

A "SUSTENTABILIDADE" E OS JOVENS GERENTES EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CONFORMAÇÃO EM *BUSINESS SCHOOLS* DO BRASIL E DA FRANÇA.

"SUSTAINABILITY" AND THE JUNIOR BUSINESS MANAGERS: AN ANALYSIS OF THE CONFORMATION PROCESSES AT BUSINESS SCHOOLS IN BRAZIL AND IN FRANCE

Bruno Costa Barreiros*

Introdução

A discussão estabelecida neste artigo aborda como neófitos da área da gestão empresarial têm sido conformados, segundo os ditames da "sustentabilidade empresarial". Aqui, o interesse recai no espaço das *business schools*. O intuito principal é minimizar a lacuna de pesquisas sociológicas, especificamente em sociologia econômica, sobre as transformações recentes do campo econômico decorrentes da difusão internacional do modelo do "desenvolvimento sustentável", originalmente construído em espaços supranacionais vinculados à Organização das Nações Unidas.

A recepção empresarial desse modelo tem sido feita, desde os anos 1990, traduzindo-se

"desenvolvimento sustentável" por "sustentabilidade empresarial", um tipo de processo classificado a partir da sociologia como circulação internacional de ideias, saberes ou modelos cognitivos (BOURDIEU, 2002; DEZALAY; MADSEN, 2013). Tal circulação internacional é permeada por uma série de contravérsias: por exemplo, do ponto de vista da economia *mainstream*, as noções de "desenvolvimento" e de "sustentabilidade" costumam ser tidas como contraditórias (BOROWY, 2013). Por isso, não apenas aos ouvidos dos economistas mais ortodoxos, mas também aos dos *managers* de gerações anteriores à década de 1980, as noções de "desenvolvimento sustentável" e de "sustentabilidade empresarial" trariam consigo certo teor de contradição. Estamos adentrando em um ter-

* Professor e pesquisador na Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil. Email: barreirosbc@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7609-0001>.



reno controverso, polissêmico, ainda que, seja preciso salientar, tais instabilidades não tenham impedido a proliferação de uma miríade de entidades representativas da “sustentabilidade empresarial”.

Para situar o leitor acerca desse processo de objetivação correspondente à “sustentabilidade empresarial”, alguns casos de entidades, legislações, associações, métricas e centros de formação podem ser ilustrativos: 1) comissões e programas chefiados pela Organização das Nações Unidas, como o Pacto Global lançado em 2000; 2) legislações nacionais, como o capítulo VI (“Do Meio Ambiente”), da Constituição Federal brasileira de 1988; 3) associações empresariais, como o World Business Council for Sustainable Development – WB-CSD, criado em 1995; 4) associações profissionais a exemplo da International Society of Sustainability Professionals – ISSP, de 2006; 5) dispositivos financeiros nos mercados de capitais, tais como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo, de 2005; 6) centros de pesquisa e ensino, como é o caso daqueles enfocados nesta pesquisa: o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas, criado em 2003 e o Society and Organization da École des Hautes Études Commerciales de Paris, de 2009.

O presente artigo traz um recorte de uma pesquisa mais ampla sobre a institucionalização da “sustentabilidade empresarial” (BARREIROS, 2019): linha de investigação, ancorada tanto nos aportes da sociologia política das instituições (LAGROYE; OFFERLÉ, 2010) quanto na tradição dispo-

sicionalista (BOURDIEU, 2001, 2005, 2009; LAHIRE, 2008), que vem sendo desenvolvida desde 2015 em uma direção tripla, concentrando-se no momento histórico mais recente da instituição. Em uma primeira frente de trabalho, foi realizada uma análise sociogenética do fenômeno, mapeando-se desde os “magnatas filantropos estadunidenses” do século XIX até a apropriação da “sustentabilidade” por agentes empresariais. Numa segunda frente, abordaram-se as implicações da emergência de uma elite de *top managers* adeptos dessa perspectiva, através de uma prosopografia combinada à análise das práticas discursivas deste grupo dirigente. Em uma terceira frente de trabalho, foram investigados os modos de socialização voltados à “sustentabilidade” e desenvolvidos em escolas de negócios.

Inicialmente, a frente de trabalho sobre a educação gerencial se concentrou nos processos sociais envolvidos no caso da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP): um dos principais *think tanks* da América latina¹. Os resultados descortinaram os meandros de uma conformação de neófitos militantes da “causa da sustentabilidade”, um fenômeno muito importante para entender a institucionalização da “sustentabilidade empresarial” no Brasil (BARREIROS, 2018). O caso do principal curso de “sustentabilidade” da FGV-EAESP mostra ainda uma estratégia de reprodução caracterizada por táticas heterodoxas de ensino gerencial, que favorecem a perpetuação de um tipo peculiar de gestor, por vezes chamado no espaço empresarial de “líder sustentável”².

1. Em estudo sobre os *think tanks* latino-americanos, Hey (2018) destaca o protagonismo regional da FGV.

2. Uma observação do uso nativo desse termo no espaço empresarial brasileiro pode ser feita pelos eventos de um movimento de *top managers* adeptos da causa, intitulado “Plataforma de Liderança Sustentável”.

Aqui, são apresentados os resultados de uma segunda etapa da frente de pesquisa dedicada à compreensão das estratégias de reprodução dos adeptos da “sustentabilidade empresarial”. Em decorrência de uma passagem do pesquisador pela França, entre 2017 e 2018, foi possível uma complementação dos resultados sobre a FGV-EAESP com o caso da principal escola de negócios da Europa (FINANCIAL TIMES, 2019): a École des Hautes Études Commerciales de Paris (HEC-Paris). A motivação inicial foi comparar os casos da FGV-EAESP e da HEC-Paris, buscando apreender os contornos de uma estratégia internacional de conformação dos adeptos da “Sustentabilidade Empresarial”. Em outros termos, pode-se dizer que o foco está nos processos de disseminação cultural, de interiorização de papéis institucionais que são decisivos para uma compreensão apropriada sobre as repercussões da “sustentabilidade empresarial” no campo econômico contemporâneo.

A inspiração para trabalhar nessa direção advém de algumas pesquisas recentes vinculadas, em maior ou menor medida, com a sociologia econômica. A primeira delas foi conduzida por Blanchard (2009), e mostra como as escolas de negócios francesas construíram um campo organizacional relativamente autônomo desde o fim do século XIX, marcado por um certo isomorfismo organizacional entre as *Grandes écoles* (e.g., INSEAD, HEC-Paris), para além da concorrência material (por recursos e alunos) e simbólica (legitimidade). Outra pesquisa inspiradora é a de Fourcade e Khurana (2013), que destacam uma coevolução entre a ciência econômica e a educação gerencial (i.e., *business education*) durante o século XX, notando como o desenvolvimento das estratégias das escolas de negócios também repercutem, numa via de

mão dupla, em transformações nas ciências econômicas. Por fim, não exatamente sobre a formação dos *managers*, mas sobre a dos economistas, Lebaron (2012) investigou a estruturação institucional da disciplina econômica, analisando departamentos universitários, associações profissionais, surgimento de posições profissionais dedicadas aos diplomados e padrões profissionais: para o autor, a aprendizagem da economia envolve a incorporação de uma representação coletiva mais racional dos mecanismos de mercado, do seu funcionamento e de sua legitimidade.

A apresentação da análise é feita em quatro momentos: em um primeiro, são apresentados os norteadores conceituais mais importantes; em seguida, o método empregado no estudo; em um terceiro momento, uma seção dedicada à análise sociogenética sobre como a perspectiva sustentável é apropriada na FGV-EAESP e na HEC-Paris; por fim, a discussão se volta para a compreensão das narrativas dos discentes e egressos de ambas as escolas, as quais enriquecem a compreensão sobre os modos de socialização na “sustentabilidade empresarial”.

1. Norteadores conceituais

Numa primeira impressão, a discussão sobre o fenômeno da “sustentabilidade empresarial” pode interessar apenas àqueles preocupados com as transformações do espaço empresarial, talvez aos próprios empresários e quadros gerenciais. Por que um sociólogo se interessaria por um tal assunto? Por que se dedicar a construir um objeto de pesquisa nesta seara?

Ora, a luta dos agentes pela delimitação dos diversos padrões usados nas práticas econômicas – e a “sustentabilidade empresarial” evoca uma tal dimensão normati-

va –, é também uma disputa pelo poder sobre o Estado (BOURDIEU, 2005). A querela, aparentemente de alcance restrito ao espaço empresarial entre os adeptos da sustentabilidade e os que endossam o business as usual, repercute inclusive no debate sobre que tipo de governo é necessário nos dias atuais. Afinal, é do interesse dos que jogam o jogo econômico que suas preferências e práticas sejam consolidadas como regulamentações gerais e normas sobre os direitos de propriedade (BOURDIEU, 2005). Aliás, este é o escopo típico do processo sociopolítico 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), geralmente dominado pelos diversos grupos dirigentes (BOURDIEU, 2005).

No caso do campo econômico, sua *ortodoxia* é, ao menos desde os anos 1990, concentrada em crenças neoliberais (BOURDIEU, 2017). Não custa lembrar que o neoliberalismo emerge das disputas travadas no espaço dos economistas, mas transborda esse espaço. E, amparado por tecnologias (geralmente revestidas de “técnica” e “precisão matemática”) desenvolvidas pelos agentes dominantes da disciplina econômica, o neoliberalismo adquire um poder capaz de atravessar os mais diversos campos sociais (BOURDIEU, 2017). Nas últimas décadas, o que se estabelece como norma ou diretriz no espaço dos economistas tem considerável repercussão no espaço do *management* e vice-versa: pode-se observar uma evolução articulada entre o *mundo business* e o *mundo econômico*, configurando ecologias relacionadas (FOURCADE; KHURANA, 2013). Tal fenômeno ajuda a explicar a difusão do neoliberalismo e o papel protagonista de multinacionais e de *top managers*.

A “sustentabilidade empresarial”, diretamente derivada da proposta de “desen-

volvimento sustentável” das Nações Unidas (BRUNDTLAND, 1987), tenta se afirmar como uma certa via alternativa ao caminho neoliberal, por apresentar em seu bojo uma certa crítica à centralidade do capital econômico. Os idealizadores e os defensores das propostas “sustentáveis” nos campos político e econômico – a exemplo do relatório *Our Common Future* (BRUNDTLAND, 1987) e da sistematização da “sustentabilidade empresarial” feita por Elkington (2013) –, reivindicam uma equivalência de importância das dimensões do meio ambiente, da economia e da sociedade para garantir a qualidade de vida de futuras gerações. Esta tomada de posição desloca ou denega, parcialmente, a prioridade do capital econômico para desenvolver nações ou empresas. Contudo, ao mesmo tempo em que essa defesa acontece, dentro do mesmo grupo de “defensores da sustentabilidade”, as tomadas de posição também ocorrem no sentido de desqualificar o intervencionismo estatal, e de propor outros caminhos (que passem pela via da iniciativa privada) para solucionar problemas públicos socioambientais (DEZALAY, 2007), o que faz com que os “sustentáveis” não se desgarem por completo dos “neoliberais”.

