

A CONFORMAÇÃO DE ADEPTOS DA “GESTÃO SUSTENTÁVEL”: Investigando a “turma da sustentabilidade” da FGV-EAESP

THE CONFORMATION OF THE ADHERENTS OF “SUSTAINABLE MANAGEMENT”: investigating THE FGV-EAESP’s “sustainability group”

Bruno Costa Barreiros*

Resumo

Ancorando-se nos aportes da praxeologia bourdieusiana e do institucionalismo sociológico, este trabalho investiga como a FGV-EAESP forma profissionais adeptos do modelo sustentável de gestão. A análise se concentra na principal disciplina sobre o modelo sustentável voltada a alunos dos cursos de graduação: a Formação Integrada para a Sustentabilidade (o “FIS”). Para tanto, um conjunto de métodos e técnicas foi empregado: a) observação participante; b) pesquisa documental; c) entrevistas em profundidade com ex-alunos do FIS e com docentes da escola vinculados ao tema da sustentabilidade; d) análise de vídeos sobre o FIS e de fotografias das atividades do curso. A análise sociogenética do FIS mostra que o curso emerge de um processo de divergências e convergências entre os diversos tipos de agentes que participam da escola de negócios, bem como de três fatores influenciadores diretamente relevantes: 1) as relações da FGV com seus parceiros empresariais e suas demandas; 2) as prescrições normativas da ONU; 3) uma comunidade acadêmica internacional que reivindica a favor do desenvolvimento sustentável. O FIS se constitui como um ambiente que favorece a modelagem, por meio de táticas heterodoxas de ensino gerencial, de um tipo de gestor considerado como “novo” e “diferente”, que no espaço empresarial brasileiro tem sido chamado de “líder sustentável” ou de “gestor que adere à sustentabilidade”. A análise deste caso contribui para entender a construção social do tipo de agente que simboliza a cada vez mais avançada instituição da Sustentabilidade Empresarial no Brasil.

Palavras-chave: Sustentabilidade Empresarial. Escolas de Negócios. Institucionalização. Sociologia Econômica.

Abstract

Based on the contributions of bourdieusiana praxeology and sociological institutionalism, this work investigates how FGV-EAESP forms professionals adhering to the sustainable management model. The analysis focuses on the main course directed to undergraduate students: The Integrated Training for Sustainability (ITS). This research used a set of methods and techniques: a) a participant observation; b) documentary research; c) in-depth interviews with ITS alumni and with the business school teachers related to theme of sustainability; d) analysis of ITS’ videos and photographs. The sociogenetic analysis of the ITS shows that the course emerges from a process of divergences and convergences between the different types of agents that participate in the business school, as well as three directly relevant influencing factors: 1) FGV relations with its business partners and their demands; 2) the normative prescriptions of the UN; 3) an international academic community that calls for sustainable development. The ITS constitutes itself as an environment that favors the modeling, through heterodox tactics of managerial teaching, of a type of manager considered as “new” and “different”, which in Brazilian business space has been called the “sustainable leader” or the “manager that adheres to sustainability”. The analysis of this case contributes for the understanding of the social construction of the type of agent that symbolizes the increasingly advanced institution of Corporate Sustainability in Brazil.

Keywords: Corporate Sustainability. Business schools. Institutionalization. Economic Sociology.

* Mestre e doutorando em Sociologia Política pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina, com período de estágio doutoral na École Normale Supérieure de Paris. Bolsista CNPq. Email: barreirosbc@gmail.com

Introdução

A temática deste trabalho se insere em uma das dimensões de análise mais importantes para entender os fundamentos das práticas econômicas: os conjuntos de códigos culturais que caracterizam os grupos sociais. Uma estratégia de pesquisa nesse sentido tem sido a investigação de fenômenos economicamente relevantes e que tenham um apelo de revisão ou renovação das mentalidades¹. Mais recentemente, um fenômeno do espaço empresarial cumpre com essas características de interesse: a “Sustentabilidade Empresarial”.

