimentos nacionais de "profissionais da sustentabilidade" que surgem em 2011: 1) a Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável (ABRAPS); 2) a Plataforma de Liderança Sustentável (PLS). 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.

A ABRAPS foi encabeçada inicialmente por um 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, 2020). Trata-se de uma versão brasileira da ISSP, mas independente do movimento de escala internacional. Já a mobilização em torno da Plataforma de Liderança Sustentável (PLS) foi uma iniciativa liderada por um consultor especializado em comunicação corporativa, e sua empresa Ideia Sustentável, apresentando-se como um movimento pela “sustentabilidade empresarial”<sup>11</sup>. A PLS pode ser entendida também como um espaço de consagração, de construção de hagiografias dos *top managers* que aderem à SE. 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 consubstanciado.

Todo este cenário abriu terreno para a construção social de um determinado tipo de gestor, o *top manager* “sustentável”. Tomado como foco principal da análise neste artigo, este incorpora certas características do “filantropo” e do “responsável” ao mesmo tempo em que difere desses dois tipos antecessores. Afinal, trata-se de um outro contexto sociohistórico, com novas disputas, com novas justificativas para engajar-se no capitalismo. Essas instituições do mundo empresarial foram erigidas a partir de tomadas de posição heterodoxas de agentes pioneiros, que mais tarde se tornaram os

---

<sup>11</sup> À época das análises desta pesquisa, entre 2015 e 2019, a PLS ainda era o movimento de líderes organizado pela Ideia Sustentável. Mais recentemente, a PLS foi renomeada e se apresenta atualmente como PLV (Plataforma Liderança com Valores).

ídeos 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 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, pela ONU 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 ilustrar mais claramente 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 (CARNEGIE, 1889). 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 (BOWEN, 1953), 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 (ELKINGTON, 2013).

Diante dessas mutações da forma de denegar - ao menos parcialmente - a centralidade do capital econômico nas práticas empresariais, é relevante compreender melhor como as armas simbólicas dos heterodoxos do espaço empresarial se constituem, ou seja, suas palavras de ordem, suas bandeiras de luta. Nesse sentido, convém investigar os movimentos dos adeptos da SE como espaços que não se resumem à construção de ferramentas de “gestão sustentável” para as empresas e de congregação dos “convertidos à sustentabilidade”. Tais movimentos promovem respostas sistematizadas para outros tipos de questões: qual é o modelo ideal de empresa? Como o líder

empresarial deve ser, pensar e agir, segundo os ditames da “sustentabilidade”?

### 3.1. O espaço dos notáveis da SE e a construção de sentidos

A circulação descentralizada de enunciados da “sustentabilidade empresarial” engendra formas plurais de produção e de consumo de discursos no nosso país. Trata-se, então, da construção social de um determinado mercado linguístico<sup>12</sup>, nos termos de Bourdieu (1996). No subespaço da oferta (produção), estão os mais legítimos enunciadores, os *top managers* representantes das empresas de maior reputação em matéria de “sustentabilidade”, das “mais sustentáveis”, “mais verdes”, “mais comprometidas”: um grupo que concentra os maiores montantes de capital simbólico. Já no subespaço da demanda (consumo), aparecem os profissionais de “sustentabilidade” de menor notoriedade e os neófitos em escolas de negócios. Aqui, enfocamos apenas no subespaço da oferta, especificamente o movimento dos mais notáveis da SE no Brasil<sup>13</sup>.

Este grupo dirigente foi identificado a partir de um levantamento no *Guia Exame de Sustentabilidade* de 2000 até 2015 e analisados a partir de uma prosopografia que contemplou suas origens sociais, trajetórias profissionais e práticas discursivas. O mapeamento das informações do *Guia Exame de Sustentabilidade* revelou um espaço nacional composto por 97 empresas, que se destacaram de alguma forma nas publicações. A fim de identificar aquelas mais bem posicionadas neste espaço, criou-se uma medida ponderada que considera as pontuações das empresas nas “seções gerais”, na “melhor categoria”, na “melhor do setor” e na “melhor do ano”: o Índice de Reputação no Guia Exame de Sustentabilidade (IRGES). A elite de adeptos foi então delimitada como sendo composta pelos *top managers* que possuem cargos de destaque nas empresas com pontuações acima da média no IRGES (33 empresas no total) e que tomam posições como enunciadores da

---

<sup>12</sup> Um mercado linguístico emerge sempre que há agentes que produzem discursos e agentes receptores ou consumidores aptos a avaliá-los (BOURDIEU, 1996). Um exemplo dado por Bourdieu (1996) é o do campo filosófico, que apenas existe na medida em que filósofos produtores de textos e falas encontram consumidores aptos a conferir valores (i.e., preços) aos seus discursos. Os enunciados são também signos de riqueza e de autoridade, possuindo diversos valores simbólicos (i.e., preços) nos mercados linguísticos.

