

40º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS

ST31 - SOCIEDADE E VIDA ECONÔMICA

“Líderes sustentáveis”: de onde partem e o que prescrevem? Uma análise sociológica da elite de praticantes da sustentabilidade empresarial

Bruno Costa Barreiros (UFSC)

I. Introdução

Este trabalho tem como propósito investigar a “Sustentabilidade Empresarial” (nesse texto, será usada a sigla SE em alguns momentos) a partir dos seus mais legítimos enunciadores, os chamados “líderes sustentáveis”¹. Longe de ter um significado homogêneo, a definição de “sustentabilidade” é múltipla, existindo na literatura acadêmica várias tentativas de definição. Já o adjetivo “sustentável” tem acompanhado os mais diversos substantivos: empresa, mercado, consumo, desenvolvimento, política, alimentação, transporte, energia, turismo, dentre outros. Essa diversidade de significados é identificada, por agentes do espaço empresarial, como um dos principais obstáculos para o “sucesso” do chamado “modelo de negócios sustentável” (HART, 2006).

Esforços de definição da SE ocorrem pelo menos desde o início dos anos 1990, nas primeiras publicações de John Elkington, consultor empresarial britânico, quem sugeriu que a “sustentabilidade empresarial” estaria assentada sobre o que denominou de *triple bottom line*, formado pelos pilares social, econômico e ambiental (ELKINGTON, 2004). O seu objetivo era aplicar às empresas a proposta de desenvolvimento sustentável formulada no relatório *Our Common Future*, de autoria da diplomata norueguesa Gro Harlem Brundtland (1987), líder da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Organizações das Nações Unidas (ONU). Mais recentemente, a ONU publicou o *Guide to Corporate Sustainability*, como parte do seu movimento de Pacto Global (i.e., *Global Compact*), no qual a SE vem sendo professada como um conjunto de práticas da ordem da obrigação, um dever ser, “um imperativo para os negócios de hoje” (ONU, 2014). Considerando esse caráter do fenômeno, a dita obrigação em ser “sustentável” requer que os agentes empresariais se engajem efetivamente.

Para entender esse engajamento, é preciso lembrar que as empresas não são monólitos: funcionando como subcampos, elas se constituem como espaços de disputas, ou seja, marcadas pela assimetria de poder entre os agentes que delas participam (BOURDIEU, 2005). Nas posições mais elevadas de cada empresa e com maior legitimidade para prescrever as ações de todos os trabalhadores, estão os *top managers*: presidentes, diretores-presidentes e *Chief Executive Officers – CEOs*. A expressão “líderes sustentáveis” vem sendo usada no espaço empresarial brasileiro nos últimos anos para

¹ Coloco essas expressões entre aspas por serem nativas do espaço empresarial.

designar os *top managers* adeptos da SE. Contudo, não se trata de uma invenção brasileira: os fundamentos da expressão “líderes sustentáveis” foram elaborados pela ONU ao longo da primeira década deste milênio, começando pelo Pacto Global em 2000.

Se o tema da “sustentabilidade empresarial” é alvo de grande interesse de acadêmicos e profissionais da gestão pelo menos desde a virada do milênio, a produção correspondente na área das ciências sociais ainda é rarefeita. Em levantamento realizado junto ao *Banco de Teses e Dissertações* da CAPES em junho de 2016, foi possível verificar que o verbete “sustentabilidade” retornou 7.141 registros de trabalhos, surpreendentemente mais do que temas como “democracia” (2.884 resultados) e “movimentos sociais” (2.347 resultados). No entanto, esse alto volume diminui bastante quando se afunila a busca para a dimensão empresarial, procurando pelos verbetes “sustentabilidade empresarial” (97 resultados), “sustentabilidade das empresas” (27 resultados) e “empresas sustentáveis” (5 resultados).

Neste relativamente pequeno rol de trabalhos ligados ao tema deste artigo, a maioria não parte das ciências sociais. Apesar desta escassez de trabalhos sobre o tema da SE, é preciso ponderar que a produção nacional das ciências sociais problematizou razoavelmente a questão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), principalmente através dos trabalhos empreendidos por Ana Maria Kirschner (2006 e 2009). Antes disso, Barbosa (2002) conferiu uma atenção maior à dimensão cultural e antropológica do fenômeno da RSC e Agüero (2005) discutiu as origens do fenômeno na América latina. Mais recentemente, Jacques (2015) tratou da RSC a partir do subtema do trabalho decente em cadeias produtivas globais.

Dentre os trabalhos sobre o tema da SE, dois devem ser destacados: Sartore (2010), sobre a construção do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo, e Botta (2013), em um estudo sobre o mercado emergente de consultorias em sustentabilidade no Brasil. O trabalho de Sartore (2010) contribui sobremaneira para esta pesquisa na medida em que dialoga com a sociologia econômica e a das elites simultaneamente, e a partir de uma abordagem político-cultural da sociologia econômica.

Sociologicamente, podemos entender a SE como uma derivação da filantropia empresarial e da responsabilidade social corporativa (SARTORE, 2010), que surge não apenas como uma tentativa de mudar as empresas, mas principalmente como um discurso capaz de moldar as práticas de agentes do espaço econômico. Isto é comparável ao que Grün (2005) constata sobre a governança corporativa. No caso do Brasil, a moldagem das

práticas nos parâmetros “sustentáveis” é, pouco a pouco, viabilizada através de instituições (SARTORE, 2010; BOTTA e DONADONE, 2015).

Desse amplo processo de institucionalização, é possível mencionar aqui quatro exemplos importantes para o presente trabalho: 1) A criação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) em 1997 e que atualmente já reúne um conjunto de 86 empresas que concentram 40% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil; 2) A elaboração do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo em 2005, uma carteira de ações das empresas que mais se comprometem com a SE; 3) A mobilização em torno da Plataforma de Liderança Sustentável (PLS) a partir de 2011, iniciativa liderada por Ricardo Voltolini, consultor especializado em comunicação corporativa, apresentando-se como um movimento pela “sustentabilidade empresarial” (IDEIA SUSTENTAVEL, 2016); 4) O surgimento, em 2011, da Associação Brasileira de Profissionais de Sustentabilidade (ABRAPS), encabeçada inicialmente por Marcus Nakagawa, ex-gerente de sustentabilidade da Philips e também consultor empresarial, que possui como propósitos “representar, conectar e fortalecer a atuação do profissional pelo desenvolvimento sustentável” (ABRAPS, 2016).

Os dois últimos exemplos são mais interessantes a esse trabalho porque dizem respeito mais diretamente ao tema dos “líderes sustentáveis”. Mais do que espaços de construção de ferramentas de gestão sustentável para as empresas, a PLS e a ABRAPS promovem respostas sistematizadas para um outro tipo de questão: como o “líder sustentável” ou “profissional da sustentabilidade” deve agir?

Esse trabalho parte do pressuposto de que os *top managers* adeptos da SE têm uma atuação decisiva no processo de construção e disseminação da “sustentabilidade empresarial”. O objetivo aqui é compreender a SE e suas repercussões no espaço empresarial a partir de uma análise sociológica centrada nos mais legítimos enunciadores sobre o assunto. É apresentada uma análise do processo de construção da figura do “líder sustentável” em termos de origem social, trajetórias de vida e práticas discursivas, inspirando-se na sociologia bourdieusiana. Para tanto, recorre-se a um método de cunho prosopográfico deste grupo dirigente.

O texto deste trabalho está organizado em três etapas, além desta introdução. Para começar, a metodologia do estudo, com uma ênfase maior ao processo de seleção do *corpus* de pesquisa. Em seguida, a discussão dos resultados é feita em dois momentos: no primeiro, o foco é a origem social e as trajetórias de vida; no segundo, as práticas

discursivas e a influência de agentes internacionais entram em pauta. Por fim, nas considerações finais, são destacados os principais pontos da análise realizada e outros que podem ser o foco de aprofundamentos futuros.

II. Metodologia

Um elemento muito importante para qualquer estudo sobre grupos dominantes é a seleção dos casos a serem estudados. Codato (2015) explica que aqueles que pesquisam sobre elites a partir das ciências sociais geralmente recorrem a 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 empresariais, 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. Contrariando essa tendência e seguindo a tipologia de Codato (2015), a seleção dos “líderes sustentáveis” (os casos de aprofundamento) neste trabalho foi, eminentemente, reputacional.