Assume-se aqui que a “Sustentabilidade Empresarial” (a sigla SE será usada ao longo desse texto) é uma instituição derivada da “filantropia empresarial” e da “responsabilidade social corporativa”, como mostram estudos recentes no campo da sociologia econômica (SARTORE, 2012; BOTTA, 2013). A SE envolve determinados códigos culturais, explícitos e implícitos, além de práticas peculiares (e.g., modo de gerenciar que enfatiza a análise da cadeia de valor dos produtos; gestão empresarial que tenta equilibrar as dimensões econômica, social e ambiental): tudo direcionado no sentido do que seria um novo modelo de negócios, de empresa e de *manager*, e que se coloca em oposição ao chamado *business as usual*. Dentre as fontes principais de aprendizagem e incorporação dos códigos culturais da SE, que estão disponíveis tanto aos neófitos como aos agentes já engajados, destacam-se as próprias empresas onde trabalham, as escolas de negócios nas quais buscam se capacitar e os casos mais exemplares de líderes que aderem à SE.

A institucionalização da SE no Brasil ocorre em diversos níveis do espaço econômico a partir da década de 1990. No nível das associações empresariais, um exemplo é a consolidação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS): criado em 1997, atualmente já reúne um conjunto de 86 empresas, que são responsáveis por 40% do Produto Interno Bruto do Brasil. No âmbito educacional e de formação, o destaque é o surgimento do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces), em 2003, com programas orientados para a formação de gestores, pesquisa e produção de conhecimento, articulação e intercâmbio, bem como de mobilização e de comunicação.

Diante do processo de institucionalização da SE, este artigo propõe debater as seguintes questões: qual é a estratégia da principal escola de negócios do país na formação de gestores adeptos da SE? Quais são as táticas empregadas para a transmissão de determinados esquemas cognitivos e linguísticos? Que tipo de gestor surge como resultado dos processos de aprendizagem? Que sentidos atribuem a uma formação direcionada para a “gestão sustentável”? Esta linha de trabalho é um recorte de uma pesquisa doutoral mais ampla e atualmente em curso que trata do processo de institucionalização da Sustentabilidade Empresarial (SE) no Brasil².

1 *A ética protestante e o espírito do capitalismo* de Max Weber (1996) se constitui como o trabalho pioneiro nesse sentido.

2 Agradeço ao CNPq pela bolsa de doutorado que torna viável essa pesquisa.

Baseando-se nos aportes da praxeologia bourdieusiana e do institucionalismo sociológico, este trabalho recorre a diferentes fontes, técnicas de coleta de dados e modos de análise. Objetiva-se compreender e explicar o processo de transmissão cultural da SE na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), a partir de uma investigação sobre a principal disciplina vinculada ao tema e direcionada aos alunos de graduação, a chamada Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS)³. A discussão dos resultados começa pelo entendimento dos condicionantes sociohistóricos que ajudam a explicar um interesse por uma “educação para a sustentabilidade” na FGV-EAESP, mapeando a estratégia e as táticas empregadas no caso do FIS, e culmina com os aspectos distintivos de um novo tipo de *manager* unido nos processos de ensino-aprendizagem do FIS. Antes, porém, são apresentadas a fundamentação teórica e o método deste estudo.

Fundamentação teórica: entre a perspectiva bourdieusiana e o institucionalismo sociológico

Esta investigação pode ser enquadrada naquilo que Bourdieu (2007, p. 205) denominou como “sociologia da transmissão institucionalizada da cultura”. A cultura é aqui entendida como um “repertório comum de respostas a problemas recorrentes [...], um conjunto comum de esquemas fundamentais previamente assimilados” (BOURDIEU, 2007, p. 208). Os esquemas cognitivos e linguísticos são as formas de pensar e de se expressar, respectivamente, sendo transmitidos principalmente via sistemas de ensino (BOURDIEU, 2007).