A produção da crença na necessidade de uma reforma das práticas gerenciais e empresariais, pela via da “sustentabilidade”, é fonte não apenas de argumentos heterodoxos nas disputas contra a *ortodoxia* econômica. Tais ideias são também justificativas para o engajamento no capitalismo contemporâneo, as quais são necessárias não apenas aos neófitos, mas também para os executivos experientes, os quais necessitam de suporte educacional para reciclar-se a fim de permanecerem comprometidos com o capitalismo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Além disso, as elites econômicas precisam

engajar principalmente seus agentes organizadores (e.g., os administradores): sem fazer isso, o próprio capitalismo não é legitimado (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

A produção de crenças, de argumentos, de discursos, as prescrições sobre como se deve ser e agir – estas também são operações típicas de processos de institucionalização. Isso quer dizer que um processo de ganho de objetividade não se dá apenas pela materialização de entidades ou organizações observáveis em suas sedes. O ganho de objetividade que caracteriza o avançar do processo histórico de uma instituição também é garantido pelos processos de socialização, sejam eles primários ou secundários. Socialização pode ser entendida como o processo de interiorização de formas de significar, sendo justamente a partir dessa interiorização que o mundo ganha o caráter de realidade social dotada de sentido (BERGER; LUCKMANN, 2014). Aproximando as análises políticas das instituições com a tradição disposicionalista, podemos afirmar que a ideia de socialização institucional se relaciona com a de transmissão de disposições sociais³.

Tanto na perspectiva bourdieusiana como no institucionalismo sociológico construído por Berger e Luckmann (2014), a institucionalização é entendida como um processo de objetivação. Para ambas as abordagens, os espaços de interação não existem, *a priori*, são construídos socialmente e os agentes possuem papéis institucionais condizentes com as suas posições, mobilizando recursos práticos e simbólicos nas lutas que travam entre si (FREYMOND, 2010). Ademais, recorrer ao cerne da perspectiva

bourdieusiana, a noção de disposição social (i.e., *habitus*), possibilita aos institucionalistas analisar o caráter rotineiro e tácito das práticas, sem excluir, em absoluto, a dimensão coletiva e estratégica das ações sociais (FREYMOND, 2010).

Ancorando-se nessas bases conceituais, o caráter da análise aqui apresentada pode ser enquadrado naquilo que Bourdieu (2007, p. 205) denominou como “sociologia da transmissão institucionalizada da cultura”, em estreita relação com a perspectiva da sociologia política da instituição (LAGROYE; OFFERLÉ, 2010). O termo “cultura” designa aqui um “repertório comum de respostas a problemas recorrentes [...], um conjunto comum de esquemas fundamentais previamente assimilados” (BOURDIEU, 2007, p. 208). Assim, a “cultura de uma *business school*” promove as categorias de pensamento que tornam possível a comunicação entre os agentes participantes, sendo o produto final da atividade de ensino definido pelos “indivíduos programados, quer dizer, dotados de um programa homogêneo de percepção, de pensamento e de ação, que constituem o produto mais específico de um sistema de ensino” (BOURDIEU, 2007, p. 206).

No caso que mais nos interessa neste trabalho, a transmissão institucionalizada da “sustentabilidade empresarial” resume a própria estratégia de reprodução do grupo de adeptos dessa perspectiva heterodoxa gerencial. A noção de estratégia, numa ótica bourdieusiana, está menos vinculada a uma ação calculada racionalmente, propriamente instrumental – tal como é geralmente entendida nos espaços gerenciais –,

3. Convém destacar que o estado atual do desenvolvimento da pesquisa que fundamenta este *paper* ainda não comporta uma compreensão analítica sobre a transmissão disposicional, no sentido de Bourdieu, ou de Lahire.

e mais vinculada a um conjunto de interesses objetivos de um grupo social. Estes interesses objetivos operam como o senso prático do grupo, em camada pré-reflexiva ou semiconsciente, algo da ordem do razoável mais do que do racional (SEIDL, 2017).

É nesse sentido que se estabelece um interesse sociológico, certa construção de objeto de pesquisa, pela socialização de neófitos na instituição da “sustentabilidade empresarial”. Trata-se de observar a perpetuação de um certo modo de ser e de agir em gerações sucessivas de jovens gerentes através de táticas pedagógicas heterodoxas. Podemos entender os cursos de “sustentabilidade” em *business schools* como ambientes especializados em transmutar neófitos do *management* em *sustainable leaders*, processo que reverbera simultaneamente tanto no ganho de solidariedade entre os participantes da instituição, como na distinção dos mesmos como agentes peculiares no campo econômico.

2. Método da pesquisa

O recorte de pesquisa realizado neste *paper* compara duas escolas de negócios que são protagonistas, tanto em seus respectivos espaços nacionais (Brasil e França) como em suas regiões geopolíticas (Europa e América latina). Do lado brasileiro, o enfoque analítico recai sobretudo nos processos envolvidos na principal disciplina relativa à sustentabilidade e voltada a alunos de graduação da FGV-EAESP – a “Formação Integrada para a Sustentabilidade” (chamada pelos integrantes da escola como “o FIS”) –, coordenada pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV (GVces). Do lado francês, a análise trata do mestrado especializado em “sustentabilidade” da HEC-PARIS, o MSc in Sustainability and Social Innova-

tion (SASI), que também é coordenado por um centro especializado em modelos gerenciais heterodoxos, o Society and Organizations (S&O).

A investigação contemplou as seguintes dimensões: 1) histórias próprias de cada escola em relação à “educação para a sustentabilidade”; 2) formas de socialização institucional (e.g., cursos específicos, metodologias de ensino); 3) esquemas cognitivos, linguísticos e práticos transmitidos nas relações entre professores e alunos, bem como nos documentos textuais e registros audiovisuais relativos aos cursos de “sustentabilidade”; 4) práticas discursivas dos agentes participantes das “turmas da sustentabilidade” de ambas as escolas. No que concerne às fontes e técnicas de coleta de dados utilizadas, destacam-se: a) os sites e documentos institucionais; b) 19 entrevistas em profundidade, sendo 10 com alunos/egressos (se referem como “FISers”) e 2 docentes da FGV-EAESP, e 7 com alunos/egressos da HEC-Paris (se referem como SASI Family); c) vídeos e fotos coletados no Youtube e em *fanpages* no Facebook sobre os cursos e iniciativas voltados à “sustentabilidade”; d) reportagens escritas e audiovisuais disponíveis em canais de mídia especializados.

Os dados foram coletados entre agosto de 2016 e setembro de 2018. O tratamento analítico foi feito sobretudo de modo qualitativo, utilizando-se do *software QDA Miner da Provalis Research*. A opção por tal ferramenta se justifica pela existência de diferentes tipos de dados coletados: registros textuais, fotográficos e audiovisuais. Esse *software* permite o levantamento de categorias a partir de análise temática, e contempla todos os tipos de registro em um só arquivo, o que facilita a interpretação dos resultados.

Tabela 1. Entrevistados da FGV-EAESP e da HEC-Paris – pseudônimos utilizados

Descrição geral	Pseudônimos	Naturalidade	Ano de ingresso	Data da entrevista
Docente 1 FIS	Alan	Brasil	Não se aplica	19/08/2016
Docente 2 FIS	Márcio	Brasil	Não se aplica	18/08/2016
FISer 1	Vítor	Brasil	2016	10/01/2017
FISer 2	Júnior	Brasil	2016	14/01/2017
FISer 3	Elza	Brasil	2016	16/01/2017
FISer 4	Álvaro	Brasil	2016	24/08/2017
FISer 5	Cássio	Brasil	2011	18/08/2017
FISer 6	Giulia	Brasil	2012	22/08/2017
FISer 7	Giovana	Brasil	2010	24/08/2017
FISer 8	Jennifer	Brasil	2014	21/08/2017
FISer 9	Keno	Brasil	2015	22/08/2017
FISer 10	Simone	Brasil	2015	24/08/2017
SASI 1	Antoine	França	2016	02/03/2018
SASI 2	Jimena	México	2016	05/03/2018
SASI 3	Mathilde	França	2017	19/03/2018
SASI 4	Philippe	França	2017	20/03/2018
SASI 5	Margaret	França	2017	19/03/2018
SASI 6	Carl	EUA	2015	22/03/2018
SASI 7	Shravya	Índia	2016	24/03/2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3. A ascensão dos "sustentáveis" nas duas escolas de negócios

Histórias bastante ressonantes são observadas ao se cruzar os momentos temporais e os modos de recepção do ideário "sustentável", na FGV-EAESP e na HEC-Paris. Em um T0, docentes mais afinados com o *management* heterodoxo ministravam disciplinas isoladas nos anos 1990, tratando da "responsabilidade social corporativa", da "gestão ambiental", dos "modelos alternativos de gestão"; no T1, ocorreu uma convergência dos docentes heterodoxos e construção de centros especializados em "sus-

tentabilidade", "questões socioambientais" e "responsabilidade corporativa", cujas bases sociais se assentam em empresas parceiras e movimentos empresariais em prol do "desenvolvimento sustentável"; no T2, já no fim dos anos 2000 até os dias atuais, vemos o ganho do caráter metódico e dedicado na criação e operacionalização de cursos (FIS e SASI são os casos em destaque neste *paper*) capazes de ungir novos quadros gerenciais, adequadamente dispostos a lutar pela imposição da "sustentabilidade" como parte da *doxa* econômica.

De fato, é importante dizer que antes mesmo do T0 analítico desta pesquisa, FGV-

-EAESP e HEC-Paris já compartilhavam um mesmo processo de “americanização”, no sentido de Dezalay e Garth (2001). A partir dos anos 1960, mais ou menos como aconteceu com a FGV (ENGELMANN, 2013), começa um processo de “americanização” das escolas de negócios francesas: em 1965, a HEC-Paris se tornou a primeira delas a ter um corpo docente majoritariamente treinado nos EUA (BLANCHARD, 2009). Embora seja um elemento histórico muito importante, a emergência da “educação para a sustentabilidade” na HEC-Paris e na FGV-EAESP não se explica apenas pela via analítica da “americanização”: os sedimentos foram consideravelmente fortalecidos, no início dos anos 2000, pelo Pacto Global da ONU, aliança institucional que confere ganho de escala da “sustentabilidade” nas pautas empresariais (BENNIE; BERNHAGEN; MITCHELL, 2007; RASCHE; WADDOCK; MCINTOSH, 2012; DEZALAY, 2007). Em ambas as escolas de negócios, os agentes heterodoxos afinados com a crítica ao chamado *business as usual* e ao modo convencional de ensinar o *management* ganharam terreno justamente com as aproximações entre órgãos supranacionais da ONU e grandes corporações empresariais.