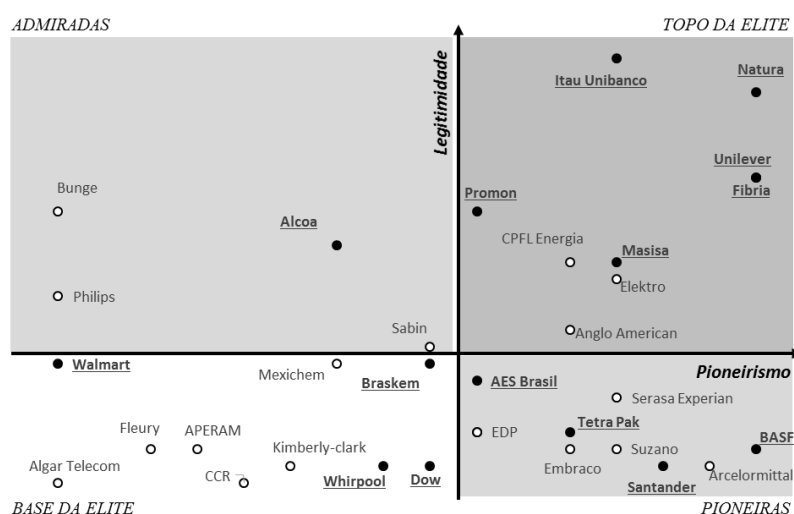
<sup>13</sup> Sobre o que ocorre no subespaço da demanda deste mercado linguístico, ver Barreiros (2018).



“sustentabilidade empresarial” em eventos, palestras, entrevistas, livros e reportagens.

A partir de uma análise bidimensional – considerando pioneirismo (medido pelo tempo como signatária do Pacto Global da ONU) *versus* legitimidade (aferida pela pontuação no IRGES) – destas 33 empresas de maior destaque, podemos verificar que há certa tendência de associação entre ter um comprometimento com a causa há mais tempo e dispor dos maiores montantes de capital simbólico (vide figura 1 a seguir). Desta forma, Natura, Itaú Unibanco, Unilever e Fibria são, simultaneamente, pioneiras e aquelas de maior reputação, ao passo que Algar Telecom, Fleury, Aperam e CCR ocupam a outra extremidade, na base deste grupo. Entre os casos desviantes desta tendência, destacam-se, de um lado, BASF e Acelormittal (pioneiras, mas não tão bem reputadas) e, de outro, Bunge e Philips (admiradas, porém com engajamento mais recente na causa). Ainda, deste grupo 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 da coleta de dados desta frente da pesquisa. Para as demais, não foram encontrados enunciadores legítimos específicos.

FIGURA 1. MATRIZ REPRESENTATIVA DO ESPAÇO DAS EMPRESAS MAIS RECONHECIDAS POR SUAS PRÁTICAS “SUSTENTÁVEIS”: PIONEIRISMO (ANO DE ENTRADA NO PACTO GLOBAL) *VERSUS* LEGITIMIDADE (IRGES)



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

Fonte: Barreiros (2019).