Exatamente da mesma forma que a religião, a cultura de uma escola, e aqui trataremos de uma escola de negócios, promove as categorias de pensamento que tornam possível a comunicação entre os agentes participantes (BOURDIEU, 2007)⁴. O produto final da atividade de ensino, que não deixa de ser um processo de socialização institucional (BILAND, 2010), se define pelos “indivíduos programados, quer dizer, dotados de um programa homogêneo de percepção, de pensamento e de ação, que constituem o produto mais específico de um sistema de ensino” (BOURDIEU, 2007, p. 206).

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

3 O FIS inclusive tem servido como fundamento pedagógico para outras iniciativas mais recentes da FGV-EAESP ligadas à “gestão sustentável”, tais como o Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade - Linha Sustentabilidade.

4 É interessante destacar que essa tese de Bourdieu (2007) surge de uma crítica que ele faz a Durkheim, que relegou o papel da educação ao segundo plano quando comparado com o da religião.

Nesse sentido, é interessante trazer os aportes de Bernard Lahire (1999), um dos pesquisadores que partem de Bourdieu e que mais avançou sobre o assunto da transferência de disposições⁵. Lahire (1999) recomenda que a verificação da transferência disposicional envolva um estudo detalhado sobre o modo de socialização. Se queremos fazer uma sociologia atenta à transmissão de esquemas cognitivos e linguísticos, então é preciso saber o que é transmitido e como se transmite em relações tais como as que ocorrem entre professores e alunos ou entre pais e filhos (LAHIRE, 1999).

É justamente nesse sentido que interessa investigar sobre como a “sustentabilidade empresarial” se institucionaliza: com formas próprias de transmissão cultural, ganhando materialidade como centro de estudos específico na FGV (i.e., o GVces), com uma série de disciplinas correspondentes, com professores e alunos engajados, leituras obrigatórias, manuais escolares produzidos, e métodos de ensino empregados. Nesse processo, a disciplinarização da SE provavelmente contribui para valorizar o que seria uma cultura e uma instituição correspondente, favorecendo o surgimento de seus adeptos e defensores como modelo de negócios e de gestão.

Investigar a construção social de uma instituição, uma sociologia da institucionalização, tal como propõem Jacques Lagroye e Michel Offerlé (2010), implica em realizar uma sociogênese daquilo que é instituído, compreendendo assim as condições sociais de sua produção, os agentes participantes e as suas transformações ao longo do tempo. Seidl (2016) sistematiza essa perspectiva explicando que falar em instituição significa ressaltar que: a) há um sistema de relações ancorado em regras que são preservadas pelos agentes interessados; b) as condutas dos membros da instituição são relativamente duráveis e associadas ao pertencimento institucional; c) podem ser verificados mecanismos de enquadramento e controle organizados. É válido frisar que os aportes do institucionalismo sociológico são bastante compatíveis com a praxeologia bourdieusiana (FREYMOND, 2010). Afinal, em ambas as perspectivas, os espaços de interação 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).

Dois estudos relativamente recentes destacam o processo de institucionalização da SE no Brasil, com abordagens próximas tanto da perspectiva bourdieusiana como do institucionalismo sociológico: Sartore (2012), sobre a financeirização da sustentabilidade; Botta (2013), acerca do emergente mercado de consultorias especializadas no assunto. Apesar dos méritos e das inovações desses trabalhos, a compreensão da institucionalização da SE no Brasil ainda está incompleta. A sustentação para tal argumento se inspira em um retorno a Berger e Luckmann (2014): para compreender qualquer forma de institucionalização, é fundamental analisar o processo de tipificação das ações habituais dos atores que participam da instituição. Tal processo

⁵ Lahire acompanha Bourdieu, ainda que com ressalvas, quanto a um dos conceitos-chave da sua sociologia: a ideia de disposição. Enquanto Bourdieu enfatiza o caráter unívoco do *habitus*, a sociologia psicológica opta pela valorização da heterogeneidade do “homem plural” (LAHIRE, 1999). No que tange a este debate, este trabalho tende a concordar com Lahire.

de tipificação envolve a construção de tipos de indivíduos que definem as instituições (e.g., o padre no catolicismo). No que tange ao fenômeno da SE, o tipo de agente central vem sendo chamado de “gestor que adere à sustentabilidade” ou “líder sustentável”⁶.