Poderíamos entender todo esse processo como parte da construção de um mercado mundial do ensino superior, no sentido de Wagner (2007). O que podemos nomear como um *mercado internacional de educação de gerentes para a sustentabilidade* seria, analiticamente, um subespaço, uma variante menor de um tal mercado mundial. Aqui, nos ancoramos na noção de mercado geralmente empregada por pesquisadores do campo da sociologia econômica, que têm empreendido estudos sociológicos sobre diversos mercados, a exemplo dos seguintes: casas próprias (BOURDIEU, 2001), moran-

gos de mesa (GARCIA-PARPET, 2003), órgãos para transplante (STEINER, 2004) e seguros de vida (ZELIZER, 2017). Em direção alinhada com essas pesquisas, mobilizar a noção de construção social do mercado significa enfatizar o caráter historicamente situado, relacional e político, institucional e estruturante das trocas mercantis entre os mais diversos agentes participantes (e.g., produtores, distribuidores, vendedores, consumidores, agentes estatais).

O *mercado internacional de educação de gerentes para a sustentabilidade* também tem suas lógicas de formação de preços dos cursos ofertados, a qualidade do ensino e as relações entre os diversos agentes participantes. Em termos simplificados, temos aqueles agentes situados em um subespaço da oferta (docentes, coordenadores pedagógicos, empresas parceiras) e outros agentes posicionados no subespaço da demanda (graduandos ou jovens profissionais). As intervenções que guiam as regras de um tal mercado, as mais decisivas, têm ocorrido menos a partir de Estados nacionais e mais pela via supranacional com as várias entidades derivadas da ONU. Cursos como o SASI e o FIS também se revelam como espaços relativamente autônomos, com lógicas que lhes são próprias. Mesmo assim, a análise e a comparação desses dois casos é ainda mais interessante na medida em que possamos nos aproximar de algo mais amplo, um tal *mercado internacional de educação de gerentes para a sustentabilidade*.

O Pacto Global da ONU (i.e., Global Compact) é o elemento-chave para entender tanto os pilares sociogenéticos de um tal mercado como a guinada da institucionalização da “sustentabilidade empresarial” no campo econômico. Trata-se de uma aliança institucional entre a ONU e grandes empresas, geralmente multinacionais, que teve início no

ano de 2000, e simboliza uma virada cognitiva entre os dirigentes da ONU: significa uma transformação da estratégia de confronto com as empresas privadas para uma outra mais colaborativa (RASCHE; WADDOCK; MCINTOSH, 2012). Além disso, a aliança entre ONU e empresas no Pacto Global tem promovido a tese de que os Estados nacionais não são tão centrais, talvez meros coadjuvantes da 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 caráter normativo e capaz de engendrar novas regras à produção, à circulação e ao consumo de bens e serviços. De forma mais precisa, pode ser entendido como uma *soft law* (DEZALAY e GARTH, 1998).

Vejamus um caso, provavelmente o que melhor retrata esse tipo de articulação institucional. Investindo cada vez mais no engajamento de *top managers*, uma parceria entre o Pacto Global da ONU e a European Foundation for Management Development (EFMD) fundou, em 2004, uma rede internacional de fomento da chamada “liderança responsável” (i.e., *responsible leadership*). A rede foi denominada como Globally Responsible Leaders Initiative (GRLI), sendo composta por mais de 60 instituições de ensino e empresas de 5 continentes diferentes que, juntas, representavam 300 mil estudantes e 1 milhão de empregados. Entre su-

as iniciativas, destaca-se a publicação, em 2005, do relatório *The Globally Responsible Leader: a call for action*, um dos primeiros a se debruçar sobre os contornos do novo tipo de *top manager* que era construído como consequência das discussões sobre “desenvolvimento sustentável”.

A GRLI cunhou a expressão “liderança globalmente responsável”, que foi definida como “o exercício global de uma liderança ética e baseada em valores, na busca do progresso econômico e social e do desenvolvimento sustentável” (GRLI, 2005, p. 2). Os “líderes globalmente responsáveis” seriam agentes orientados a partir de “princípios-mestres” que demandam um “desenvolvimento da dimensão interior e da consciência pessoal” (p. 2). Esses princípios são definidos como sendo: justiça, liberdade, honestidade, humanidade, tolerância, transparência, responsabilidade, solidariedade e “sustentabilidade” (GRLI, 2005). Tal movimento derivado da ONU representa o primeiro sinal de que a institucionalização da “sustentabilidade empresarial” avançava para os corpos dos agentes (sobretudo dos neófitos) através do delineamento do “líder globalmente responsável” e sua forma peculiar de ser e de agir. Além disso, sob influência da forte presença de escolas de negócios na rede GRLI, o esforço de produção do novo tipo de *manager* não ficou desassociado de um trabalho equivalente voltado a pensar os processos educativos desse modelo de agente.

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

- A análise das tendências políticas, sociais, intelectuais, tecnológicas e ambientais;
- A análise dos códigos de ética existentes e um estudo de implementações bem-sucedidas de códigos e princípios éticos organizacionais;
- O desenvolvimento de atributos e comportamentos ligados ao líder globalmente responsável (tais como a integridade, empatia, compaixão, diálogo e autoconsciência);
- A compreensão transcultural e as habilidades linguísticas;
- A contabilidade e relatórios sociais e ambientais;
- Práticas empresariais sustentáveis.

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

Fonte: GRLI (2005, p. 3)

Na FGV-EAESP, foi a partir de 2003, três anos após o Pacto Global da ONU, mas um ano antes do próprio GRLI, que a “sustentabilidade empresarial” ganhou uma face mais objetiva e institucional, com a criação do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV (GVces). O centro nascia sob a liderança de três professores, afinados com vertentes mais heterodoxas de gestão, que faziam frente ao *management* convencional, tido como muito direcionado ao “mundo das finanças”, segundo um dos docentes entrevistado. Os três fundadores do GVces revelam uma combinação de especialidades afinada com o avançar da institucionalização da “sustentabilidade empresarial”: ges-

tão ambiental, responsabilidade social empresarial e finanças sociais.

Os três fundadores tipificam, de certo modo, os papéis que representam os três pilares (i.e., *triple bottom line*) da “sustentabilidade empresarial” (ELKINGTON, 2013): meio ambiente, sociedade e economia. O primeiro, desde 1992, já publicava sobre o que chamava de “novo paradigma de gestão ambiental” na Revista de Administração de Empresas (RAE). A segunda é uma economista, formada pela UFMG, com mestrado em ciência política pela London School of Economics (LSE), e se envolvia em projetos de pesquisa ligados à responsabilidade social empresarial. O último, provavelmente o

mais engajado no centro até os dias atuais, é um “GVniano” de formação, do curso de administração de empresas, sendo que foi no doutorado quando começou a se aprofundar em modelos gerenciais heterodoxos, investigando o Crédito Popular Solidário.

Desde sua criação, o GVces vem tendo uma participação muito pronunciada no avanço do processo de institucionalização da “sustentabilidade empresarial” em nosso país. Dentre as ações de maior impacto, destacam-se os desenhos metodológicos para a construção do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa em 2005, quando a “sustentabilidade empresarial” entra no mercado financeiro (SARTORE, 2012), e o Guia Exame de Sustentabilidade desde 2007, principal espaço de consagração das “melhores práticas empresariais em sustentabilidade”. Em outras palavras, o GVces, posicionado no principal *think tank*⁴ do Brasil, a Fundação Getúlio Vargas, é um agente organizacional decisivo para a delimitação do que significa ser “sustentável” do ponto de vista empresarial.

Em seus primeiros anos, o GVces esteve mais voltado a uma participação em espaços externos à escola de negócios (e.g., ISE da BM&FBovespa). Somente em 2009, a primeira edição daquela que viria a ser a principal frente de ensino da perspectiva “sustentável” é lançada: a disciplina “Formação Integrada para a Sustentabilidade” (FIS), eletiva a todos os estudantes da FGV-EA-ESP⁵. No caso da principal *business school* brasileira, a institucionalização da “sustentabilidade empresarial” ocorreu do modo sociologicamente mais previsível: de ações isoladas e pouco sistemáticas de indivíduos

heterodoxos, passando por uma consolidação de um centro especializado (GVces), até uma forma metódica de socializar os neófitos, a disciplina FIS.

Já em relação à principal escola de negócios francesa, também depois de um período marcado por disciplinas isoladas na década de 1990, surge um mestrado relativo ao “desenvolvimento sustentável”, o MSc in Sustainable Development, em 2003. Dois anos depois, em 2005, é criado um outro mestrado, o MSc in Alternative Management, liderado por Ève Chiapello, quem havia publicado há pouco tempo, junto com Luc Boltanski, o livro *Le nouvel esprit du capitalisme* (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 1999). O mestrado analisado nesta pesquisa, o MSc in Sustainability and Social Innovation (SASI), emergiu apenas 10 anos depois, em 2015, a partir da fusão desses dois mestrados, unindo “*sustainability*” do primeiro com “*social innovation*” do segundo, junto com os respectivos corpos docentes.

As raízes do SASI remontam a 2003 e à criação de um programa chamado *Master in Sustainable Development*. O contexto na época era diferente. Integrar a sustentabilidade no núcleo dos modelos de negócios e organizações ainda era um conceito emergente. Os professores da HEC e seus alunos foram pioneiros nesses campos. Alguns anos depois, Ève Chiapello instigou o programa de *Alternative management* da HEC, que desenvolveu uma análise crítica do nosso sistema capitalista e de suas organizações. Quando os dois programas se fundiram em 2015, o mestrado SASI nasceu, unindo essas duas abordagens, críticas e pragmáticas, e proje-

4. 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 e de que são orientadas a uma multiplicidade de universos sociais (e.g., política, educação, economia, ciência).

5. Cursos de Administração de Empresas, Administração Pública, Economia e Direito.

tado para construir novos modelos para impacto social. (fala da coordenadora do SASI. HEC-PARIS, 2018a, n.p., tradução nossa⁶)

Para entender como uma tal combinação entre “sustentabilidade” e “inovações sociais” emerge na HEC-Paris, é preciso destacar o centro de estudos especializado, o Society & Organization Center. O S&O, como é chamado, é um centro de estudos da HEC-Paris fundado em 2009 que promove estudos, metodologias e cursos voltados a “um capitalismo mais articulado com as demandas sociais” e, mais especificamente, em como as organizações, principalmente as empresariais, “moldam a sociedade” (S&O CENTER, 2018). O S&O tem uma posição dentro da HEC-Paris homóloga à do GVces na FGV-EAESP.

Assim como aconteceu na FGV-EAESP, o centro irradiador da perspectiva “sustentável” na HEC-Paris foi fundado também por professores heterodoxos. Os fundadores combinam uma formação inicial na HEC com circulação por espaços sociais marcados pelo questionamento da *doxa* econômica. O primeiro deles, diretor do centro desde sua criação, se graduou na HEC-Paris em *Strategic Management* e fez mestrado em filosofia na Université Paris Sorbonne, tendo sido já premiado pela American Sociological Association (i.e. o *R. Scott Award*) pelos seus trabalhos que articulavam filo-

sofia, sociologia e administração, acerca da “responsabilidade social empresarial”. A segunda é graduada pela HEC-Paris em administração de empresas e com um doutorado pela *Université de Lyon* também em administração, mas que morou e trabalhou como voluntária numa favela do Chile durante um ano, experiência à qual atribui uma conotação de ponto de ruptura biográfico: “Lá, descobri a extrema pobreza. Enquanto isso, eu tinha alguns amigos que estavam criando uma instituição de microfinanças e percebi que o empreendedorismo de negócios pode ser parte da solução” (fala da fundadora. HEC, 2018b, n.p., tradução nossa⁷).