Para delimitação do *corpus* inicial da pesquisa, recorreu-se a um levantamento feito com base nos livros do consultor Ricardo Voltolini e no site do movimento que este lidera, a Plataforma de Liderança Sustentável, nos quais foram encontrados um total de 50 nomes de “líderes sustentáveis”. Buscou-se também no site da ABRAPS, onde foram mapeados os dirigentes da associação, totalizando outros 23 nomes. Desta forma, foram reunidas informações básicas sobre as propriedades sociais de 73 indivíduos de destaque no espaço empresarial e que são adeptos da SE no Brasil.

Para extrair dos 73 nomes aqueles de maior reputação para os próprios agentes que participam deste espaço, recorreu-se à mídia especializada. Dentre as mídias especializadas em negócios e empresas, destacam-se a revista Exame, a Época Negócios e a Você S.A. Destas, a que possui o maior volume de assinantes é a revista Exame². Pesquisou-se, então, no site desta revista pelos nomes de cada um dos indivíduos mapeados

² Segundo informações presentes no site da Revista Exame, esta é a principal mídia de negócio do país. A revista conta com, aproximadamente, 115.000 assinaturas e o número de leitores estimado é de 700.000 a cada quinze dias (EXAME, 2016).

junto com o termo “sustentabilidade”, para garantir a associação das notícias com o tema de que tratamos (e.g. “João das Neves”, “Sustentabilidade”).

As buscas feitas no site da Exame retornaram associações com notícias, sendo possível organizar pelo tempo de publicação na revista, de 2004 a 2015. Isso permitiu comparar melhor os resultados de cada um dos indivíduos, indo além do volume bruto de resultados e abarcando também o quanto a veiculação de informações relativas a cada um deles está mais associada a um passado mais recente ou mais distante (vide tabela 1 a seguir). Considerando o volume total de resultados associados e o quanto os números se distribuem nos anos mais recentes, foram escolhidos como casos para serem estudados: 1) Fábio Barbosa, o nome mais recorrente nas buscas, apesar de ter aparecido pouco no último triênio; 2) Ricardo Young, o segundo mais frequente e com presença crescente nas notícias de 2004 a 2015; 3) Guilherme Leal, o terceiro colocado em volume de resultados e também com presença crescente ao longo dos anos.

Tabela 1. Os dez “Líderes sustentáveis” com maior volume de resultados associados ao termo “sustentabilidade” no site da revista Exame – números absolutos de notícias organizados por triênio³.

“Líderes sustentáveis”	Principais vínculos organizacionais nas trajetórias de carreira	2004-2006	2007-2009	2010-2012	2013-2015	Total
Fábio Barbosa	Banco Real, Grupo Santander, Grupo Abril, Nações Unidas e Fundação Itaú	9	11	9	5	34
Ricardo Young	Instituto Ethos, Partido Verde, Partido Popular Socialista e Rede Sustentabilidade	2	7	9	14	32
Guilherme Leal	Natura, Instituto Ethos e Partido Verde	0	5	9	12	26
Alessandro Carlucci	Natura, Itaú, Lojas Renner, Business for Social Responsibility e Columbia University	3	13	2	4	22
Luiz Barretto	Partido dos Trabalhadores, Ministério do Turismo e Sebrae	0	0	12	6	18
Franklin Feder	Booz-Allen & Hamilton e Alcoa	2	3	4	1	10
Carlos Nomoto	Grupo Santander e WWF	9	0	0	2	11
Roberto Lima	Accor, Credicard Group, Vivo e Natura	0	3	0	7	10
Denise Hills	Citibank, Banco de Boston e Itaú	0	0	6	3	9
Tito Martins	Vale e Votorantim	2	2	5	0	9

Figura 1. Fotos dos casos de aprofundamento – da esquerda para a direita: Guilherme Leal, Fábio Barbosa e Ricardo Young.



³ As células destacadas em cinza se referem aos valores acima da média para cada nome. Os principais vínculos organizacionais foram mapeados principalmente a partir da rede social LinkedIn.

Uma vez escolhidos os casos de aprofundamento, iniciou-se a busca por fontes capazes de fornecer informações sobre suas trajetórias de vida e práticas discursivas. Dentre as principais fontes, está um dos livros do consultor Ricardo Voltolini, *Conversas com líderes sustentáveis*, o qual conta com relatos de entrevistas feitas com Fábio Barbosa e Guilherme Leal, e a Plataforma de Liderança Sustentável, que também dispõe de vídeos de entrevistas e palestras com todos os três. No caso de Ricardo Young, foi utilizada uma biografia assinada pelo jornalista Ricardo Godinho, publicada em 2014 com o título *Nunca na solidão*. Foram ainda aproveitados os dados das notícias associadas aos seus nomes na revista Exame somados àquelas levantadas em outras importantes mídias especializadas no país, tais como a Época Negócios.

O levantamento dos dados seguiu algumas das sugestões de Noronha (2011), em seu trabalho sobre o uso da prosopografia para entender uma elite local de empresários. A reconstrução da trajetória de vida de cada um deles contemplou as dimensões familiar, educacional, profissional, empresarial e política. Os trechos (mais pertinentes a esse estudo) de falas em entrevistas veiculadas na mídia, nos livros de Voltolini (2011) e Godinho (2014), bem como na Plataforma de Liderança Sustentável foram também reunidos e transcritos no caso dos disponíveis em vídeo. Todos os registros foram organizados no software *Microsoft Excel* para análise descritiva via tabelas dinâmicas. Essa organização facilitou a identificação de temáticas mais salientes e a maior clareza sobre os indicadores usados.

Como esses “líderes sustentáveis” ocupam posições de destaque em suas empresas e no espaço empresarial brasileiro de forma mais ampla, parte-se do pressuposto de que eles formam uma elite que domina um contingente de profissionais adeptos da sustentabilidade, encontrando-se assim no topo de sua hierarquia social. Eles exercem funções valorizadas e prestigiadas no espaço empresarial, o que lhes confere não apenas um considerável montante de capital econômico, mas principalmente capital simbólico. Estas são características definidoras do conceito de elite utilizadas na literatura sociológica, conforme Saint-Martin (2008).

Os enunciados prescritores de práticas, valores e justificativas foram levantados a partir dos trechos de falas dos próprios líderes em entrevistas concedidas a terceiros. A compreensão sobre as possibilidades do método prosopográfico nesse trabalho não é ortodoxa: considera-se aqui que seria um desperdício restringir esse método apenas ao seu potencial indicativo sobre o espaço social relativo à SE. Alinhando-se com 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.

III. Discussão dos resultados

A análise feita nesse trabalho é inspirada não apenas na sociologia bourdieusiana, mas também numa vertente pós-bourdieusiana: a sociologia psicológica de Lahire, que propõe entender o indivíduo como social individualizado. Isso implica em assumir que, longe de ser a dimensão mais simplória da análise, os indivíduos portam em seus corpos as suas travessias por grupos, instituições e campos (LAHIRE, 1999). Assim, em vez de tropeçarmos numa percepção 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. Assim procederemos na análise de Guilherme Leal, Fábio Barbosa e Ricardo Young.

Para análise aqui desenvolvida, uma noção muito importante é a ideia de disposição. Numa perspectiva bourdieusiana, as disposições podem ser entendidas como fórmulas ou princípios gerais de práticas (BOURDIEU, 2008). Com Lahire (2008), podemos compreendê-las como abstrações construídas pelo pesquisador, a partir do trabalho de interpretação de múltiplos indicadores das atividades dos agentes. Dentro da tradição disposicionalista, há divergências importantes sobre a pluralidade ou singularidade das disposições, sendo essa a principal diferença entre Bourdieu e Lahire: enquanto o primeiro enfatiza o caráter unívoco do *habitus*, o segundo opta pela valorização da heterogeneidade do “homem plural”. Contudo, 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.

É justamente para conseguir mapear esse passado, que esta análise começa com os elementos mais relevantes em termos de origens sociais e trajetórias dos casos de aprofundamento. Mapeando esses aspectos, é possível ter clareza sobre de onde falam os “líderes sustentáveis”. Em seguida, entraremos no âmbito da prática discursiva propriamente dita, tentando entender os principais enunciados dos três casos e suas principais fontes de inspiração e referência. A análise das práticas discursivas é inspirada na abordagem proposta por Bourdieu (1996) para a investigação das trocas linguísticas. A

proposta aqui é mergulhar nas propriedades sociais de três indivíduos que concentram um grande montante de capital simbólico para, a partir disso, levantar categorias de análise úteis ao entendimento do espaço empresarial brasileiro contemporâneo e, especificamente, do fenômeno da SE.