A investigação prosopográfica - mais detalhada em Barreiros (2019) - de um conjunto de 28 *top managers*<sup>14</sup> apontou que os “líderes sustentáveis” - representantes de 15 destas 33 empresas de maior destaque no assunto em nosso país - tendem a ser homens, brancos, advindos do sudeste do Brasil ou de países estrangeiros, filhos de famílias com montantes significativos de capital cultural e econômico, que passaram por centros de formação acadêmica de excelência, geralmente estudando disciplinas valorizadas no mundo empresarial (e.g., administração, engenharia e economia). Seus itinerários profissionais se definem pelas passagens por grandes empresas e por uma circulação por movimentos empresariais, terceiro setor e organizações supranacionais (principalmente a ONU). No que tange a essas propriedades sociais básicas, há pouca diferença entre o *top manager* adepto da SE e o que pesquisas sociológicas têm apontado acerca do executivo mais convencional (ELLERSGAARD; LARSEN; MUNK, 2013; HARTMANN, 2011; OFFERLÉ, 2017; POHLMANN e VALARINI, 2013). Ainda, em termos de suas posições principais no espaço empresarial, verificou-se que seus cargos são, em sua maioria, relativamente gerais, sendo em muitos casos CEOs ou vice-presidentes, ou seja, são minoritários aqueles que têm os significantes “sustentabilidade” ou “desenvolvimento sustentável” compondo os títulos de suas posições.

Um aspecto importante, ainda que não seja majoritário, merece destaque. Alguns destes notáveis da “sustentabilidade” possuem uma circulação importante por movimentos internacionais de promoção da agenda do “desenvolvimento sustentável”. Três casos exemplares ilustram essa característica dos notáveis brasileiros da SE: César Santander<sup>15</sup>, que presidiu a FEBRABAN de 2007 a 2011, integra o conselho da Fundação das Nações Unidas desde 2015; Rafael Braskem<sup>16</sup> ocupou durante dois anos (2013 e 2014) o cargo de presidente da rede brasileira do *Global Compact* (Pacto

---

<sup>14</sup> Ana Itaú, Léo Natura, Ciro Natura, Milton Natura, Sara Natura, Kurt Unilever, Félix Unilever, Gerson Fibria, Igor Promon, Naldo Alcoa, Pedro Alcoa, Keyla Masisa, Sérgio Braskem, Danilo Braskem, Rafael Braskem, Lucho Walmart, Tiago AES Brasil, Odete AES Brasil, Roberto Tetra Pak, Miriam Tetra Pak, Arno BASF, Flávio BASF, Toni BASF, Gael Dow, Jurandir Santander, César Santander, Lourival Whirpool e Antônio Whirpool. Pseudônimos foram utilizados.

<sup>15</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>16</sup> Pseudônimo utilizado.

Global); Gerson Fibria<sup>17</sup> foi conselheiro do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) e conselheiro honorário do *Carbon Disclosure Project South America* (CDP-AS). Nacionalmente, os notáveis da SE também 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 análise também recorreu ao mapeamento dos atos de enunciação que estes notáveis realizam como porta-vozes de suas empresas<sup>18</sup>. Investindo então na Plataforma de Liderança Sustentável (PLS) como principal espaço de enunciação, a coleta de dados pôde garantir a apreensão de formas nativas dos atos linguísticos<sup>19</sup>. 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, além do Youtube, o que amplifica e muito o alcance das trocas linguísticas, deslocando-as temporalmente, conferindo-lhes um caráter assíncrono e digital. 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.

A investigação das propriedades sociais via prosopografia e de suas práticas discursivas através do levantamento de falas em situações públicas confirmou que o principal elemento de distinção dos “líderes sustentáveis”, em relação ao conjunto mais amplo de *top managers*, é de caráter discursivo (BARREIROS, 2019). Há determinadas maneiras “sustentáveis” de enunciar, de se colocar, de se definir, de narrar a própria história, de prescrever ações, um certo senso prático deste grupo dirigente. Para compreender os modos de ser e de agir dos “líderes sustentáveis”, devemos atentar primeiramente aos esquemas cognitivos mobilizados ao usar palavras ou expressões fundamentais para as suas posições, os quais podem servir como indicadores

---

<sup>17</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>18</sup> Aqui, concorda-se com Lebaron (2013) no sentido de que a análise dos discursos é útil para entender o papel dos produtores e difusores das ideias que fundamentam as práticas econômicas ou empresariais, além de nos permitir uma compreensão das modalidades de reprodução e de transformação da ordem social.

<sup>19</sup> Retomando Bourdieu (1996), 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 os sentidos correspondentes que são produzidos e compartilhados. Isso pode ser averiguado a partir do modo como mobilizam, em seus atos de enunciação, determinados significantes tais como “sustentabilidade”, “sustentabilidade empresarial”, “modelo de empresa”, “modelo gerencial”, “líder sustentável” e “liderança sustentável”.