O engajamento dos dois fundadores também foi direcionado, no mesmo ano de 2009, para a criação de uma rede ou movimento que vincula empresas, terceiro setor e escolas de negócios, o *Mouvement for Social Business Impact (MSBI)*. Este tinha o propósito de anexar uma mentalidade “socialmente orientada” aos *top managers*: “nosso objetivo é apenas introduzir uma mentalidade socialmente orientada aos líderes empresariais. Equipados com essa perspectiva, eles podem, portanto, agir por um mundo melhor” (fala do fundador. HEC-PARIS, 2018b, n.p., tradução nossa⁸). Esse tipo de engajamento, ainda que com um teor mais engajado, em termos de mi-

6. A fala original é a seguinte: “SASI’s roots go back to 2003 and the creation of a program called Master in Sustainable Development. The context at the time was different. Integrating sustainability at the core of business models and organizations was still an emerging concept. The HEC professors and their students were pioneers in these fields. A few years later, Eve Chiapello instigated HEC’s Alternative Management which developed a critical analysis of our capitalist system and organizations. When the two programs merged in 2015, the SASI Master was born, bridging these two approaches, critical and pragmatic and designed to build new models for social impact”. (fala da coordenadora do SASI. HEC-PARIS, 2018a, n.p.)

7. “there I discovered extreme poverty. Meanwhile, I had some friends who were creating a microfinance institution, and I realized that business entrepreneurship can be part of the solution” (fala da fundadora do SASI. HEC, 2018b., n.p.)

8. “Our goal is just to introduce a socially oriented mentality to business leaders. Equipped with this perspective they can therefore act for better world.” (fala do fundador do SASI. HEC-PARIS, 2018b)

litância pela causa no campo econômico, não é tão distante das tomadas de posição do GVces na criação de índices “sustentáveis”, na bolsa de valores de São Paulo (BM&F Bovespa) e na metodologia empregada para classificar e premiar as melhores práticas empresariais em “sustentabilidade” (por meio da Revista Exame).

O que tornam ainda mais próximos os processos de fortalecimento da perspectiva “sustentável” nas duas escolas, é uma considerável sintonia com as principais empre-

sas parceiras ou patrocinadoras. No caso da FGV-EAESP, isso fica nítido pela relação entre um dos principais bancos privados do país e a disciplina FIS: o Itaú aparece como organização parceira (sobretudo em termos de patrocínios financeiros) em documentos de quase todas as edições do curso, além de eventos específicos de apresentação de trabalhos finais (vide Figura 1). Também é notório, no caso do FIS, a presença da Natura, como ocorre até mesmo na decoração da sala de aula mais utilizada nesta disciplina⁹.

Figura 1. Anúncio do evento de avaliação do FIS (edição 16) no Itaú com o tema “Finanças pessoais e mudanças climáticas”.



“É hoje! Ainda dá tempo de se inscrever, corre lá! Na banca avaliadora do projeto do FIS 16: Ana Itaú¹⁰, representante da Superintendência de Sustentabilidade do Itaú. O Itaú é empresa patrocinadora do FIS; Ítalo¹¹, representante do Engajamundo, organização de liderança jovem que atua para abrir caminhos para a participação da juventude nas decisões políticas internacionais; Rodrigo¹², foi aluno do FIS 2 (é uma tradição termos sempre um FISer como avaliador) e hoje trabalha no Nubank; Marcelo¹³, Diretor de Relações Institucionais da FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos; Rildo¹⁴, Coordenador do Curso de Graduação em Administração de Empresas da FGV EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.”

Fonte: postagem (cartaz e texto) extraída da *fanpage* do FIS no Facebook, 28/05/2018

9. Um relato de uma observação assistemática realizada em aula do FIS, pode ser encontrado em Barreiros (2018).

10. Pseudônimo utilizado.

11. Pseudônimo utilizado.

12. Pseudônimo utilizado.

13. Pseudônimo utilizado.

14. Pseudônimo utilizado.

Em relação à HEC-Paris e ao SASI, o grau de refinamento da relação entre *business school* e empresas parceiras se mostra ainda maior e intimamente associado aos montantes de capital social dos dois professores fundadores do S&O. O Mouvement for Social Business Impact (MSBI) é chave para entender esse processo: a aproximação entre um dos líderes e presidente do movimento, o presidente da Danone, Emmanuel Faber (ex-aluno da HEC), e Mohammad Yunus – um dos pioneiros na área de finanças inclusivas e negócios sociais, além de vencedor do Nobel da Paz em 2006, e presidente honorário –, foi possível pela intervenção da fundadora do SASI. A própria aproximação entre a Danone e os negócios inclusivos foi intermediada pela docente da HEC-Paris, que proporcionou o encontro entre Faber e Yunus:

O primeiro encontro entre Danone e Muhammad Yunus foi realmente organizado por Bénédicte. Yunus explicou o conceito de negócio social. Um negócio em que você não está buscando lucro, você não está tendo dividendos, mas, em vez disso, está perseguindo uma causa (fala de Emmanuel Faber. HEC-PARIS, 2018b, tradução nossa¹⁵)

Em uma recente participação na cerimônia de formatura de graduados da HEC-

-Paris em junho de 2016, o CEO da Danone mostra seu lado heterodoxo de *impact leader* em enunciações prescritivas, tais como: “nunca seja escravizado pelo dinheiro! Seja livre!”; “o desafio da globalização é a justiça social. Sem justiça social, não haverá mais economia”; “o poder sempre faz sentido se a sua liderança é uma liderança de serviço. Mas como você encontra uma maneira de servir a um propósito?” (trechos de falas de Emmanuel Faber. DANONE, 2016, tradução nossa¹⁶). O poder de influência de indivíduos notáveis da “sustentabilidade empresarial” como Faber, foi verificado em algumas das entrevistas com os neófitos da SASI Family, como podemos verificar pelo relato de Mathilde (SASI 3) abaixo:

Um exemplo frequente é a empresa Danone. Na França, eles produzem produtos lácteos, água, é uma empresa que persegue, com certeza, o lucro, mas que leva em conta o lado responsável e sustentável em sua maneira de produzir, além do tipo de alimento que eles produzem que é bom para a saúde. Então, Emmanuel Faber, CEO da Danone, podemos pensar que é um gestor, então, capitalista, mas que, ainda assim, leva em conta certas noções de desenvolvimento sustentável. (Mathilde, SASI 3, entrevista em 19/03/2018, tradução nossa¹⁷)

15. “the first meeting between Danone and Muhammad Yunus was actually organized by Bénédicte. Yunus explained the concept of social business. A business where you are not seeking profit you’re not taking dividends but instead you’re pursuing a cause” (fala de Emmanuel Faber. HEC-PARIS, 2018b)

16. “never get slaved to money! Stay free!”, “l’enjeu de la globalisation c’est la justice sociale. Sans justice sociale, il n’y aura plus d’économie” e “power always makes sense if your leadership is a leadership of service. But how do you find a way that you serve a purpose?” (trechos de falas de Emmanuel Faber. DANONE, 2016)

17. “Un exemple souvent c’est l’entreprise Danone. En France ils font des produits laitiers, de l’eau, c’est une entreprise que bien cherche le profit mais qui prend en compte le coté responsable et durable dans leur manière de produire, mais aussi du type d’aliment qu’ils produisent, bonne pour la santé. Du coup, Emmanuel Faber, le directeur général de Danone, on peut penser que c’est un manager donc capitaliste, mais qui quand même prend en compte certaines notions de développement durable” (Mathilde, SASI 3, entrevista em 19/03/2018)

O Master of Science in Sustainability and Social Innovation (SASI) resulta então, de forma mais direta, dessa movimentação dupla. Por um lado, a integração, promovida pelo centro S&O entre “*sustainability*” e “*social innovations*”, ideários que, antes da formação do centro especializado (S&O), eram base para cursos diferentes de mestrado. Por outro, o fortalecimento do Mouvement for Social Business Impact (MSBI), que congrega uma certa elite internacional do *management* heterodoxo composta por *top managers*, líderes do terceiro setor e dos “negócios inclusivos”, além de diretores de escolas de negócios de renome. É válido destacar que o SASI apresenta uma origem mais internacionalizada do que o FIS, já que conta com nomes bem reputados internacionalmente (e.g., Muhammad Yunus e Ève Chiapello) que, de forma mais ou menos decisiva, contribuíram para a criação do curso.

Comparando com a FGV-EAESP, há considerável homologia entre as posições dos adeptos da “sustentabilidade” nas duas escolas, já que, em ambas, o “modelo sustentável de gestão” é promovido por centros de estudos conduzidos por professores que combinam gestão empresarial e reivindicações socioambientais, inclusive com circulação por organizações do terceiro setor¹⁸. Isso se soma ao apoio de empresas parceiras e fomentadoras dos cursos, o que é mais explícito no caso do FIS (e.g. Itaú e Natura) do que no SASI (e.g. Danone). Ambos os cursos foram criados em confluência com o avançar da institucionalização da “sustentabilidade empresarial”, que tem como principal

fator desencadeador a articulação entre empresas e a ONU, em torno do Pacto Global. Mais especificamente, emergem a partir das investidas para que as escolas de negócios assumam um papel de instituições formadoras de novos *managers* alinhados com o “desenvolvimento sustentável”.

Ainda, essa homologia – certo isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983) –, é alavancada por uma parceria internacional entre HEC-Paris e FGV-EAESP, a qual favorece o intercâmbio de alunos para experiências de ensino ou no mercado de trabalho, reforçando as “turmas da sustentabilidade” de ambas as escolas.

4. Narrativas, conversões e engajamento na “causa”

A fabricação de gestores adeptos da perspectiva sustentável requer tanto a circulação de um capital cultural gerencial específico – percebido pelo domínio de técnicas e ferramentas de gestão heterodoxas –, como de propensões relativas aos modos de pensar, agir e sentir. Cursos como o FIS e o SASI atraem jovens que carregam em seus corpos disposições afins à “sustentabilidade empresarial” (e.g., *disposição ambientalista*) que tornam efetivamente possível a própria socialização.

Constatou-se que o processo educativo é sistemático, ancorado em dois pilares: o gerencial e o subjetivo ou identitário. Isso ocorre porque tal sistemática operacionaliza tanto o treinamento de técnicas específicas, para tomar decisões empresariais que

18. Esse resultado é convergente com o estudo de Chiapello e Gitiaux (2009) sobre os “profissionais da sustentabilidade” na França. Segundo estes pesquisadores, os adeptos da sustentabilidade são propensos a encabeçar transformações do capitalismo, pela proximidade que possuem com os agentes que constroem os argumentos críticos. Para eles, não importaria muito se trabalham dentro ou fora do espaço empresarial, porque sua tarefa é a de deixar mais permeável e fluida a fronteira que separa o espaço empresarial daquele das organizações não governamentais e militantes socioambientais (CHIAPELLO; GITIAUX, 2009).

deslocam a preponderância do capital econômico (e.g., relativização da maximização dos lucros, equiparação das metas socioambientais de uma empresa às financeiras, preferência pelo termo stakeholder a shareholder), quanto em termos de uma certa identidade esperada, em uma forma de “sentir o mundo” que seria própria dos adeptos da “sustentabilidade”.