Origens sociais e trajetórias de vida

O fundador da Natura Cosméticos, Guilherme Leal, é o quinto filho de um funcionário público de classe média de Belém do Pará, que foi para Santos, onde conheceu a esposa, cuja família também era da cidade do litoral paulista. Mudou-se para São Paulo com 9 anos de idade. Estudou em colégio tradicional da capital paulista e vinculado à fundação de rotarianos de São Paulo: o Colégio Rio Branco (ALENCAR, 2010). Começou a trabalhar cedo, aos 17 anos de idade. Alega que esse foi o motivo para ter cursado Administração de empresas no período noturno na USP (ALENCAR, 2010). Seu envolvimento com a política na juventude era tímido, mas Guilherme Leal declarou ter lido escondido, na época da ditadura, *O Manifesto Comunista* de Karl Marx (VOLTOLINI, 2011).

Guilherme Leal trabalhou em instituições financeiras e foi funcionário público na Ferrovia Paulista S.A. (Fepasa), onde conheceu o futuro sócio da Natura Cosméticos, Pedro Passos. Desiludidos com as suas possibilidades de atuação na Fepasa, Guilherme Leal diz que “logo chegamos à conclusão de que naquela organização a gente pouco ia ajudar o país, por mais que nos esforçássemos” (VOLTOLINI, 2011, p.94). Foi demitido da Fepasa em 1979 e, com o dinheiro da rescisão, investiu num empreendimento de distribuição da então pequena empresa Natura, à época apenas de Luiz Seabra. Pedro Passos, Guilherme Leal e Luiz Seabra se tornariam os sócios fundadores da Natura Cosméticos no formato conhecido atualmente.

A partir da sua condição de sócio da Natura, Guilherme Leal passou a participar de muitas organizações de relevo nos espaços econômico e político, sendo fundador de muitas delas. Nos anos 1980, ajudou a fundar o Pensamento Nacional de Bases Empresariais (PNBE) (VOLTOLINI, 2011), uma convergência de empresários de diferentes setores que surgiu politicamente motivado para levar a “contribuição empresarial” para a Assembleia Constituinte. Além disso, também pretendiam fazer frente à posição governista da

Federação de Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) naquele período (SARTORE, 2010).

Fundou o Instituto Ethos de responsabilidade social em 1998 (VOLTOLINI, 2011), que apresentava, ainda mais claramente do que o PNBE, propostas de ação para a sociedade e para o meio ambiente diferentes daquelas do empresariado industrial tradicional (SARTORE, 2010). Guilherme Leal ainda ajudou a fundar o Instituto Akatu, voltado ao consumo consciente, a Escola de Conservação Ambiental e Sustentabilidade (ESCAS), dedicado à formação de lideranças em sustentabilidade e o Instituto Arapyauá, também voltado para educação em desenvolvimento sustentável (VOLTOLINI, 2011).

Além destas organizações que fundou, Guilherme Leal ainda teve outras posições de destaque. A evidência da Natura o favoreceu para assumir, durante oito anos, a Associação Brasileira de Vendas Diretas. Na Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (ABRINQ), foi presidente do conselho deliberativo, mesma função desempenhada no Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio) (VOLTOLINI, 2011). Foi conselheiro do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi) e das organizações transnacionais World Wide Fund for Nature (WWF) e Conselho Empresarial da América Latina. Mais recentemente, em 2010, esteve à frente do Partido Verde, por meio do qual foi candidato à vice-presidência em 2010 na chapa de Marina Silva.

Guilherme Leal acumula um grande montante de capital econômico, derivado principalmente dos mais de 20% de ações que tem na Natura. Já esteve entre os bilionários do mundo, mas não é mais: chegou a ocupar a 463ª posição, com um patrimônio avaliado em US\$ 2,1 bilhões em 2010, porém sua última aparição entre os bilionários foi em 2014, quando ocupou a 1.372ª posição (FORBES, 2016). Ainda, em pesquisa realizada pela consultoria *Merco* em parceria com o instituto de pesquisa Ibope junto a gestores e especialistas empresariais para avaliar a reputação de líderes brasileiros, Guilherme Leal aparece em 19º lugar (CARVALHO e VAZ, 2014), o que é mais um importante indicador do seu capital simbólico.

Já Fábio Barbosa vem de uma família mais ligada ao mundo dos negócios do que Leal. Descendente de portugueses, seu bisavô materno foi um imigrante, dono de uma fazenda de café no interior de São Paulo (PRADO e ROSENBERG, 2007). Mesmo com a crise de 1929, o avô materno de Fábio não vendeu sua parte da fazenda, recebida como herança. Do outro lado da família, o pai de Fábio, Sebastião, era gerente de uma tecelagem no interior paulista e conseguiu colocar os filhos em uma escola frequentada pela elite

paulistana, o Colégio São Luís (PRADO e ROSENBERG, 2007). Isso facilitou não apenas o acesso de Fábio ao meio empresarial, mas também o de seu irmão mais velho, Mario, que chegou a ser presidente da Bunge fertilizantes.

Fábio Barbosa estudou administração de empresas na Fundação Getúlio Vargas (FGV) em São Paulo. Segundo ele, os seus gostos por matemática, pelos negócios e pela política o levaram a querer trabalhar com gestão empresarial, sendo a sua vocação especificamente na área de finanças (ARAUJO, 2013). Depois, aos 28 anos, mudou-se com a esposa para a Suíça, onde foi fazer MBA pelo International Institute for Management Development (IMD) (PRADO e ROSENBERG, 2007). Lá, começou a trabalhar como estagiário e depois foi efetivado na Nestlé, empresa pela qual também atuou nos EUA e onde ficou por 12 anos, antes de começar sua trajetória em bancos, primeiramente no Citibank, depois como presidente da filial brasileira da Long Term Credit of Japan, até chegar ao cargo de presidente-executivo do Banco Real (ARAUJO, 2013).

A experiência de Fábio Barbosa à frente do Banco Real e depois do Santander durou 15 anos, de 1996 a 2011. Presidiu ainda a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), de 2007 a 2011 e, mais recentemente, o Grupo Abril, de 2011 a 2015. Atualmente, atua como conselheiro da instituição de ensino Insper, do Endeavor Brasil e do Itaú Unibanco, além de sócio-conselheiro na Gávea Investimentos, como presidente do conselho da Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo e membro do conselho da Fundação das Nações Unidas. Fábio Barbosa aparece ainda melhor colocado do que Guilherme Leal na pesquisa da Merco e Ibope, anteriormente mencionada, sobre os líderes de melhor reputação no Brasil, ocupando a 7ª posição, atrás apenas de Jorge Gerdau (Grupo Gerdau), Roberto Setúbal (Itaú-Unibanco), Abílio Diniz (Grupo Pão de Açúcar e BRF), Jorge Paulo Lemann (3G Capital), Luiza Helena Trajano (Magazine Luiza) e Antônio Ermírio de Moraes (Votorantim) (CARVALHO e VAZ, 2014).

Assim como Fábio Barbosa, Ricardo Young também cursou administração na FGV (SP) e vem de uma família com tradição nas atividades empresariais. É o segundo filho de Fernando Silva, um baiano de Ilhéus e Catherine Young, uma estadunidense que se mudou para o Brasil com 15 anos de idade (GODINHO, 2014). A família Silva tinha uma fazenda de cacau que precisou ser vendida. Com o dinheiro, mudaram-se para São Paulo, onde Fernando, ainda estudante de filosofia, conheceu César Yázigi, professor de inglês e seu futuro sócio na escola de idiomas Yázigi (MIOTO, 2014). Catherine, que também estudava filosofia, começou a trabalhar no Yázigi como secretária, onde conheceu Fernando.

Segundo Ricardo Young, o gosto comum pela filosofia foi a grande fonte de proximidade entre os seus pais, mas não menos distante era a disposição ambientalista de ambos. Fernando se ocupou durante muitos anos da revitalização da Ilha das Cabras, no litoral paulista e Catherine criou o Junior English Program no Yázigi, sistema de ensino de inglês com foco nas questões dos direitos humanos e na preservação ambiental, além de condecorado pela UNESCO (GODINHO, 2014). Ainda, o gosto da família pelas artes merece destaque: Fernando Silva tinha um grande acervo de pinturas importantes e recebia em sua casa nomes da música como Chico Buarque, Elis Regina, Rita Lee e Tom Zé (este último deu aulas de violão a Ricardo) (GODINHO, 2014).