A construção de “líderes sustentáveis” implica também em um processo educacional, a ser investigado nas mais importantes escolas de negócios. As escolas de negócios têm sido importantes espaços para entender a circulação internacional (i.e., exportação e importação) de modelos cognitivos (DEZALAY e MADSEN, 2013), com um representativo papel na estruturação de espaços econômicos (FOURCADE e KHURANA, 2013), principalmente com a disseminação dos *Master Business Administration* (MBAs)⁷.

Método

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

No que concerne às fontes e técnicas de coleta de dados utilizadas, destacam-se: a) o site da FGV-EAESP, especialmente a página do Centro de Estudos em Sustentabilidade, o GVces; b) uma observação participante feita em uma aula do FIS em agosto de 2016; c) 12 entrevistas em profundidade, sendo duas com docentes da FGV-EAESP que ministram aulas sobre sustentabilidade e 10 com ex-alunos da escola e que cursaram o FIS, chamados de “FISers” (será utilizada essa nomenclatura para se referir aos ex-alunos entrevistados⁸); d) vídeos e fotos disponíveis no *Youtube* e na *fan page* do FIS no *Facebook* de alunos, docentes e membros do GVces sobre os cursos e iniciativas da FGV voltados à sustentabilidade; e) a obra-referência do FIS, elaborada pelo GVces (2016) intitulada *Guia de Fundamentos e práticas – versão 1.0*.

6 Um aprofundamento maior sobre esses “líderes sustentáveis” é parte da minha pesquisa de doutorado em andamento. O principal exemplo do uso nativo da ideia de “líderes sustentáveis” no espaço empresarial é a Plataforma de Liderança Sustentável, um movimento social de *top managers* que é coordenado pelo consultor Ricardo Voltolini e sua empresa Ideia Sustentável.

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

8 Os ex-alunos ocupam geralmente cargos de trabalho vinculados ao tema da sustentabilidade, sendo que duas entrevistadas trabalham no próprio GVces.

Todas as entrevistas com ex-alunos⁹ foram feitas via software *Skype* e duraram aproximadamente 40 minutos, sendo realizadas em janeiro de 2017 e em agosto de 2017. O estilo de entrevista adotado foi bastante próximo ao método narrativo de Jovchelovitch e Bauer (2012), tendo como mote inicial “Como a sustentabilidade entrou na sua vida?”, seguindo adiante com perguntas predominantemente imanentes (i.e., próprias de cada entrevista e, portanto, distintas daquelas delimitadas *a priori* pelo entrevistador). O recrutamento dos entrevistados se deu por convite do próprio pesquisador e por anúncio em rede social feito por uma integrante do GVces a pedido do pesquisador. Já as entrevistas com docentes ocorreram na sede da FGV-EAESP, em suas salas, em agosto de 2016, sendo previamente agendadas por e-mail. As entrevistas contemplaram temas tais como trajetórias de vida, significados subjetivos sobre a “sustentabilidade”, lugar que os interessados pelo tema ocupam dentro da FGV-EAESP e a vivência no FIS.

Os dados foram organizados e analisados no software *QDA Miner* da Provalis Research para pesquisas qualitativas. A opção por tal ferramenta se deve à existência de diferentes tipos de dados coletados: registros textuais, fotográficos e audiovisuais. O software *QDA Miner* permite o levantamento de categorias a partir de análise de conteúdo temática e contempla todos os tipos de registro em um só arquivo, o que facilita muito a análise de dados qualitativa.