Um primeiro elemento interessante para destacarmos sobre o processo de socialização desses neófitos se refere às características de integração entre eles, aos laços que os unem, apreensível por meio das sensações que relatam ao terem encontrado, na “turma da sustentabilidade” ou na SASI Family, pessoas afins. Entre os entrevistados, não foram raros os relatos de “sensação de deslocamento” na FGV-EAESP até engajarem-se na “turma da sustentabilidade”. Como resume Giulia (FIS), trata-se de um grupo diverso, o dos FISers, mas com integrantes com valores comuns, com formas semelhantes de pensar. Entre os entrevistados da HEC-Paris, também foram verificadas falas na mesma direção, que destacavam a sensação de conforto em integrar a SASI Family. O que guardam da experiência do SASI com maior afeição é a relação construída com os colegas de curso, tal como ressalta Jimena (SASI) sobre ter encontrado a sua “tribo”.

Aqui, vale lembrar que, diferentemente do que ocorre entre os alunos da FGV-EAESP, os discentes do SASI se veem praticamente todos os dias porque moram no mesmo bairro, o *campus* da HEC-Paris. Ao mesmo tempo em que os laços de solidariedade fortes os unem, os distinguem daqueles que não compartilham o “modo sustentável de pensar”. Tam-

bém é importante destacar que, para o jovem adepto da “sustentabilidade empresarial”, participar da “turma” ou da “*family*” significa um ganho de capital social importante para as disputas simbólicas que enfrenta mais acirradamente no espaço empresarial.

Do FIS, não necessariamente os 22 tinham as mesmas ambições que eu, de trabalhar efetivamente com a causa da sustentabilidade ou uma causa social ou ambiental. Mas os 22 acreditavam que esse era um tema importante. Tem muita gente até no mercado financeiro, até na parte mais cruel do mercado. Só que eles carregam um olhar diferente para as relações, pra forma como eles criticam as organizações das quais eles fazem parte ou os trabalhos que eles se envolvem, ou como eles estimulam que as suas organizações desenvolvam um outro olhar. Então, não necessariamente eu encontrei pessoas da mesma forma que eu, que queriam fazer carreira em sustentabilidade. Mas eu encontrei pessoas que, se não queriam fazer carreira, valorizavam muito o tema. Tinham uma cabeça muito alinhada com a nossa (Giulia, FISer 6, entrevista em 22/08/2017).

Mas uma vez lá dentro, eu senti que eu encontrei minha tribo. *I found my tribe!* Todos os meus colegas tinham algum valor comum comigo, não vou mentir para você que somos todos iguais, porque não somos. Havia uns 10 que eram vegetarianos ou veganos. Poderíamos compartilhar valores de bem-estar animal e com eles eu podia ir comer junto e não havia problemas, porque nos respeitamos mutuamente a esse respeito (Jimena, SASI 2, entrevista em 03/05/2018, tradução nossa¹⁹).

19. “Pero una vez adentro, sentí que encontré a mi tribo. ¡I found my tribe! todos mis compañeros tenían algún valor en común conmigo, no te voy a mentir que todos somos iguales, pues que no. había como que

A questão da formação das “turmas” ou “*families*” se coaduna às narrativas de conversão, uma dimensão analítica encontrada nesta pesquisa para mapear os esquemas cognitivos, linguísticos e práticos que marcam tanto os neófitos da FGV-EAESP como aqueles da HEC-Paris²⁰. Trata-se de verificar as respostas referentes a uma pergunta simples: “como a sustentabilidade passou a fazer parte de sua vida?”. Diante deste questionamento inicial em todas as entrevistas realizadas, tanto FISers como membros da SASI *Family* entoam um engajamento “apaixonado” e falam sobretudo de processos de conversão permeados pelos afetos. O elemento variável é se a paixão é narrada como presente desde a primeira infância (sob influência dos pais), ou se é des-

perdida através de socializações secundárias como os cursos em questão.

As narrativas dos mais precoces se constroem enaltecendo as experiências geralmente derivadas de ambientes familiares. Os espaços propriamente de ensino aparecem em seguida, em um plano secundário ou como decorrência das experiências prévias. Os casos das narrativas de Carl (SASI) e de Elza (FIS) mostram como vivências precoces que envolvem contatos com as pautas reivindicatórias ambientais – “tensão entre agricultura e meio ambiente”, no caso do estadunidense; “trilhas com guias pela floresta”, no caso da paulistana –, podem fornecer os esquemas basilares para um futuro interesse de engajamento na instituição.

10 que eran o vegetarianos o veganos. podíamos compartir valores de animal welfare y con ellos podíamos ir a comer juntos y no había problemas porque nos respectamos unos a otros en este sentido. y eso me gustaba mucho.” (Jimena, SASI 2, entrevista em 05/03/2018).

20. Vale dizer que a construção da categoria *conversão sustentável* deriva, primeiramente, de outra frente de pesquisa do autor sobre a elite de *top managers* da “sustentabilidade empresarial” atuante no Brasil. Trata-se de um elemento constitutivo da enunciação dos membros desse grupo dirigente: falar sobre como “chegaram até o ponto em que chegaram” é algo que remete ao senso prático de alguém que pretende enunciar sobre esse modelo heterodoxo de gestão (BARREIROS, 2019).

Quadro 2. Narrativas de conversão baseadas na ideia de precocidade

<p><u>O garoto de Michigan e a paixão pela “sustentabilidade”</u></p>	<p><u>A paulistana e sua herança ambientalista</u></p>
<p>Então eu cresci em uma economia muito interessante, cuja base é agrícola e industrial. E eu sou de uma cidade pequena [de Michigan], definitivamente na comunidade agrícola, mas também que se beneficia imensamente do turismo. Então eu cresci com uma experiência muito profunda e pessoal trabalhando na agricultura, mas também reconhecendo a tensão entre agricultura e meio ambiente; depois entre turismo e economia, e entre turismo e meio ambiente. Então, de muitas maneiras, onde eu cresci e como cresci são uma indicação de onde a conexão com a sustentabilidade começou... e eu adiciono a isso meus estudos de graduação focados em Relações Internacionais. Estudei política ambiental internacional, questões ambientais, por isso foi parte da minha experiência acadêmica, e acho que, como a maioria desses alunos, estamos realmente expostos aos verdadeiros e amplos desafios que a sociedade enfrenta: gestão de resíduos, mudanças climáticas... todos esses, temas de sustentabilidade e da sustentabilidade em geral. Isso, meio que se transferiu para minhas escolhas de carreira. É de onde veio meu interesse e minha paixão pela sustentabilidade.</p> <p>Fonte: BARREIROS (2019). Trecho da entrevista com Carl, SASI 6, em 22/03/2018, tradução nossa²¹</p>	<p>Meus pais falam sobre a sustentabilidade há muitos anos. Gostam de permacultura, mas não trabalham com isso. Até os meus 14 anos, eu ia sempre pro sítio da minha família em Itu (SP). Morei 3 anos em Manaus: dos 7 aos 10 anos. Os pais da minha amiga eram do INPA [Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia], eles trabalhavam com índios e meio ambiente, e sempre falavam disso. Nossos passeios eram sempre com o grupo de pesquisadores do INPA. A gente fazia trilhas com guias pela floresta e eu gostava muito. Pensei em fazer Biologia no vestibular. Era minha segunda opção, caso não gostasse de administração pública. Além disso, duas coisas me influenciaram: um projeto do Colégio São Luís, onde estudei, que envolvia famílias que trabalham na zona rural, com agricultura quase que de subsistência. Fiz uma imersão na comunidade e morei uma semana lá, onde tive contato com o tema da água, que é muito importante por lá. Foi bem forte essa vivência pra mim. Depois, fui fazer um curso de bioconstrução e permacultura, pelo IPEMA.</p> <p>Fonte: BARREIROS (2019). Trecho da entrevista com Elza, FISer 3, em 16/01/2017.</p>

21. “If we take it from my holistic not from an academic perspective: so I grew up on Michigan and if you are familiar with Michigan and if you know that it’s one of the more hard hit economy States in the US. There has been some rough times, but it is one of the most innovative states throughout its history. And it’s also one of the most developed States in terms of Agriculture in the country, behind California. So I grew up in a very interesting economy and that was with both Agricultural and industrial base. And I am from a small town that is definitely in the agricultural community but also benefits massively from tourism. So I grew up with a very in-depth and personal experience working in agriculture but also recognizing the tension between agriculture and the environment and then between tourism and the economy and between tourism and environment. So in many ways where I grew up and how I grew up are an indication of where the connection with the sustainability began, and I add this with my undergraduate studies focused on the degree in International Relations. I studied environmental international policy, environmental issues, so it was part of my academical experience, pretty much so and I think like most of these students we are truly exposed to the true and wide challenges that society faces: waste management, climate change... all these sustainability topics and sustainability in general. That kind of transferred to my career choices. That’s from where my sustainability interest and passion comes from.” (Carl, SASI 6, entrevista em 22/03/2018).

Valendo-se, em grande medida, das disposições correlatas previamente incorporadas pelos neófitos, as *business schools* investigadas ofertam aos seus estudantes consumidores a chance de adquirir bens simbólicos (e.g., diploma de especialista em “sustentabilidade”; legitimação como adepto da “sustentabilidade”; inserção em redes internacionais) mediante quantias financeiras significativas (na maioria dos casos) e exigências de seleção mais ou menos arbitrárias (e.g., experiência profissional prévia de dois anos, proficiência em línguas estrangeiras, pontuação mínima em exames de aptidão como o *General Management Admission Test* – GMAT, testes de seleção). Como já mencionado, FGV-EAESP e HEC-Paris participam de um espaço internacional de trocas econômicas e simbólicas que podemos chamar de *mercado internacional de educação de gerentes em prol da sustentabilidade*. Para além do encontro entre os agentes da oferta (e.g., professores, coordenadores pedagógicos, empresas parceiras) e os da demanda (e.g., estudantes de graduação, jovens profissionais), os cursos investigados se constituem como sistemas de ensino visando a produção daquilo que Bourdieu (2007, p. 206) chamou de “indivíduos programados”, marcados por “programas homogêneos de percepção, de pensamento e de ação”.

Em termos de táticas de transmissão dos esquemas cognitivos, linguísticos e práticos que caracterizam a “sustentabilidade empresarial”, ambos os cursos (FIS e SASI) se assemelham consideravelmente. Na frente mais operacional de treinamento do FIS da FGV-EAESP, há o chamado Projeto Referência (PR), uma intervenção prática baseada em problema de “gestão sustentável” dos parceiros empresariais do GVces (e.g., Itaú, Natura). O PR costuma ser apresentado aos

estudantes como um “desafio a ser superado” de “grande relevância empresarial”. Já o Projeto de Si Mesmo (PSM) estimula “mergulhos introspectivos” por meio de técnicas de sensibilização das mais diversas: vivências de meditação, trilhas na natureza, viagens de fim de semana, saídas a campo em áreas de fortes desafios ambientais ou sociais. O primeiro está associado à dimensão mais técnica do ensino das ferramentas gerenciais, ao passo que o segundo está mais voltado à dimensão identitária ou subjetiva dos neófitos.