Ricardo Young estudou em várias escolas em sua formação básica. Até os oito anos de idade, frequentou a Escola Experimental Jardim América, influenciada pela Summerhill School inglesa, que valoriza a pedagogia estilo *laissez-faire* (GODINHO, 2014). Depois, passou pela Luís Antônio Machado, que tinha uma política pedagógica mais tradicional, pelo Colégio Bandeirantes, um meio termo entre as duas anteriores e, por fim, pelo Colégio Oswaldo Cruz, que era profissionalizante e onde conviveu, segundo ele, com colegas “politizados” (GODINHO, 2014). Gostava de ler Gandhi e jornais alternativos de esquerda (e.g. Pasquim e Opinião) no final da adolescência e fez parte do movimento estudantil contra ditadura.

A formação na FGV abriu caminho para alguns estágios, mas Ricardo afirma ter tido experiências profissionais efetivas quando atendeu ao chamado do pai para trabalhar na escola Yázigi, inicialmente liderando uma filial voltada para o ensino de inglês para crianças, para, anos depois, tornar-se presidente da rede (GODINHO, 2014). Liderou o Yazigi e trabalhou para que a organização fosse um dos principais casos de sucesso em franquias, performance que facilitou a sua escalada à presidência da Associação Brasileira de Franchising, sua primeira posição de destaque nacional (YOUNG, 2011). Ricardo ainda fez Master Business of Administration (MBA) no Massachusetts Institute of Technology (MIT), voltado à área de liderança e outro no Insper, direcionado às finanças, além de ter uma especialização em Filosofia, seguindo os passos dos pais, na Montclair University nos EUA⁴.

Ao lado de Leal e outros nomes, também participou do PNBE e ajudou a criar o Instituto Ethos, do qual foi também presidente. Por meio do Ethos, ganhou visibilidade

⁴ Estas informações foram obtidas através do perfil de Ricardo Young na rede social LinkedIn.

internacional, participando do Pacto Global da ONU, do Global Reporting Initiative (GRI) e da ISO 26000⁵. Fundou ainda o Fórum Amazônia Sustentável. Como 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, foi eleito em 2012 vereador da capital paulista, sua principal frente de atuação no momento (YOUNG, 2016a). Neste segundo semestre de 2016, Young tem se dedicado à sua campanha como candidato à prefeitura de São Paulo pelo partido Rede Sustentabilidade.

Estas informações permitem ver como os três “líderes sustentáveis” possuem importantes pontos de convergência em termos de origem social. Os três são brasileiros, nascidos no estado de São Paulo, na década de 1950. Apenas 6 anos separam o mais velho do mais novo: Guilherme Leal, o único original do interior do estado (Santos) tem atualmente 65 anos de idade, seguido por Fábio Barbosa, com 61 anos e Ricardo Young que tem 59 anos, no momento deste levantamento, em fevereiro de 2016. São, portanto, todos da mesma geração e da mesma região geográfica do país, dois importantes indicadores de aproximação. Dois deles, Fábio e Ricardo, vêm de famílias com tradição empreendedora e gerencial, um indicador de possível precocidade na incorporação da disposição para os negócios, mas Guilherme, mesmo não tendo as mesmas referências familiares, aprendeu por outros meandros e se tornou empreendedor com menos de 30 anos.

Uma possível fonte de aquisição desta disposição para os negócios fora do ambiente familiar, que ajuda a compreender a trajetória não apenas de Leal, mas também dos demais, é a formação educacional. Todos os três estudaram em colégios tradicionais da capital paulista, convivendo com colegas cujas famílias tinham nas atividades empresariais uma importante fonte de renda e prestígio. Além disso, Guilherme, Fábio e Ricardo cursaram administração em centros de ensino muito reconhecidos até hoje no Brasil, a USP e a FGV. Ainda, as primeiras experiências profissionais são importantes espaços para adquirir a disposição para o mundo dos negócios e os três passaram por grandes organizações já nos primeiros anos de carreira.

⁵ A ISO 26000 é uma norma publicada em 2010 pela International Organization for Standardization que se trata de conjunto de diretrizes globais voltadas à responsabilidade social corporativa.

Um dos elementos mais interessantes destas trajetórias são os investimentos múltiplos destes líderes nos espaços econômico e político. Vimos que Guilherme Leal chegou a se candidatar, ainda que sem ser eleito, à vice-presidência do Brasil, que Ricardo Young é atualmente vereador da cidade de São Paulo e candidato à prefeitura, depois de tentar ser senador pelo estado paulista e Fábio Barbosa não teve ainda um percurso na política representativa, mas ocupa cargos políticos importantes na principal organização supranacional do mundo: a ONU. Esse deslocamento envolve principalmente a inserção deste movimento da SE na pauta dos espaços estatais, fundamental para entender a disseminação do discurso sustentável.

Apesar de as trajetórias possuírem semelhanças, a convergência entre os três não é perfeita. Um primeiro ponto de divergência, e que interessa muito a esse trabalho, é o grau de precocidade da relação com o internacional. Enquanto Guilherme Leal não apresenta contato significativo com o exterior até os 30 anos, Ricardo Young possui um ampliado e precoce capital linguístico decorrente do segmento da empresa de sua família e do fato de a sua mãe ser estadunidense. Já Fábio Barbosa trabalhou e morou fora do país por 12 anos no início da sua carreira. Outra diferença entre os três é o montante de capital social herdado. Se o pai de Ricardo Young tinha como amigos personagens de destaque dos espaços empresarial, político e artístico, a família de Fábio apresentava uma rede social com menor nível de capital simbólico e a de Leal ainda menos. Agora que já temos uma visão mais ou menos clara sobre de onde falam esses “líderes sustentáveis”, vejamos o que eles prescrevem em suas práticas discursivas.

Práticas discursivas e a influência do internacional

Para entender melhor os espaços sociais, a dimensão discursiva é fundamental na medida em que lembramos de uma das principais teses clássicas da sociologia: as palavras constroem o social, ao elaborar as classificações das pessoas e das coisas (DURKHEIM e MAUSS, 2000). Bourdieu (2003) concorda com essa perspectiva e avança: o discurso é um resultado da disposição linguística e do mercado linguístico. O ato discursivo pode ser definido como a manifestação de uma disposição social em um dado contexto ou situação, enquanto que o mercado linguístico existe sempre quando há ao menos um agente que produz discurso e receptores aptos a avaliá-lo (i.e., conferindo-lhe um preço).

No caso de agentes posicionados no topo de hierarquias sociais, tais como os membros da elite de praticantes da SE, os seus enunciados possuem um poder performativo sobre as práticas dos demais agentes (BOURDIEU, 1996). A performatividade diz respeito à capacidade daqueles que detém mais poder simbólico de conformar a realidade social segundo os arbitrários culturais que caracterizam o grupo do qual pertencem (e.g. classificações e esquemas cognitivos). Em outras palavras, trata-se de fazer com que visões de mundo particulares (i.e., originalmente concernentes a determinados estratos sociais) sejam legitimadas, ou seja, que ganhem o maior alcance social possível, no sentido de uma universalidade.

Começamos então pelo modo como estes casos compreendem a “sustentabilidade empresarial” (SE) e sobre como o “líder sustentável” deve agir em termos gerais. Os discursos dos três são marcados por ideias relativas a uma preocupação com o bem comum, o coletivismo e a interdependência. Guilherme Leal, por exemplo, define o tema inspirando-se, segundo relato de Voltolini (2011), em Fritjof Capra e seu livro *A Teia da Vida*: ele questiona a visão antropocêntrica e individualista que caracteriza a mentalidade dos executivos convencionais.

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. (Fala de Guilherme Leal, in: VOLTOLINI, 2011, p.92).

A questão para esses líderes é que a compreensão adequada sobre a sustentabilidade apenas ocorrerá se houver uma incorporação dessa mentalidade, que deve ser visível em diversos âmbitos da vida dos aspirantes. O poder performativo dos enunciados ligados à SE teria um alcance mais restrito caso os líderes não contemplassem, em seus discursos, uma explicação sobre como exatamente o neófito deve agir. Ricardo Young (2011) fala que o líder em sustentabilidade deve ter um compromisso com o futuro, que é o próprio mundo sustentável que eles vislumbram e no qual novos valores, como a solidariedade, serão centrais: “O líder em sustentabilidade precisa já ter introjetado em si esses valores e esses parâmetros. Tem uma coisa de visionário, mas tem uma coisa de valores muito forte.” (YOUNG, 2011).

A questão da incorporação, visível em “ter introjetado em si”, é muito importante aqui. Nesse sentido, Guilherme Leal sugere que a SE precisa ficar evidente em

comportamentos cotidianos, tais como morar e cuidar dos filhos, o que mostra a pretensão de amplitude do que se concebe como “sustentabilidade empresarial”. Fábio Barbosa fala no mesmo 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. Há aqui uma promoção de um *ethos* 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.