#### 4. Três sentidos para a “sustentabilidade empresarial”

Além da variedade considerável de modos linguísticos empregados e das formas distintas de narrar a própria vida, diferentes sentidos são construídos por estes enunciadores legítimos. A 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 reivindicam 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* remete a um propósito filosófico, até mesmo espiritual, da noção de “sustentabilidade”: trata-se de ver o “caminho sustentável” como uma meta para a humanidade. Finalmente, o *sentido crítico* traz consigo o ataque a certos aspectos da ortodoxia empresarial, sobretudo às práticas dos adeptos do *business as usual*.

Imaginava-se, como hipótese inicial elaborada a partir da análise sociogenética do fenômeno, que os sentidos *crítico* e *existencial* tivessem maior peso. Foi surpreendente o fato de que a maior saliência é atribuída às falas com *sentido pragmático*, bastante presente nas enunciações de 16 dos 28 indivíduos da base prosopográfica<sup>20</sup>. Isso mostra que a representação dos enunciadores mais legítimos da SE da segunda década do século XXI está muito mais associada aos problemas gerenciais concretos que eles enfrentam do que a uma sensibilização generalista do público com a proposta gregária

---

<sup>20</sup> Apesar de o sentido pragmático ser predominante de modo geral, observa-se que as diferenças nos tipos de sentidos conferidos à SE por estes *top managers* se relacionam mais com o nível de legitimidade da empresa (mensurada pelo IRGES) do que com o nível de pioneirismo (medido pelo ano de ingresso no Pacto Global). Entre os *top managers* posicionados nas empresas de maior reputação (e.g., Natura, Fibria), o sentido mais saliente é o existencial, ao passo que o sentido pragmático aparece com mais força dentre aqueles que enunciam a partir das empresas não tão bem reputadas neste espaço (e.g., Dow e Whirpool).

do “desenvolvimento sustentável”. Para Lucho Walmart<sup>21</sup>, 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: VOLTOLINI, 2011, p. 184).

Numa tomada de posição bastante similar, Félix Unilever<sup>22</sup> rejeita a alegação de motivação filantrópica, ao passo que Rafael Braskem<sup>23</sup> 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

---

<sup>21</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>22</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>23</sup> Pseudônimo utilizado.

valores à sustentabilidade. Estávamos no caminho certo (Rafael Braskem, In: VOLTOLINI, 2014).

Enquanto o *sentido pragmático* está associado às noções de cálculo, estratégia e racionalidade, o *sentido existencial* remete ao altruísmo, à interdependência e aos propósitos do viver. Essa forma de definir a “sustentabilidade empresarial” mostra a carga moral que acompanha a condição de “líder sustentável”. Um dos principais idealistas disso é *Ciro Natura*<sup>24</sup> 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: VOLTOLINI, 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<sup>25</sup> e Gael Dow<sup>26</sup>, 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<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>25</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>26</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>27</sup> Pseudônimo utilizado.

fala em uma indústria “química sustentável”, embora afirme que ele e seus colegas não saibam bem o que é isso. Relata 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<sup>28</sup> é vista também com Gael Dow<sup>29</sup>, 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>30</sup>).

Depois de mais de uma década de Pacto Global da ONU e de ganhos institucionais relevantes, a crença geral que se identifica entre os indivíduos mais notáveis da SE ainda é de que seu ideário 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 deste grupo falam de suas experiências diárias de catecismo da “causa sustentável”, falam de um ativismo endereçado ao mesmo tempo a seus subordinados e a indivíduos hierarquicamente superiores (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.

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

---

<sup>28</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>29</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>30</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).

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: Voltolini, 2014).

O tom filosófico, missionário e altruísta dos “líderes sustentáveis” que recorrem ao *sentido existencial* para falar sobre a “causa sustentável” contrasta com o ataque mais contundente daqueles que mobilizam o *sentido crítico*. Se os primeiros mobilizam falas mais eufemizadas, tal como líderes religiosos, os que enunciam sobre 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 convencional de negócios, intitulado como *business as usual*, os ortodoxos do espaço empresarial. O sentido da SE e da sua “causa” correspondente ficam a serviço de um tipo de enunciação mais militante.