Os educadores estão investidos no sentido de produzir um “sujeito, um ser humano que ele deve ser: integral”, como diz o coordenador do centro especializado em “sustentabilidade” da FGV-EAESP (GVCES, 2015). No caso do SASI, também se observa esse treinamento duplo que podemos caracterizar como do tipo gerencial-subjetivo e uma estratégia semelhante de conformação dos neófitos. Combinando disciplinas sobre técnicas gerenciais – a exemplo da “*Sustainable Operations & Supply Chains*”, com outras de maior apelo de sensibilização, – “*Have a Cause, Make an Impact*” –, o SASI também trabalha para produzir um “gestor sustentável” adequadamente disposto.

Se a missão do FIS pode ser resumida na ideia de “vontade de transformar a sociedade” (GVCES, 2017), o SASI não fica aquém disso. O uso de verbos como “*transform*” e “*change*” é muito frequente nas falas dos entrevistados da SASI Family, bem como nos relatos de professores, coordenadores, e nos demais documentos consultados. Tanto a fundadora do curso como os coordenadores do SASI explicitam que o objetivo dos processos educacionais é conformar os jovens profissionais como “agentes de mudança” (i.e., *changemakers*): 1) “nós educamos estudantes e tomadores de decisão acerca

das principais questões sociais para que se tornem agentes de mudança” (fala da fundadora do SASI. HEC-PARIS, 2018b, tradução nossa²²); 2) “nossa ambição é empoderar nossos alunos para que se tornem agentes de mudança, com o conhecimento e as habilidades para liderarem essas transformações necessárias” (texto dos coordenadores do SASI. HEC-PARIS, 2018c, tradução nossa²³).

Mas tal “transformação” seria direcionada para qual sentido? A “mudança” está alinhada com as crenças estruturantes da instituição da “sustentabilidade empresarial”: um diagnóstico alarmista acerca do mundo contemporâneo (e.g. “esgotamento de recursos e biodiversidade”), a necessidade de construção de “economias sustentáveis” e um engajamento “apaixonado” para alargar as fronteiras das ações empresariais (i.e., “paixão para explorar futuras fronteiras de negócios”).

O mundo de hoje está enfrentando enormes desafios e transformações profundas: aquecimento global, mudanças nas potências globais, esgotamento de recursos e biodiversidade, aumento de desigualdades, inovações di-

gitais e tecnológicas etc. Tal contexto exige mudanças radicais para construir economias mais inclusivas, de baixo carbono e sustentáveis. Acreditamos que enfrentar esses desafios tornará as organizações mais criativas; agora, nós temos a oportunidade de inventar novos estilos de vida para reformular nossas cidades, nossos ambientes de trabalho, e desenvolver novos caminhos para nossas economias. Com uma ampla abordagem multidisciplinar para entender os complexos desafios e forças que estão moldando nosso mundo e uma combinação única de teoria e prática, o MSc SASI da HEC é um programa intensivo que permite aos alunos personalizar seu currículo e construir sua liderança. Nossa ambição é empoderar nossos alunos para se tornarem agentes de mudança, com o conhecimento e as habilidades para liderarem essas transformações necessárias. Estamos orgulhosos de nossos alunos e ex-alunos, que, na diversidade de suas nacionalidades, origens e experiências, compartilham e demonstram a mesma paixão para explorar futuras fronteiras de negócios. (Mensagem dos coordenadores do SASI. HEC-Paris, 2018c. Tradução nossa²⁴)

22. “We educate students and decision makers on major social issues to become changemakers” (fala da fundadora do SASI. HEC-PARIS, 2018b)

23. “Our ambition is to empower our students to become changemakers, with the knowledge and skills to lead these necessary transformations” (texto dos coordenadores do SASI. HEC-PARIS, 2018c).

24. “Today’s world is facing huge challenges and deep transformations: global warming, shifts in global powers, resources & biodiversity depletion, rising inequalities, digital and technological disruptions, etc. Such a context calls for radical changes to build more inclusive, low-carbon and sustainable economies. We believe that addressing these challenges will make organizations more creative; we now have the opportunity to invent new lifestyles to reshape our cities, our working environments, and to develop new paths for our economies. With a broad multidisciplinary approach to understand the complex challenges and forces that are shaping our world, and a unique combination of theory and practice, the HEC MSc Sustainability and Social Innovation is an intensive program that enables students to customize their curriculum and build their leadership. Our ambition is to empower our students to become changemakers, with the knowledge and skills to lead these necessary transformations. We are proud of our students and Alumni, who, in the diversity of their nationalities, backgrounds and experiences, share and demonstrate the same passion to explore future business frontiers”. (Mensagem dos coordenadores do SASI. HEC-Paris, 2018c)

Podemos verificar, com base na análise das narrativas de conversão, o despertar, orientado por essa necessidade de “transformar”, de uma paixão tardia diretamente influenciada pelo acesso a cursos como o SASI e o FIS. É justamente nesse âmbito que percebemos, de forma mais clara, os efeitos de uma conformação de adeptos operada pelos “educadores da sustentabilidade”. O FISer Vítor, por exemplo, vem de uma família de estrato intermediário do interior de São Paulo, porém com poucos parentes que foram à universidade e que tampouco atuam na área empresarial. Não é uma origem social muito afim à da maioria de seus colegas da FGV. Vítor viu suas impressões sobre a noção de “sustentabilidade” se ampliarem quando se tornou leitor das publicações do GVces (e.g., Revista Página 22). Um pouco mais tarde, por recomendação de um amigo que já tinha feito a disciplina do FIS, ele decidiu se inscrever no processo seletivo, sem saber ainda muito bem o que se estudava. Sua conversão a adepto da causa da “sustentabilidade” veio com o próprio FIS.

Da mesma forma que há FISers como Vítor, que apenas se convertem à “sustentabilidade” de modo tardio com um curso como o FIS, algo semelhante ocorre entre os estudantes do SASI, mesmo considerando que este último é um mestrado profissional. A indiana Shrayva é um exemplo da ideia de uma narrativa de *paixão tardia*. Ela relata, inclusive, que endossava um estigma bastante comum entre os oponentes dos adeptos da “sustentabilidade” – a ideia de que “sustentabilidade” é para quem gosta de abraçar árvores –, “a sustentabilidade para mim era apenas sobre o meio ambiente e as pessoas que são abraçadoras de árvores”. Não era uma parte da sua vida, diferentemente do que pode ser apreendido nas narrativas com apelo de precocidade. Shrayva era uma advogada que gostava do tema dos direitos humanos, por isso, segundo ela, teria buscado o SASI. Sua narrativa está ancorada na crença de que o curso promoveu sua conversão tardia, como adepta da “sustentabilidade”, em uma “líder de impacto”, como ela se identifica.

Quadro 3. Narrativas de conversão como paixão tardia

<u>O estigma e a conversão sustentável</u>	<u>O impacto do curso sobre a conversão</u>
<p>Não fazia parte da minha vida até que decidi vir para a HEC. Então, eu sou uma advogada e, como advogada, eu estava muito interessada em fazer algo em direitos humanos e ter impactos sociais, então me deparei com esse mestrado em SASI. Eu não sabia muito sobre a HEC porque, na Índia, a HEC não é muito conhecida, embora tenha destaque na França. Eu estava mais ligada à parte de inovação social, então a sustentabilidade tornou-se parte da minha vida quando eu vim para esse mestrado, porque a sustentabilidade para mim era apenas sobre o meio ambiente e as pessoas que são abraçadoras de árvores, porque eu estava mais voltada para o social, e eu não estava para o meio ambiente no começo. Agora, me vejo como uma líder de impacto.</p>	<p>Já gostava de questões políticas da cidade. Na época que eu decidi fazer administração pública na GV, foi em julho de 2013, então eu cogitei fazer economia, direito, queria trabalhar no governo. Aí eu pensei na GV, fui pra GV e desde que entrei na GV até hoje o tema dos meus estudos é principalmente educação. Antes, eu pensava só em trabalhar no governo, mas depois das disciplinas de sustentabilidade, eu comecei a pensar em trabalhar nas empresas, porque eu vi que era um ator importante pro interesse público. Quebrou um preconceito que eu tinha com empresas [...]. Quando fui pro FIS, eu não sabia o que estudava de sustentabilidade, eu sabia que era uma disciplina que te permitia muito autoconhecimento, que é uma coisa super importante. Acho que todo mundo saiu transformado, eles provocaram isso e aconteceu de a turma ter uma relação muito próxima. E você via até em pessoas que não tinha muita afinidade, você via transformações profundas.</p>
<p>Fonte: BARREIROS (2019). Trecho da entrevista com Shravya, SASI 7, em 24/03/2018²⁵</p>	<p>Fonte: BARREIROS (2019). Trecho da entrevista com Vitor, FISer 1, em 10/01/2017.</p>

Esse trecho de fala da indiana Shravya retrata também um esquema cognitivo compartilhado pela SASI Family e pelos FISers, e que está intimamente associado a certa militância: a ideia de que aderir à “sustentabilidade” significa adotar práticas gerenciais de “impacto”, de mobilizar outros. Uma vez convertidos, e adequadamente em vias de socialização na instituição, ingressam mais ativamente nas dispu-

tas simbólicas pela imposição da “sustentabilidade” como parte da *doxa* mais ampla do campo econômico. Essas lutas ocorrem tanto nos espaços internos da FGV-EAESP e HEC-Paris, como nos seus ambientes profissionais.

Na SASI Family, não apenas para a indiana Shravya (SASI), mas para todos os outros, ser um adepto da “sustentabilidade” tem um sentido de uma busca por um maior

25. “It wasn’t part of my life until I decided to come to HEC. So, I am a lawyer and as a lawyer I was very interested in doing something in human rights and having social impacts, so I came across this master in SASI, I didn’t know a lot about HEC because in India HEC is not very known, even though it is a big thing in France. I was more attached to the social innovation part, so sustainability became part of my life when I looked at this master, because sustainability for me was only about the environment and people that are tree huggers, because I was most towards the social and I am not towards the environment in the beginning. Now, I see myself as an impact leader. (Shravya, SASI 7, entrevista em 24/03/2018)

“impacto positivo” em suas relações pessoais ou profissionais. Os resultados derivados das entrevistas apontam a forma como os estudantes da HEC-Paris conferem um sentido para a SE muito similar à encontrada entre os da FGV-EAESP²⁶. Trata-se de uma combinação específica: a promoção de “impacto positivo” no mundo, trabalhando por um propósito maior do que a busca pelo acúmulo de capital econômico; uma busca de equilíbrio entre o econômico e o socioambiental, associado à ideia de um sentido existencial para suas vidas.