Nesse sentido e contra a ideia de que se trata de um idealismo infundado, eles invertem as máximas do ceticismo (e.g. “ver para crer”) para o que concebem como “crer para ver”. Essa crença inclusive se materializou em uma linha de produtos da Natura de Guilherme Leal com essa mesma expressão. A ideia se ancora não exatamente numa mentalidade de oposição às tendências da contemporaneidade, na visão dos “líderes sustentáveis”, mas, pelo contrário, “a favor da correnteza [...] as pessoas estão cada vez mais conscientes” (BARBOSA, 2012).

“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, conduzir nossos negócios, mas também tem a ver com o mais profundo sentido da vida” (Fala de Guilherme Leal, in: VOLTOLINI, 2011, p.92)

“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 [...] não posso pregar no banco respeito à diversidade, combate à corrupção e preservação do meio ambiente, se fora dele maltrato as pessoas por causa de diferenças sociais, transfiro pontos da minha carteira de motorista para a de outra pessoa e jogo lixo na rua. Os colaboradores estão muito atentos às incoerências dos líderes” (Fala de Fábio Barbosa, in: VOLTOLINI, 2011, pp.110-111).

Sem dúvida, a forma de encarar a sustentabilidade no rol de “comportamentos mais simples e básicos” e algo que diz respeito a “viver a crença no cotidiano” se relaciona com a formação de uma moral específica. Constata-se aqui também, baseando-se em Grün (2005), que a SE é uma construção derivada das práticas preventivas de riscos morais aos negócios, surgindo não apenas como uma tentativa de mudar as empresas, mas principalmente como um discurso capaz de moldar as práticas de agentes do campo econômico.

Os líderes também costumam explicitar o máximo possível sobre o que pensam acerca da ética. Nesse sentido, Fábio Barbosa, por exemplo, justifica não ser capaz de definir precisamente a ética, embora diga que “se você for capaz de comentar na noite com seus filhos, seus pais, deve ter sido ético [sobre o que foi feito durante um dia de trabalho qualquer]” (BARBOSA, 2012). Trata-se aqui do tema da difusão do *ethos* capitalista. Sobre isso, lembremos aqui que *A ética protestante* de Weber (1996) discute não apenas a formação do espírito do capitalismo, mas principalmente a sua difusão, e esta ocorre muito a partir de certas publicações normativas, como as de Benjamin Franklin.

Mudar as disposições dos trabalhadores das empresas nas quais os “líderes sustentáveis” atuam é um passo importante para alcançar as transformações sociais mais amplas vislumbradas por essa elite de enunciadores. Eles compartilham da crença de que é possível mudar a sociedade através de alterações nas práticas empresariais: “qualquer empresa é e pode ser um instrumento de transformação social. Ela nasce, o organismo social, para satisfazer as necessidades da sociedade.” (LEAL, 2012). Já Fábio Barbosa vislumbra uma cadeia de transformação social que parte das mudanças individuais: “Indivíduos engajados mudam empresas, que, por sua vez, mudam o mercado e a sociedade.” (Fala de Fábio Barbosa, in: VOLTOLINI, 2011, p. 109).

O papel do “líder sustentável” se relaciona com a promoção dessas transformações sociais, mas isso depende muito de mudanças que o líder deve promover em si mesmo. Fábio Barbosa fala sobre como o líder deve ser um exemplo, do protagonismo que este deve ter na sociedade como um todo. Inevitável não lembrar aqui da análise de Weber (2004) sobre a objetivação do carisma, segundo a qual a dominação carismática passa do nível subjetivo, no caso aqui estudado o “líder sustentável”, para a organização empresarial e, conseqüentemente, para a sociedade. Na base dessa passagem, desta objetivação, estão os valores que podem ser encontrados no que Barbosa chama de “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 está 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 (BARBOSA, 2012).

O “caminho” que Fábio Barbosa aponta também pode ser entendido como um aparato normativo que organiza as justificativas e o comprometimento dos seguidores dos “líderes sustentáveis”. Mesmo que fatores como o medo do desemprego ou a ambição por ganhos infinitos sejam importantes para o comprometimento no capitalismo, é preciso que exista um aparato normativo estruturado para dar subsídios a ação no espaço econômico (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Justificativas para o engajamento são necessárias não apenas para os neófitos, mas também para os executivos experientes, os quais necessitam das ideias dos enunciadores mais legítimos para reciclar-se a fim de permanecerem comprometidos (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

O protagonismo na sociedade e a transformação de valores nesse “caminho sustentável” só serão possíveis se o grupo dos convertidos à SE vencer a disputa contra o grupo dos praticantes do *business as usual*. A batalha entre heterodoxos e ortodoxos é constitutiva desse espaço desde o início dos movimentos empresariais relativos à filantropia até a inserção da sustentabilidade como critério de avaliação no mercado de capitais, como demonstra a pesquisa de Sartore (2010). É importante lembrar aqui que a teoria bourdieusiana prevê que os agentes sempre tomam posições conforme a *doxa* em qualquer espaço social: os dominantes tendem a conservar as ordens vigentes, assumindo uma *ortodoxia*, ao passo que os desafiadores recorrem a adaptações e ataques à *doxa*, tomando posições heterodoxas (WACQUANT, 2008).

Acerca disso, Ricardo Young é incisivo sobre o caráter nada promissor da forma ortodoxa de pensar as empresas, Guilherme Leal recorre à paixão como um critério de distinção em relação ao que as escolas de negócios geralmente pregam e Fabio Barbosa fala sobre o desconforto que os ortodoxos sentem em meio aos “sustentáveis”.

Quais são os valores que vão orientar o mundo sustentável? Certamente não são os valores do capitalismo tradicional ou do *business as usual*. (YOUNG, 2011)
 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 com o nosso negócio. Negócio, a gente lida com racionalidade. Negócio, a gente compra na hora certa e vende na hora certa. (LEAL, 2012)

Com o tempo, os que não partilham da nossa proposta se chateiam e vão embora. Os que estão fora, mas acreditam em nossa proposta, começam a nos achar pela

afinidade que têm com os valores da nossa cultura. Procuramos exatamente os que se conectam. (Fala de Fábio Barbosa, in: VOLTOLINI, 2011, p.110)

Os embates entre os “sustentáveis” e os “*business as usual*” pela *doxa* do espaço empresarial, aqui entendida como um conjunto de crenças compartilhadas e tidas como inquestionáveis, é observável nas falas destes três casos. Nesse sentido, uma das estratégias mais utilizadas pelos “sustentáveis” é a de recorrer aos pensadores mais reconhecidos no espaço empresarial. Já verificamos no início desta seção que Guilherme Leal se utiliza de metáforas e ideias de Fritjof Capra, um físico austríaco reconhecido por seu pensamento holista. Que outras referências fundamentam os enunciados destes líderes?

Talvez um dos primeiros conjuntos de referências para os três tenha sido o grupo de autores estrangeiros, geralmente estadunidenses, ligados a escolas de negócios e à disciplina da administração. Neste grupo, está Peter Senge, autor celebrado pelos seus livros sobre aprendizagem organizacional. Voltolini (2011) explica que, para Senge, é necessária uma transformação positiva para o modelo sustentável que não se baseie no risco, buscando sempre transmitir otimismo numa “visão positiva, idealista, inspiradora, e sobretudo otimista e entusiasmada” (VOLTOLINI, 2011, p. 50). Além disso, os aspirantes a “líderes sustentáveis” deverão ser incentivados a fazer, mais do que a ouvir em sala de aula (i.e., conceito de Senge de *learn by doing*). Essas noções são visíveis no discurso de Ricardo Young, que chegou a ser aluno de Senge no Massachusetts Institute of Technology (MIT) entre 2006 e 2008. Fábio Barbosa também confessou a Voltolini (2011) que Peter Senge é um dos seus maiores ídolos.

Além dos professores de escolas de negócios, alguns consultores ou especialistas renomados internacionalmente também foram decisivos para a trajetória destes casos de aprofundamento. Em 1998, Robert Dunn, consultor estadunidense, fundador, em 1992, da Business for Social Responsibility (BSR), que influenciou o Instituto Ethos e que hoje tem o Synergos Institute em Nova York focado na redução da pobreza no mundo, prestou uma consultoria à Natura sobre questões ambientais. Segundo Guilherme Leal, Dunn perguntou sobre como poderia ajudar a Natura e ele respondeu: "A nossa maior dificuldade é a questão ambiental [...] Mas não nos sentimos confortáveis em relação a como transformar nossos desejos em uma missão ambiental" (VOLTOLINI, 2011, p. 95). A ajuda de Dunn teria sido importante para elaborar a política ambiental da Natura desde então (VOLTOLINI, 2011).