Esses elementos ficam evidentes nas falas de Naldo Alcoa<sup>31</sup>, 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 que remonta a outros movimentos de heterodoxos empresariais, sobretudo àqueles vinculados à filantropia e à responsabilidade social. De forma similar, Gerson Fibria<sup>32</sup> opera uma denegação parcial dos interesses econômicos: “Todos nós, homens de negócios, ainda estamos muito focados na dimensão econômica e achamos

---

<sup>31</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>32</sup> Pseudônimo utilizado.



que ela basta. Não é bem assim” (Gerson Fibria, in: VOLTOLINI, 2011, p. 198). Ainda, com Milton Natura<sup>33</sup>, os ataques são ainda mais nítidos aos convencionais: 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: VOLTOLINI, 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).

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<sup>34</sup>, “agir na mesma hora, ainda que assumindo um custo normalmente difícil de se justificar do ponto de vista econômico-financeiro”. 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.

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. Na condição de agente de mudança, o líder não deve transgredir na sua tarefa de influenciar todos os elos, melhorando as

---

<sup>33</sup> Pseudônimo utilizado.

<sup>34</sup> Pseudônimo utilizado.

condições ambientais, o respeito pelo meio ambiente e os cidadãos envolvidos (Roberto Tetra Pak. In: VOLTOLINI, 2011, p.160).

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).

Os membros deste grupo dirigente constroem sentidos para a “sustentabilidade” em três direções diferentes, ainda que não exatamente antagônicas, o que se torna possível também por uma propensão significativa a reverenciar uns aos outros e a utilizar fontes estrangeiras semelhantes. Além deles próprios, é importante salientar que, entre as fontes de inspiração, 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 como os EUA e países periféricos como o Brasil<sup>35</sup>.

Por fim, para além de construir sentidos para “sustentabilidade” nas empresas, espera-se, do fortalecimento dos “adeptos da sustentabilidade”, a capacidade de militância pelo protagonismo empresarial na resolução de “problemas sociais, econômicos e ambientais”. Neste âmbito, a mobilização de recursos para se aproximarem de governantes e das esferas de decisão através da militância pelo protagonismo empresarial favorece a circulação dos membros desta elite pelo espaço político nacional, onde também se posicionam como heterodoxos. O caso de Ciro Natura é emblemático<sup>36</sup>: este “líder sustentável” fez parte da chapa do Partido Verde encabeçada por Marina Silva em 2010, como candidato a vice-presidente da República. 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, mas há registros mais frequentes que envolvem a reivindicação de que as empresas podem ser as protagonistas na solução dos problemas socioambientais do Brasil.

---

<sup>35</sup> A circulação internacional de modelos cognitivos é marcada pela assimetria entre os países centrais e os periféricos, como sugere o trabalho de Bourdieu (2002).

<sup>36</sup> Outros destaques na promoção do protagonismo empresarial, sobretudo assumindo cargos em agências da ONU, são: Ana Itaú; César Santander e Rafael Braskem.

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 (Félix Unilever. In: GRANDES NOMES DA PROPAGANDA, 2015).

### **Considerações finais**

No mundo das empresas, especificamente no dos *top managers*, a insurgência dos adeptos da “sustentabilidade” contra os que endossam o “*business as usual*” guarda semelhanças com disputas historicamente anteriores, as quais marcaram a filantropia empresarial e a responsabilidade social empresarial. Em todos estes casos, se trata da afirmação (ou não) da centralidade da lógica econômica para a existência das empresas capitalistas. Assim como os “filantropos” e os “responsáveis” fizeram previamente, os “sustentáveis” produzem uma crença assentada na denegação parcial da lógica econômica. 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 sobretudo pelas ONGs dedicadas aos “mais desfavorecidos e à causa ambiental”, opondo-se contra os liberais e neoliberais, como Milton Friedman. Os oponentes dos “sustentáveis” são relativamente parecidos com o dos “responsáveis”, embora atualmente recebam a alcunha de defensores do *business as usual*: nestes embates mais atuais, contam com uma aliança institucional poderosa, através da ONU e seu Pacto Global.

Neste processo, nos aprofundamos no estudo do espaço dos adeptos mais bem reputados no Brasil, os “líderes sustentáveis”, unidos em um mesmo movimento social, de “pregação da causa” e com um ambiente peculiar para suas enunciações consagradas. A construção de sentidos para “sustentabilidade empresarial” em nosso país está assentada em três bases conciliáveis: um sentido pragmático, um sentido existencial e um sentido crítico, todos fundamentando as prescrições “sustentáveis” de modos de ser,

de pensar e de agir. 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 os governos, ou até melhor.