Eu acho que quando você está estudando sustentabilidade, você percebe o impacto que você tem no mundo, especialmente os negativos, mas também os impactos positivos que você poderia ter se você escolhesse um trabalho significativo. Eu acho que é algo muito bobo, mas algumas pessoas nunca percebem isso. Eles realmente podem perceber impactos significativos e uma vez que você percebe que pode conseguir um trabalho que faça a diferença... por que você deve trabalhar para pessoas e empresas que não estão agregando valor real para a sociedade? É isso

que quero dizer com um aspecto filosófico da sustentabilidade (Antoine, SASI 1, entrevista em 02/03/2018, tradução nossa²⁷).

Para mim é... eu tenho duas maneiras de dizê-las: uma muito poética e outra muito técnica. Qual delas você quer ouvir? A técnica primeiro: para mim, é sobreviver como uma espécie humana em harmonia com os outros seres vivos que estão neste planeta, e que possamos continuar a procriar, ter mais gerações e que estas continuem a serem saudáveis. Pois, para mim, é o que está em risco, não é? O planeta não sustenta mais gerações inconscientes. Minha versão poética é que, se um dia eu tiver filhos e netos, gostaria que eles vissem a natureza maravilhosa que tive a oportunidade de ver e admirar. Eu sei que há coisas que desapareceram, então, para mim, sustentabilidade significa que levo meus filhos para ver os fenômenos e belezas naturais que ainda existem. Para mim, este seria o futuro. (Jimena, SASI 2, entrevista em 03/05/2018, tradução nossa²⁸)

O esquema cognitivo-linguístico que aqui chamamos de *sustentabilidade = im-*

26. Um detalhamento maior sobre os neófitos da FGV-EAESP pode ser encontrado em Barreiros (2018).

27. “I think that when you are studying sustainability you realize the impact you have on the world, especially the negatives ones but also the positive impacts you could have if you choose a job meaningful. I think that it’s something very stupid, but some people never realize that they actually can realize meaningful impacts and once you realize that you can achieve a job that makes a difference... why you should work for people and companies that are not putting real value for society? That’s what I mean by a philosophical aspect of sustainability” (Antoine, SASI 1, entrevista em 02/03/2018).

28. “Para mi es... tengo dos maneras de decirlos: una muy poética y otra muy técnica. ¿Cuál quieres escuchar? La técnica primero: para mi es sobrevivir como especie humana en armonía con los demás seres vivos que están en este planeta, y que podamos seguir procreando, tener más generaciones, y que estas sigan saliendo saludables. pues que para mí es lo que estas en riesgo, ¿no? el planeta no sostiene más generaciones inconscientes. mi versión poética es que, si algún día llego a tener hijos y nietos, yo quisiera que vean la maravillosa naturaleza que yo he tenido la oportunidad de ver y admirar. sé que hay cosas que han desaparecido, entonces para mi sostenibilidad significa yo llevar a mis hijos para que vean los fenómenos naturales y las bellezas que existen todavía. para mi este sería el futuro”. (Jimena, SASI 2, entrevista em 05/03/2018)

pacto resume essas narrativas e remete à ideia de uma “prática sustentável” que contribui para o bem comum, gerando um “impacto positivo” no mundo, além de articulada aos ditames da ONU. Um trecho da entrevista de Simone (FIS) exemplifica a mobilização desse esquema. Tentando dar um sentido à “sustentabilidade”, ela recorre inicialmente à definição do relatório Brundtland (1987): “e aí você vai falar que é a habilidade de você suprir as necessidades sem afetar as necessidades de gerações futuras”. Depois, traz o conceito de John Elkington (2013) de *triple bottom line*: “esse tipo de coisa de tripé... tem até gente que fala de quadripé, sei lá...”. Porém, Simone ancora sua percepção na noção de “impacto”: “eu acho que para mim o que mais pega é impacto! Sustentabilidade é tentar causar o menor número possível de impacto negativo e o maior número possível de impacto positivo”.

Eu até tive que responder a isso na minha última entrevista de emprego que eu fiz há um mês atrás. E nunca parei para pensar e formular uma resposta... na hora da entrevista, tive que formular com a gestora *head* de sustentabilidade da empresa, à minha frente, e ela era portuguesa. Lógico que tem um monte de conceitos e definições. E aí você vai falar que é a habilidade de você suprir as necessidades sem afetar as necessidades de gerações futuras. Esse tipo de coisa de tripé... Tem até gente que fala de quadripé, sei lá... Eu acho que para mim o que mais pega é impacto! Sustentabilidade é tentar causar o menor número possível de impacto negativo e o maior número possível de impacto positivo. Então, acho que para mim a vida gira em torno de impacto. É mais impacto positivo e menos impacto negativo. Até porque não é só não causar impacto negativo, é cau-

sar impacto positivo também. Acho que é toda a história de *footprint* que a gente fala. E eu acho que gira em torno disso para mim. (Simone, FISer 10, entrevista em 31/08/2017)

O esquema *sustentabilidade = impacto* não é mobilizado apenas para dar um sentido ao significante “sustentabilidade”: serve sobretudo nas lutas simbólicas que ocorrem nas escolas de negócios entre os “sustentáveis” e os “convencionais”. Na FGV-EAESP, os ataques da “turma da sustentabilidade”, aos que seguem itinerários profissionais mais convencionais, atingem principalmente aquilo que seria uma busca exacerbada pelos objetivos econômicos ou financeiros. Como relata Giulia (FIS), “tem muita gente que não enxerga dessa forma. Eles pensam apenas em gerar renda pra poder sobreviver no mundo, e fazer todas as coisas que fazem sentido praquela pessoa em si”. Os FISers acreditam que as empresas podem ir além de uma racionalidade estritamente econômica, assumindo um propósito maior de contribuir com a vida em um sentido mais amplo. As batalhas simbólicas ocorrem nas aulas, nos corredores, nos espaços de convivência. Porque, para os “sustentáveis” da FGV, “ainda tem um pensamento no curso [de administração de empresas, nesse caso] de que o importante é o que dá dinheiro. O pensamento de muitas aulas é voltado pra isso” (Júnior, FISer 2, entrevista em 14/01/2017).

As tomadas de posição militantes dos neófitos da “sustentabilidade” são marcadas por uma denegação parcial do capital econômico. A crença produzida é a de que as empresas não visam apenas lucrar: elas visam contribuir com a sociedade e com o meio ambiente. A pregação da “mudança sustentável” é mesclada a uma crítica sobre o sentido do trabalho para os gestores ortodoxos

que são acusados de “elitistas” ou de apenas quererem “vender mais”, importando-se apenas com os interesses materiais: como diz Giovana (FIS), “pra mim, o meu objetivo não é ganhar ‘x’ mil por mês”; ou, como relata Mathilde (SASI), trata-se de ir além do “lado business”, de “escapar das coisas mais prestigiadas” e de “refletir, de assumir certo distanciamento dos negócios, para formar realmente suas opiniões pessoais”.

A GV sempre foi elitista, hoje menos, mas sempre foi. Então desde o primeiro dia de aula, os professores já falavam que você vai sair daqui e você vai ganhar 30 mil por mês, que, em não sei quantos anos, você vai virar milionário, porque tem aquela lógica de quem trabalha com fundos de investimento. Tem alguns professores que possuem essa formação muito maluca, de *mainstream*, de ego, de carreira profissional ser baseada em cima do sucesso financeiro, sabe? Pra mim, o meu objetivo não é ganhar “x” mil por mês. Meu objetivo é ter uma carreira que faça uma diferença no mundo. (Giovana, FISer 7, entrevista em 24/08/2017).

Quando estamos em uma *grande école* como eu, temos dois anos no *campus* de treinamento fundamental, por isso temos mui-

tos cursos generalistas, temos cursos de finanças, marketing, contabilidade. É *business* clássico. Então, depois de passar esses dois anos, você faz um ano fora, faz estágios em uma empresa. E assim, meu primeiro estágio foi na General Electric, sobre a comercialização de uma solução de eficiência energética. Durante esse estágio, percebi de certa forma que eu não estava motivada apenas pelo lado *business*, e que o fato de apenas vender mais e os objetivos do negócio é... bem, eu precisava ir além, enfim, pensar em outras coisas quando eu trabalhava, e pensei no impacto das empresas no mundo. Então, meu segundo estágio foi em uma pequena consultoria de estratégia e a ideia da empresa de consultoria era tornar os recursos humanos mais profissionais e melhores, fazer com que os recursos humanos tivessem uma visão de longo prazo. Esses dois estágios me fizeram perceber que eu pensava muito sobre o impacto do meu trabalho nas empresas, nas quais eu trabalhava, neste mundo. E foi aí que escolhi minha especialização do último ano, escapando de coisas muito prestigiadas. (Trecho da entrevista com Mathilde, SASI 3, em 19/03/2018, tradução nossa²⁹.)

Devemos salientar, lembrando do trabalho de Cookson Junior e Persell (1985) so-

29. “Quand on est dans une grande école comme moi, on a deux ans sur le campus de formation fondamentale donc on a beaucoup de cours generaliste, on va avoir des cours de finance, de marketing, de comptabilité. C’est du business classique. ensuite, une fois qu’on a passé ces deux ans là on fait une année de séjour, on fait de stage dans une entreprise. et donc mon premier stage c’était dans General Electric qui était sur la commercialisation d’une solution d’efficacité énergétique. Pendant ce stage, je me suis rendu compte d’une certaine façon que j’étais pas seulement motivée par le côté business, et que le fait de juste vendre plus et les objectifs d’affaire c’est... bon, j’avais besoin d’aller au-delà, enfin, de penser à autres choses quand je travaillais, et j’ai bien réfléchi à l’impact des entreprises dans le monde. Donc, mon deuxième stage c’était dans une petite cabinet de consultance stratégique et l’idée du cabinet c’était en rendant les ressources humaines plus professionnelles et meilleure, ça rendait les ressources humaine avec une vision plus à long terme. ces deux stages ça m’a fait realiser que je réfléchissais beaucoup à l’impact de mon travail, des entreprises dans lesquelles je travaillais sur le monde. et c’est à ce moment-là que j’ai choisi mon spécialisation de dernière année en échappant des choses trop prestigieuse.” (Mathilde, SASI 3, entrevista em 19/03/2018).“

bre os colégios internos das elites estadunidenses, que esses estudantes estão treinando também para seus futuros papéis no poder. No caso do *top management* afinado com a “sustentabilidade”, espera-se que esses jovens gerentes “militantes da causa”, cada vez mais solidários entre si em “turmas da sustentabilidade”, pensem, sintam e ajam não só no espaço empresarial, mas também em outros âmbitos de suas vidas, direcionados pelo mantra do “desenvolvimento sustentável”. Não se pode esquecer que o processo de socialização secundária envolve a interiorização de um campo semântico, sem o qual o indivíduo não consegue se relacionar no submundo institucional em questão (BERGER; LUCKMANN, 2014). É por meio dessa interiorização de um léxico da “sustentabilidade”, com seus sentidos possíveis, que os neófitos poderão se tornar adeptos legítimos. Em seus ringues de luta, esse grupo tem como adversários os que sobrevalorizam certo utilitarismo econômico, que se reveste, por exemplo, na crença de que as empresas não objetivam nada diferente do que maximizar seus lucros, e de que “sustentabilidade” é para os “abraçadores de árvores”.