Grande parte dessas ideias inspiradoras são derivadas de contatos diretos entre os “líderes sustentáveis” brasileiros e personagens estrangeiros de renome no espaço empresarial. Entretanto, outra parte significativa é derivada de livros, principalmente os de negócios. Bourdieu (2005) entende que os livros de gestão são caracterizados por teorias leigas da ação estratégica, já que superestimam as estratégias conscientes dos agentes e subestimam as pressões estruturais do campo econômico. O tema da literatura e do ensino da gestão pode ser melhor entendido sob o prisma de uma das últimas frentes de trabalho de Bourdieu: os processos de produção, exportação e importação de ideias. A tese mais importante dessa frente 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).

Sobre a circulação internacional da SE, é importante considerarmos nesse ponto da análise que modelos de negócios e de gestão, como o “*business as usual*” e o “sustentável” são, em sua maioria, originados em localidades centrais (EUA e Europa) e difundidos para os países periféricos. Entretanto, as influências para a forma de compreender a SE no Brasil não se resumem a inspiradores oriundos dos países centrais. Isso fica evidente ao se observar que uma das principais referências para os três é Mahatma Gandhi.

Ricardo Young afirma ter começado a ler o líder indiano na adolescência, aos 16 anos, que se tornara seu ídolo e que sempre o aproximou das causas humanitárias e o afastou dos socialistas que apoiavam revoluções armadas (GODINHO, 2014). Ele chegou inclusive a fazer uma viagem à Índia dedicada a conhecer o memorial de Gandhi em Nova Délhi (GODINHO, 2014). No mesmo sentido, Fábio Barbosa e Guilherme Leal costumam citar o líder indiano em suas falas, principalmente a ideia segundo a qual os agentes de transformação devem ser, eles próprios, exemplos práticos daquilo que pregam. Mais do que uma mera citação, os “líderes sustentáveis” consideram Gandhi como um dos grandes modelos a serem seguidos pelos interessados na SE.

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. (BARBOSA, 2012)

Eu acho que o sistema é muito poderoso, mas eu realmente acredito que nós somos a mudança, como Gandhi costumava dizer. Exemplos como esse

[Gandhi] nos mostram que as maiores mudanças são produzidas por novos comportamentos individuais. Então, realmente, se você está fazendo a coisa certa, você vai reunir uma grande quantidade de pessoas para criar a mudança. (Fala de Guilherme Leal, in: CONFINO, 2015)⁶

Outra referência importante para os três “líderes sustentáveis” e também oriundo de um país periférico (Bangladesh) é Muhammad Yunus, conhecido como “o banqueiro dos pobres”. O seu empreendimento Grameen Bank, em Bangladesh, baseado no microcrédito solidário, é reverenciado não apenas pelos adeptos da sustentabilidade: já alcançou diversos prêmios nacionais e internacionais, incluindo um prêmio Nobel da paz em 2006 e o título de um dos maiores empreendedores da história da humanidade pela revista Fortune em 2012 (YUNUS CENTRE, 2015).

Fábio Barbosa falou em algumas entrevistas sobre Yunus como uma referência para ele, tendo, inclusive, dentre os poucos objetos do seu escritório na época de executivo do Banco Real, duas cópias da biografia do líder de Bangladesh⁷. Já Ricardo Young (2011), em entrevista a Voltolini, afirmou ter tido algumas ideias fundamentais sobre lucro ético antes mesmo de conhecer a obra de Yunus. Mesmo assim, Young reverencia Yunus em seu site pessoal como “um banqueiro para inspirar o Brasil” em termos de políticas públicas (YOUNG, 2016b). Ainda, Guilherme Leal é colega de Yunus em um seleto grupo de líderes empresariais globais chamado de Equipe B, cujo propósito principal é promover o desenvolvimento sustentável em escala global⁸.

O negócio social de Yunus nos dá a direção para o próximo passo das políticas públicas brasileiras contra a desigualdade social, com oportunidade em larga escala e o melhor do empreendedorismo para baixa renda. É simples, pois não propõe um rompimento com o sistema de mercado. Mas exige uma profunda mudança de valores. (YOUNG, 2016b)

⁶ A fala de Leal foi originalmente publicada em inglês no jornal britânico The Guardian. A seguinte passagem original foi traduzida para o português pelo presente autor: “*I think the system is very powerful, but I really believe that we are the change, as Gandhi used to say. Examples like [Gandhi] show us that the biggest changes are produced by individual new behaviours. So really, if you are doing the right thing, you will be gathering a lot of people to create change.*”

⁷ O relato de Prado e Rosenburg (2007) sobre a estante de Fábio Barbosa é a seguinte: “na estante, há dois exemplares do livro *O Banqueiro dos Pobres*, biografia de Muhammad Yunus, criador do primeiro banco de microcrédito do mundo, o Grameen Bank, de Bangladesh, e ganhador do Nobel da Paz. A experiência de Yunus serviu de inspiração para a criação da política de microcrédito do Real.”

⁸ “Chamado de Equipe B, o grupo é formado por pesos-pesados dos negócios, tais como Paul Polman, CEO da Unilever, Ratan Tata, presidente emérito do Tata Group, Arianna Huffington, presidente e editora-chefe do The Huffington Post Media Group, o brasileiro Guilherme Leal, membro do Conselho de Administração da Natura, Muhammad Yunus, presidente do Yunus Centre, mais conhecido como “o banqueiro dos pobres”, entre outros líderes que se destacam por buscar uma maneira melhor de fazer negócios”. (BARBOSA, 2013)

Se os trabalhos de indivíduos específicos bem posicionados nos espaços das escolas de negócios, consultorias, empreendedorismo e movimentos sociais, como Peter Senge, Robert Dunn, Yunus e Gandhi, foram importantes para fundamentar a visão dos casos analisados, agentes organizacionais também tiveram grande relevância. Além dos mais evidentes *cases* de grandes empresas bem-sucedidas em práticas de “sustentabilidade empresarial” (e.g. The Body Shop, no setor de cosméticos e Interface Flor, especializada em carpetes), o destaque dentre os agentes organizacionais é a ONU. Já vimos que Guilherme Leal, Ricardo Young e Fábio Barbosa possuem passagens pela ONU, mais ou menos duradoras, que variam desde participações em comissões ou projetos específicos (nos casos de Leal e Young) até cargos comissionados (Fábio Barbosa é atualmente membro do conselho da Fundação das Nações Unidas). Apesar dessas passagens, a influência da ONU sobre eles ocorre mais a partir das normas e diretrizes estipuladas sobre “sustentabilidade empresarial”.

Ricardo Young fez uma lista sobre os principais marcos históricos para a SE neste novo milênio (PICHE, 2011). A ONU aparece primeiro com o Pacto Global (*Global Compact*) de 2000, que Young entende como um esforço das Nações Unidas em congregar empresas e governos em prol do desenvolvimento sustentável, designando as organizações do setor privado como “atores globais” e outorgando-lhes mais responsabilidades em termos políticos equiparadas aos estados nacionais (PICHE, 2011). Acordos como esse da ONU legitimam a crença, presente nos discursos dos três, do protagonismo das “empresas sustentáveis”, e dos próprios “líderes sustentáveis”, nas transformações sociais vindouras.

O Global Compact foi um sinalizador extraordinário, porque colocou o seguinte: se as convenções multilaterais se tornam leis ordinárias nos países, e se as empresas adotam esses princípios em sua gestão, podemos considerar que a responsabilidade das empresas em relação a esses temas é análoga à dos países signatários das convenções. E isso foi fantástico, porque houve um reconhecimento, via Global Compact, de que as empresas são atores globais. (Fala de Ricardo Young, in: PICHE, 2011)

Verificamos, por estes três casos exemplares, que a origem dos modelos cognitivos que caracterizam a SE no Brasil provavelmente não se dá apenas no sentido mais previsível, dos países centrais para os periféricos. Referências individuais (e.g. Gandhi e Yunus) e organizacionais (e.g. Grameen Bank) de países periféricos são equiparáveis àquelas oriundas de países centrais como os EUA. Além disso, e talvez o que seja mais

interessante é que identificamos um processo de influência que estes “líderes sustentáveis” brasileiros têm nos países centrais.