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.

#### Referências:

ABRAPS. **Sobre a ABRAPS.** Disponível em: <https://www.conethics.net/abraps/about/sobre>. Acesso em: 19 set. 2020.

BARREIROS, Bruno Costa. A conformação de adeptos da “gestão sustentável”: investigando a “turma da sustentabilidade” da FGV-EAESP. **Política & Trabalho**, n. 48, p. 38-56, 2018.

BARREIROS, Bruno Costa. **A institucionalização da “sustentabilidade” no espaço empresarial brasileiro**: a emergência de uma elite de top managers e a conformação dos neófitos. Tese (Doutorado em Sociologia Política) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 36ª ed., 2014.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOTTA, Elisa Nogueira Novaes. **Passos em falso? Os processos de formação do espaço das consultorias em sustentabilidade no Brasil**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas linguísticas**. São Paulo: EDUSP, 1996.

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. **O campo econômico**. Política e Sociedade, vol. 6, p. 15-57, 2005.

BOWEN, Howard R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BROADY, Donald. French prosopography: definition and suggested readings. **Poetics**, vol. 30, n. 56, p. 381-385, 2002.

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: 24 out. 2021.

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 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 24 out. 2021.

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.

CIEGIS, Remigijus; RAMANAUSKIENE, Jolita; MARTINKUS, Bronislovas. The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. **Engineering Economics**, v. 62, n. 2, 2009.

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. 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.

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.

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: 24 out. 2021.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times**, 13 set. p.173-178, 1970.

GRANDES NOMES DA PROPAGANDA. **Unilever cresce e avança em sustentabilidade no Brasil**. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LpvwcKGyMnM>. Acesso em: 24 out. 2021.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, São Paulo, v.3, n. 2, 65-79, 2004.

HARTMANN, Michael. Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques. **Actes de la recherche en sciences sociales**, v. 5, n. 190, p. 10-23, 2011.

HARVEY, Charles; MACLEAN, Mairi; GORDON, Jillian; SHAW, Eleanor. Andrew Carnegie and the foundations of contemporary entrepreneurial philanthropy. **Business History**, 53:3, 425-450, 2011.

HOPWOOD, Bill; MELLOR, Mary; O'BRIEN, Geoff. Sustainable Development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, vol. 13, p. 38-52, 2005.

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.

LEBARON, Frédéric. Pour une sociologie de la production et de la diffusion des discours économiques. Réflexions à partir de l'exemple de la notion de modèle social. **Les discours de l'économie**, p. 13-34, 2013.

MEDVETZ, Thomas Matthew. **Think Tanks as an emergent field**. The Social Science Research Council, 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: 24 out. 2021.

NOGUEIRA-NETO, Paulo. **Uma trajetória ambientalista**: diário de Paulo Nogueira-Neto. São Paulo: Empresa das Artes, 2010.

OFFERLÉ, Michel. **Patrons en France**. Paris: La Découverte, 2017.

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 – 2015. **PLS (Canal do Youtube)**. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCX1boOU-r2iA8Uasfme3Byg>. Acesso em: 07 ago. 2018.

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.

RASCHE, Andreas; WADDOCK, Sandra; MCINTOSH, Malcom. The United Nations global compact: retrospect and prospect. **Business & Society**, n. 52, p. 6-30, 2012.

SANWAL, Mukul. **The World's Search for Sustainable Development** – a perspective from the global south. Delhi: Cambridge University Press, 2015.

SARTORE, Marina de Souza. **Convergência de elites: a sustentabilidade no mercado financeiro**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

SHARFMAN, Mark. Changing institutional rules: The evolution of corporate philanthropy, 1883-1953. **Business & Society**, v. 33(3), p. 236-269, 1994.

STEINER, Philippe. **Altruísmo, dons e trocas simbólicas: abordagens sociológicas da troca**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016.

VOLTONI, Ricardo. **Conversas com líderes sustentáveis**. São Paulo: Senac. 2011.

VOLTONI, Ricardo. **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.

WACQUANT, Löic. Pierre Bourdieu. In: Stones, Rob (ed.). **Key Sociological Thinkers**. New York: Palgrave Macmillan, 2<sup>a</sup> ed, p. 261-277. 2008.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 11 ed., 1996.