Considerações finais

A análise dos cursos FIS e SASI permite compreender o processo de conformação de um tipo de agente que tipifica a, cada vez mais avançada, instituição da “sustentabilidade empresarial”. O processo de institucionalização, em especial as últimas iniciativas da aliança entre ONU e empresas em torno do Pacto Global, tem apontado para uma construção coletiva e internacional de um agente-típico, que, de modo mais imaginativo, podemos chamar de *herói sustentável*. As técnicas pedagógicas heterodoxas de cursos especializados nas escolas de negó-

cios aqui analisadas reforçam este objetivo, contribuem para seu ganho de escala e para a estratégia de reprodução social dos heterodoxos da “sustentabilidade empresarial”.

FGV-EAESP e HEC-Paris desenvolveram centros de estudos especializados em sustentabilidade (GVces e S&O), afinados com suas respectivas empresas parceiras, e seguem os ditames do “desenvolvimento sustentável” da ONU. Esses fatores criam um certo isomorfismo institucional entre os cursos de formação para a “sustentabilidade empresarial”, amplificado ainda por uma parceria para intercâmbios de alunos entre as duas escolas de negócios. Em ambas as *business schools*, a conformação envolve uma estratégia educacional que caracterizamos como sendo gerencial-subjetiva, a qual se vale das disposições correlatas previamente incorporadas pelos neófitos, e é operada por meio de táticas heterodoxas de ensino.

O sentido é transformar jovens em gestores “militantes da causa da sustentabilidade”, cada vez mais solidários entre si, que pensem, sintam e ajam no espaço empresarial direcionados pela crença na possibilidade de apropriação do ideário do “desenvolvimento sustentável” por agentes dominantes do campo econômico. No léxico desses agentes: ter “um impacto positivo”.

Referências

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

BARREIROS, B. C. 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.

- BENNIE, L.; BERNHAGEN, P.; MITCHELL, N. J. The Logic of Transnational Action: the good corporation and the global compact. *Political Studies*, v. 55, p. 733-753, 2007.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 36. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- BLANCHARD, M. From 'Ecoles Supérieures de Commerce' to 'Management Schools': transformations and continuity in French business schools. *European Journal of Education*, v. 44, n. 4, p. 586-604, 2009.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOROWY, I. *Defining Sustainable Development for Our Common Future: a history of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission)*. London: Routledge, 2013.
- BOURDIEU, P. *As estruturas sociais da economia*. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- BOURDIEU, P. Les conditions sociales de la circulation internationale des idées. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Paris, v. 145, p. 3-8, 2002.
- BOURDIEU, P. O campo econômico. *Política & Sociedade*, Florianópolis, n. 6, p. 15-57, 2005.
- BOURDIEU, P. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- BOURDIEU, P. *O senso prático*. Petrópolis: Vozes, 2009.
- BOURDIEU, P. *Anthropologie économique: Cours au Collège de France (1992-1993)*. Paris: Le Seuil, 2017.
- BRUNDTLAND, G. H. *Our common future*. Oxford: Oxford University Press e The World Commission on Environment and Development. United Nations, 1987.
- CHIAPELLO, E.; GITIAUX, F. Les responsables développement durable des grandes entreprises. *Parcours, engagement et représentations. Revue de l'organisation responsable*, v. 4, p. 43-53, 2009.
- COOKSON JUNIOR, P. W.; PERSELL, C. H. *Preparing for Power: America's elite boarding schools*. Nova York: Basic Books, 1985.
- DANONE. Emmanuel Faber - Cérémonie Remise Diplômes HEC - Juin 2016. *Canal da Danone no Youtube*. Vídeo publicado em 24 jun. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=x4trj4MfNkys>. Acesso em : 07 nov. 2020.
- DEZALAY, Y.; GARTH, B. Droits de l'homme et philanthropie hégémonique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Paris, v. 121-122, p. 23-41, 1998.
- 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*, Paris, v. 166-167, p. 66-79, 2007.
- DEZALAY, Y.; MADSEN, M. R. Espaços de poderes nacionais, espaços de poderes internacionais. In: CANEDO, L.; TOMIZAKI, K.; GARCIA JÚNIOR, A. (Orgs.). *Estratégias educativas das elites brasileiras na era da globalização*. São Paulo: Hucitec, 2013, p. 23-52.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Bloomington, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. *The triple bottom line: does it all add up*. London: Routledge, 2013, p. 1-16.
- ENGELMANN, F. O espaço jurídico e as condições de uso do capital internacional. In: CANEDO, L.; TOMIZAKI, K.; GARCIA JÚNIOR, A. (Orgs.). *Estratégias educativas das elites brasileiras na era da globalização*. São Paulo: Hucitec, 2013, p. 130-153.
- FINANCIAL TIMES. *European Business School Rankings 2019. Financial Times (website)*. Disponível em: <http://rankings.ft.com/business-schoolrankings/european-business-school-rankings-2019>. Acesso em: 10 abr. 2021.

- FOURCADE, M.; KHURANA, R. From social control to financial economics: the linked ecologies of economics and business in Twentieth Century America. *Theory and Society*, v. 42, n. 2, p. 121-159, 2013.
- FREYMOND, N. La “redécouverte” des institutions par les sociologues – paradoxes et oppositions dans le renouvellement de l’analyse institutionnelle. *In: LAGROYE, J.; OFFERLÉ, M. Sociologie de l’institution*. Paris: Belin, 2010, p. 33-53.
- GARCIA-PARPET, M. F. A construção social de um mercado perfeito: o caso de Fontaines-en-sologne. *Estudos Sociedade e Agricultura*, Rio de Janeiro, n. 20, p. 5-44, 2003.
- GRLI. *Liderança globalmente responsável: um chamado ao engajamento*. Bruxelas: European Foundation for Management Development, 2005.
- GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV). *Formação Integrada para a Sustentabilidade: FIS*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OJsMszsfenM>. 2015. Acesso em: 07 nov. 2020.
- GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV). *Sobre (seção de site institucional)*. 2017. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-estudos-sustentabilidade/sobre>. Acesso em: 17 jan. 2022.
- HEC-PARIS. Landmark SASI Degree Celebrates 15 Years of Development with Forward-Looking Workshops. *Website institucional da HEC – seção “News”*. 2018a. Disponível em: <https://www.hec.edu/en/news-room/landmark-sasi-degree-celebrates-15-years-development-forward-looking-workshops>. Acesso em: 17 jan. 2022.
- HEC-PARIS. Sustainability is our Business - Society & Organizations Center HEC Paris. *Canal da HEC-Paris no Youtube*. 03/09/2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1RHfL-PhuEhk>. Acesso em: 15 nov. 2018b.
- HEC-PARIS. Message from the Directors. *Website institucional da HEC – seção “Program Details”*. Disponível em: <https://www.hec.edu/en/master-s-programs/specialized-masters/msc-sustainability-and-social-innovation/students-and-faculty>. Acesso em: 18 nov. 2018c.
- HEY, A. P. Think tanks e Estado: o papel dos “acadêmicos”. *ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS*, 42, 2018, Caxambu. *Anais...* Caxambu: ANPOCS, 2018.
- LAGROYE, J.; OFFERLÉ, M. Introduction générale – pour une sociologie des institutions. *In: LAGROYE, J.; OFFERLÉ, M. (Eds.). Sociologie de l’institution*. Paris: Belin, 2010, p. 11-32.
- LAHIRE, B. *Retratos sociológicos: disposições e variações individuais*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- LEBARON, F. A formação dos economistas e a ordem simbólica mercantil. *REDD–Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, Araraquara, v. 4, n. 2, p. 1-35, 2012.
- MEDVETZ, T. M. Think Tanks as an Emergent Field: Think tanks as an emergent field. *The Social Science Research Council*, Nova York, 2008.
- RASCHE, A.; WADDOCK, S.; MCINTOSH, M. The United Nations global compact: retrospect and prospect. *Business & Society*, n. 52, p. 6-30, 2012.
- SARTORE, M. S. Da filantropia ao investimento socialmente responsável: novas distinções. *Caderno CRH*, Salvador, v. 25, n. 66, p. 451-464, 2012.
- SEIDL, E. Estratégia/Estratégias de reprodução. *In: CATANI, A. M.; NOGUEIRA, M. A.; HEY, A. P.; MEDEIROS, C. C. C. (Orgs.). Vocabulário Bourdieu*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2017, p.189-191.
- STEINER, P. A doação de órgãos: a lei, o mercado e as famílias. *Tempo Social*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 101-128, 2004.
- S&O CENTER. What is SnO Center? *Website do Society and Organizations Center*. Disponível em: <https://www.hec.edu/en/faculty-research-lp/research-centers/society-organizations-center/about>. Acesso em: 17 jan. 2022.

WAGNER, A. C. *Les classes sociales dans la mondialisation*. Paris: La Découverte, 2007.

ZELIZER, V. *Morals and Markets: The Development of Life Insurance in the United States*. Nova York: Columbia University Press, 2017.

RESUMO

A discussão estabelecida neste artigo aborda como neófitos da área da gestão empresarial têm sido conformados segundo os ditames da “sustentabilidade empresarial”. O interesse da análise sociológica está centrado no espaço das *business schools*. A discussão dos resultados se fundamenta tanto nos aportes da sociologia política das instituições, como na tradição disposicionalista, sendo organizada em dois eixos analíticos: 1) uma reconstrução sociogenética e comparativa de cursos de “sustentabilidade empresarial” da FGV-EAESP e da HEC-Paris, baseada em pesquisa documental; 2) uma análise das narrativas dos discentes e egressos de ambas as escolas, as quais enriquecem a compreensão sobre os modos de socialização na “sustentabilidade empresarial”. Os resultados apontam para uma estratégia internacional de conformação de adeptos da causa da “sustentabilidade empresarial”. Trata-se, então, de um processo decisivo para compreender não apenas a institucionalização da perspectiva sustentável no campo econômico, como o próprio ganho de escala do modelo do “desenvolvimento sustentável” promovido pela ONU.

PALAVRAS-CHAVE

Sociologia econômica. Sustentabilidade empresarial. Desenvolvimento Sustentável. Escolas de negócios. Institucionalização.

ABSTRACT

This paper discusses how neophytes in the field of business management have been shaped according to the principles of “corporate sustainability”. The sociological analysis focuses on the business schools social space. The discussion of the results is based both on the political sociology of the institutions and on the dispositionalist tradition, organized in two analytical axes: 1) a sociogenetic and comparative reconstruction of “corporate sustainability” courses from FGV-EAESP and HEC-Paris, based on documentary research; 2) an analysis of the narratives of students and graduates from both schools, which enrich the understanding of the socialization process in the “corporate sustainability”. The results point to an international strategy based on the supporters’ conformation on the cause of “corporate sustainability”. Therefore, this process can be seen as decisive in order to understand not only the institutionalization of the sustainable perspective in the economic field, but also the gain of strength of the “sustainable development” model promoted by the UN.

KEYWORDS

Economic sociology. Corporate sustainability. Sustainable development. Business schools. Institutionalization.

Recebido em: 01/05/2021

Aprovado em: 24/07/2021