Fábio Barbosa integra atualmente o conselho da Fundação das Nações Unidas, 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. O recrutamento e a seleção de Fábio Barbosa para este cargo são legitimados pelo próprio idealizador da fundação, o estadunidense Ted Turner⁹, que afirmou estar honrado por trabalhar com Barbosa. Ainda, já discutimos que além de fazer parte atualmente da Equipe B, grupo de líderes globais que se reúnem para promover o desenvolvimento sustentável, Guilherme Leal é condecorado internacionalmente pela atuação da Natura e que Ricardo Young participou ativamente do Pacto Global da ONU, do Global Reporting Initiative (GRI) e da ISO 26000.

“Fábio Barbosa tem um histórico de reunir líderes, a comunidade empresarial e o povo brasileiro para focar em problemas globais”, explica Ted Turner, fundador e presidente do Conselho da Fundação. “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. (Trecho extraído de IDEIA SUSTENTAVEL, 2011b).

Esse processo internacional de circulação de modelos cognitivos ocorre através de certas instituições, como é o caso da ONU, mas estas não existem sem as relações entre agentes específicos, que se posicionam no campo de poder conforme seus montantes globais de capitais (i.e., conjunto dos recursos econômicos, culturais e simbólicos, principalmente) (DEZALAY e MADSEN, 2013). A relação entre Ted Turner e Fábio Barbosa é ilustrativa disso. Agentes em posições mais favorecidas tendem a ser mais os idealizadores e enunciadores, assumindo funções de exportadores dos modelos cognitivos que serão, por sua vez, importados e adaptados pelos agentes em posições menos favorecidas do campo de poder.

Também é importante salientar que 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

⁹ Ted Turner é magnata que ocupa atualmente a 307ª 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).

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). Sobre a “sustentabilidade empresarial”, ao menos na União Europeia, os agentes econômicos que reivindicam a favor do desenvolvimento sustentável geralmente tomam as posições de desqualificadores do intervencionismo estatal (DEZALAY, 2007).

A “sustentabilidade” representa um modelo de desenvolvimento, o chamado “desenvolvimento sustentável”, uma bandeira levantada pelos “líderes sustentáveis”, principalmente quando se pronunciam sobre a política. Guilherme Leal abordou esse assunto quando explicitou a sua maior motivação para entrar na chapa de Marina Silva em 2010, candidatando-se à vice-presidência da república: levar o que vinha sendo discutido sobre a SE para o espaço das políticas públicas. Ricardo Young tem falado nesse mesmo sentido durante a sua campanha eleitoral de 2016 pela prefeitura de São Paulo e apoia um modelo tripartite de diálogo formado pelo governo, sociedade civil e empresas.

“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”. (LEAL, 2012)

Tornar uma cidade sustentável já é muito difícil. O conjunto delas, então, pode parecer impossível. Mas não é. Quer dizer, não será, se governos, sociedade civil e empresas realmente quiserem. (YOUNG, 2016c)

As falas dos “líderes sustentáveis” aqui analisados revelam os principais enunciados prescritivos acerca da SE. Há menções claras sobre o que o gestor comprometido com a sustentabilidade deve fazer na prática, que aliás transcende os espaços profissionais de trabalho. Os três casos também se remetem aos agentes que os inspiraram e aqui há algo pouco previsível: agentes oriundos de países periféricos possuem um importante impacto na mentalidade destes “líderes sustentáveis”. Ainda, há indícios de que a proposta de SE

está associada a um modelo de desenvolvimento e de governo que é disseminado por esses enunciadores legítimos.

IV. Considerações finais

Este trabalho apresentou uma análise sobre os chamados “líderes sustentáveis” brasileiros. As dimensões de análise foram: origens sociais, trajetórias de vida, práticas discursivas e influências internacionais. As propriedades sociais de Guilherme Leal, Fábio Barbosa e Ricardo Young se revelaram como um objeto instigante para entender importantes transformações decorrentes da construção de uma ideia de “sustentabilidade empresarial” no espaço empresarial brasileiro.

Pelos casos de aprofundamento analisados, podemos apontar uma tendência de perfil dos membros desta elite de enunciadores. Parecem ser originários do centro econômico do Brasil, o estado de São Paulo, com atuação profissional mais evidente nesse mesmo local do país. Fazem parte da mesma geração, nascidos na década de 1950 e possuem contatos precoces com atividades ligadas à gestão e ao empreendedorismo, via atividade ocupacional dos pais e familiares ou por terem começado a empreender ainda jovens. Passaram por colégios de formação básica tradicionais e centros universitários de renome nacional que lhes garantiram uma ampliação dos capitais social, simbólico e cultural. Suas trajetórias bem-sucedidas no espaço empresarial, tanto como *managers* de destaque como enquanto ativistas de movimentos sociais vinculados às empresas, lhes possibilitou circular no espaço da política já na condição de agentes bem posicionados.

As práticas discursivas dos “líderes sustentáveis” possuem muitos pontos de convergência e costumam repetir alguns temas específicos. O primeiro deles é a manifestação de uma preocupação com o bem comum, com o coletivismo e com a interdependência. O segundo é a cobrança para que o aspirante a líder em sustentabilidade tenha um compromisso com o futuro, que é o próprio “mundo sustentável” que eles vislumbram e no qual “novos” valores, como a solidariedade, serão centrais. A incorporação dessa mentalidade deve ser visível em diversos âmbitos da vida dos aspirantes, desde as formas de morar e cuidar dos filhos até os métodos de gestão.

Os “líderes sustentáveis” analisados falam muito também sobre mudar a sociedade através de alterações nas práticas empresariais, sendo o maior adversário o grupo dos praticantes do chamado *business as usual*. Seus enunciados abrangem também o espaço

da política e do Estado, geralmente apresentando a “sustentabilidade” como uma nova via de compreensão sobre as relações entre governo, empresas e sociedade civil. As fronteiras entre o que se concebe como SE e desenvolvimento sustentável são, portanto, bastante tênues.

Seguidores da filosofia *walking the talk*, não basta aos “líderes sustentáveis” realizar discursos que comovam plateias de executivos. Sem incorporar o que podemos nomear como disposição para a sustentabilidade, os agentes não são legitimados como “líderes sustentáveis” no espaço empresarial. Essa incorporação depende não apenas da formação em escolas de negócios, do desejo de distinção e da passagem por grandes empresas, mas também de outros elementos importantes da origem social e das trajetórias de vida: características familiares, relações de amizade, gostos, passagem por movimentos sociais e o contato com indivíduos específicos ou organizações que funcionem como portadores da disposição para a sustentabilidade. Argumenta-se aqui que o fator disposicional é um dos importantes demarcadores de distinção entre os *managers* “sustentáveis” e aqueles considerados como “*business as usual*”.

Foi possível constatar que os pilares que definem os enunciados discursivos dos casos de aprofundamento não foram integralmente criados no espaço nacional brasileiro. Há indícios suficientes para assumir que a SE pode ser considerada como um modelo cognitivo originado em países centrais, mas com grande influência de algumas experiências ocorridas em países periféricos. O que é mais interessante é que esse modelo, importado, adaptado e praticado no caso brasileiro, retroage, através das experiências de organizações e de indivíduos específicos, tais como os casos de aprofundamento estudados, para remodelar as práticas dos agentes que atuam em países centrais. Essa circulação internacional do modelo cognitivo da “sustentabilidade empresarial” é guiada pelos fluxos dos agentes que ocupam posições de destaque nos espaços nacionais e em organizações transnacionais, conferindo-lhes um poder simbólico significativo em diferentes domínios da vida social.

Os aspectos aqui discutidos permitem abrir terreno para muitas outras frentes de trabalho, além de um aprofundamento das aqui trabalhadas. Poderíamos nos perguntar: quais são as relações entre a construção do modelo da SE e a reprodução de elites nacionais? Até que ponto os convertidos à SE se distinguem daqueles mais atrelados ao “*business as usual*”? Qual o papel das escolas de negócios? Estas são algumas perguntas possíveis e que representam desdobramentos interessantes deste trabalho.

V. Referências

AGÜERO, F. Business, Politics and the Surge of Corporate Social Responsibility in Latin America. **Antropolítica**, p. 57-76. N.18, 1 sem., 2005.

BARBOSA, L. Globalização e Cultura de negócios. In: KIRSCHNER *et alli* (eds). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

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

BOTTA, E. N. N. **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.

_____ ; DONADONE, J. C Internacionalização, disputas sociais e ação dos intermediários na construção da responsabilidade social empresarial brasileira. **Estudios Sociales**, 48(1), 175-206, 2015.

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

_____. Les conditions sociales de la circulation internationale des idées. **Actes de la recherche en sciences sociales**, vol. 145, p. 3-8, 2002.

_____. O mercado linguístico. In: BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Lisboa: Fim de século. p. 127-144. 2003.

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

_____. **Razões Práticas: Sobre a Teoria da Ação**. Campinas: Papirus Editora. 9ª Ed. 2008.

BRUNDTLAND, G. H. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press e The world commission on environment and development – United Nations, 1987.

CODATO, A. Metodologias para a identificação de elites: três exemplos clássicos. In: PERISSINOTTO, R.; CODATO, A. (orgs.). **Como estudar elites**. Curitiba: Ed. UFPR. p. 15-30, 2015

COSTA, P. R. N. Os empresários enquanto elite: a pesquisa empírica. In: PERISSINOTTO, R.; CODATO, A. (orgs.). **Como estudar elites**. Curitiba: Ed. UFPR. p. 217-248, 2015.

DEZALAY, Y.; 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.

_____. MADSEN, M. R. Espaços de poderes nacionais, espaços de poderes internacionais. In: CANEDO, L.; TOMIZAKI, K.; GARCIA Jr, A. (orgs). **Estratégias educativas das elites brasileiras na era da globalização**, São Paulo: Hucitec, p. 23-52, 2013.

DURKHEIM, E.; MAUSS, M. Algumas formas primitivas de classificação. In: Rodrigues, J. A (org.). **Émile Durkheim**. 9ª ed. São Paulo: Ática. 2000.

ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, Adrian; Richardson, Julie (Eds). **The Triple Bottom Line: Does It All Add up?** Londres: Earthscan, pp. 1-16, 2004.

GRÜN, R. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. Vol. 20 nº. 58 jun. 2005.

HART, S.L. **O capitalismo na encruzilhada - as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre: Bookman. 2006.

HOLLIDAY C. O.; SCHMIDHEINY S.; WATTS, P. **Walking the talk: the business case for sustainable development**. São Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc, 2002.

JACQUES, C. G. **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.

KIRSCHNER, A. M. A sociologia da empresa e responsabilidade social das empresas. **Revista Nueva Sociedad**. N. 202. mar/abril. 2006.

_____. Considerações sobre a responsabilidade social das empresas em contextos de desigualdade e exclusão. **Política & Sociedade**. Vol. 8, n. 15, 2009.

LAHIRE, B. De la théorie de l'habitus à une sociologie psychologique. In: LAHIRE, B.(org). **Le travail sociologique de Pierre Bourdieu: dettes et critiques**. Paris: La Découverte, 1999.

_____. **Retratos sociológicos: disposições e variações individuais**. Porto Alegre: Artmed (versão eletrônica). 2008.

NORONHA, A. E. O uso da prosopografia para o estudo de elites locais: o caso dos empresários de Santa Cruz do Sul. In: HEINZ, F. M. (org). **História social de elites**. São Leopoldo: Oikos, 2011. pp. 97-113.

ONU. **Guide to corporate sustainability**. New York: Two United Nations Plaza, 2014.

SAINT-MARTIN, M. de. **Da reprodução às recomposições das elites: as elites administrativas, econômicas e políticas na França**. TOMO (UFS), n. 13, 2008.

SARTORE, M. S. **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.

WACQUANT, L. Pierre Bourdieu. In: STONES, R. (ed.). **Key Sociological Thinkers**. New York: Palgrave Macmillan, 2ª ed, p. 261-277. 2008.

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

_____. **Economia e Sociedade**. São Paulo: UNB/Imprensa Oficial, 4ª edição. 2004.

VI. Fontes da pesquisa

ABRAPS (Associação brasileira dos profissionais de sustentabilidade). **Sobre a ABRAPS**. Disponível em: <http://abraps.org.br/2016/sobre/>. Acesso em 19 set. 2016.

ALENCAR, K. Entrevista com Guilherme Leal – É Notícia. **RedeTv**, São Paulo. 19 set. 2010. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7t8Lw0X8fok>. Acesso em: 15 fev. 2016.

ARAÚJO, C. Bate-papo com Fábio Barbosa. **Fundação Estudar**. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/inspire-se/bate-papo-com-fabio-barbosa/>. 18 out. 2013. Acesso em: 17 fev. 2016.

BARBOSA, F. Palestra como presidente do Santander. **Ideia Sustentável**. 2012. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres/os-lideres/os-lideres-sustentaveis/perfil-fabio-barbosa/>. Acesso em 19 fev. 2016.

BARBOSA, V. Empresários lançam 'Plano B' para ir além do lucro. **Planeta Sustentável**. 14 jun. 2013. Disponível em:

<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/gigantes-negocios-lancam-plano-b-ir-alem-lucro-744142.shtml>. Acesso em: 24 fev. 2016.

CARVALHO, J.; VAZ, T. Os 100 líderes de melhor reputação no Brasil em 2014. **Exame**. 04 jun. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br//negocios/noticias/os-100-lideres-de-melhor-reputacao-no-brasil-em-2014/lista>. Acesso em: 19 fev. 2016.

CONFINO, J. Buying our products won't buy you a pass to heaven, says Natura founder. **The Guardian**, Londres, 26 fev. 2015. Disponível em: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/feb/26/buying-our-products-wont-buy-you-a-pass-to-heaven-says-natura-founder>. Acesso em: 24 fev. 2016.

EXAME. Sobre. **Site da Revista Exame**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/sobre/>. Acesso em 13 set. 2016.

FORBES. The World's Billionaires. **Forbes**. Disponível em: <http://www.forbes.com> 18 fev. 2016. Acesso em: 18 fev. 2016.

GODINHO, R. **Nunca na solidão: ética, sustentabilidade e surgimento da nova política na biografia de Ricardo Young**. São Paulo: Uno, 2014.

IDEIA SUSTENTAVEL. O que é a Plataforma Liderança Sustentável? **Ideia Sustentável**. Disponível em: <http://ideiasustentavel.com.br/menu/plataforma-lideranca-sustentavel/oquee/>. Acesso em 19 set. 2016.

_____. Fábio Barbosa integra Conselho da Fundação das Nações Unidas. **Ideia Sustentável (website)**. 8 jul. 2011b. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2011/07/fabio-barbosa-passa-a-integrar-conselho-da-fundacao-das-nacoes-unidas/>. Acesso em: 26 fev. 2016.

LEAL, G. Palestra como co-presidente do conselho de administração da Natura. **Ideia Sustentável**. 2012. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres/os-lideres/os-lideres-sustentaveis/perfil-guilherme-leal/>. Acesso em 19 fev. 2016.

MIOTO, R. Morre, aos 88 anos, fundador da escola Yázigi. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22 jan. 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/01/1401564-morre-aos-88-anos-fundador-da-escola-yazigi.shtml>. Acesso em: 16 fev. 2016.

PICHE, C. Entrevista Especial com Ricardo Young. **Ideia Sustentável**. 2011. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2011/06/novas-empresas-novo-capitalismo/>. Acesso em: 19 fev. 2016.

PRADO, A.; ROSENBERG, C. O Banqueiro verde. **Época Negócios**, São Paulo, 26 jul., 2007. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT21925-16642,00.html>. Acesso em: 26 fev. 2016.

SILVA, C. E. L. Valor doado por Ted Turner é quase o total gasto pela entidade em missões de paz ao longo de um ano Criador da CNN doa US\$ 1 bi à ONU. 20 set. 1997. **Folha de São Paulo**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mundo/ft200912.htm>. Acesso em: 26 fev. 2016.

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis**. São Paulo: Senac. 2011.

YOUNG, R. Depoimento à Ideia Sustentável. **Ideia Sustentável**. 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pI766y3DS5E>. Acesso em 19 fev. 2016.

_____. **Ricardo Young (site pessoal)**. Disponível em: <http://www.ricardoyoung.com.br/>. Acesso em 14 de fevereiro de 2016a.

_____. **Um banqueiro para inspirar o Brasil (site pessoal)**. Disponível em: <http://ricardoyoung.com.br/2013/12/um-banqueiro-para-inspirar-o-brasil.html/>. Acesso em: 24 fev. 2016b.

_____. Quem é Ricardo Young. **Site A São Paulo que Sonhamos (campanha eleitoral para a prefeitura de São Paulo)** disponível em: <http://www.asaopauloquesonhamos.com.br/ricardo-young>. Acesso em: 15 set. 2016c.

YUNUS CENTRE. Brief CV of professor Muhammad Yunus. **Yunus Centre Website**. 23 mai. 2015. Disponível em: <http://muhammadyunus.org/index.php/professor-yunus/curriculum-vitae-in-brief>. Acesso em: 24 fev. 2016.