Discussão dos resultados

Os resultados são apresentados nesta seção em dois tempos. Primeiramente, compreenderemos as condições sócio-históricas que favoreceram a emergência de uma educação gerencial voltada para a sustentabilidade na FGV-EAESP. Depois, veremos quais são as estratégias e as táticas empregadas que operacionalizam a transmissão cultural e que repercutem na conformação de um tipo de “indivíduo programado”: o adepto da gestão sustentável.

A “educação para a sustentabilidade” na FGV-EAESP: elementos condicionantes

A FGV-EAESP surgiu nos anos 1950 com apoio da United States Agency for International Development (USAID), como estratégia de consolidação do *management* no contexto da Guerra Fria (ALCADIPANI e BERTERO, 2012). Desde a segunda metade do século XX, a FGV vem se consolidando como uma instituição chave para entender a legitimação de doutrinas jurídicas e empresariais no Brasil, a partir de modelos alinhados com a ordem econômica internacional (ENGELMANN, 2013). Trata-se então de um ambiente de importação e adaptação de saberes estrangeiros, principalmente estadunidenses.

⁹ Os FISers entrevistados foram integrantes das seguintes edições: FIS 1 (2010), FIS 3 (2011), FIS 5 (2012), FIS 9 (2014), FIS 10 (2015), FIS 11 (2015) e FIS 13 (2016).

A chegada dos princípios sustentáveis de educação gerencial na FGV, o chamado “modelo sustentável” (VASCONCELOS *et al.*, 2013), não se deu apenas pela via das transações simbólicas com os EUA e da disseminação do *management*. Concomitantemente aos debates em torno da conferência Eco-92 da ONU, que ocorreu no Rio de Janeiro, começam a aparecer registros de professores que se ocupavam com o tema da sustentabilidade na FGV. Era um momento de emergência da “lógica sustentável” em todo o mundo (e.g., equiparação da preservação ambiental à necessidade de desenvolvimento econômico). A partir desse período, as empresas e as escolas de negócios passam a se perguntar sobre como formar gestores para os novos desafios socioambientais (VASCONCELOS *et al.*, 2013).

Dentre os primeiros docentes que tratavam do assunto na FGV-EAESP, segundo os dois professores entrevistados, o destaque é José Carlos Barbieri, que ministrava disciplinas sobre gestão ambiental. Durante toda a década de 1990, a SE não aparecia sob a forma de disciplinas ou de centros de estudos na FGV, apenas em aulas isoladas de professores como Barbieri. Foi só a partir de 2003 que o processo de institucionalização se tornou mais visível, com a criação do Centro de Estudos em Sustentabilidade (o GVces), sob a liderança dos professores Rubens Mazon, Gladis Ribeiro e Mario Monzoni.

Com a criação do GVces em 2003, a sustentabilidade passa a ter um centro na escola que produz e dissemina todo tipo de curso, disciplina, publicação e consultoria relacionado ao tema. É precisamente a existência desse centro que torna a FGV-EAESP uma peça-chave para um emergente mercado do início do novo milênio: o mercado do investimento socialmente responsável nas bolsas de valores (SARTORE, 2012). Dentre as ações mais conhecidas do GVces, estão a formulação de desenhos metodológicos para a construção do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa em 2005, que colocou a sustentabilidade no espaço das finanças *mainstream* (SARTORE, 2012), e para o *Guia Exame de Sustentabilidade* de 2007 a 2015, da *Revista Exame*. Muito mais importante do que delimitar métricas que correlacionem lucratividade com “sustentabilidade empresarial”, as frentes de atuação do centro refletem a abrangência e a “genuína vontade de transformar a sociedade” (GVces, 2017), estampada na missão organizacional e implícita nas falas dos docentes entrevistados.

A “educação para a sustentabilidade” na FGV-EAESP, que conta sempre com membros do GVces, parte de uma sensibilização em relação aos ditos “desafios globais” e progride no sentido de uma maior especialização técnica, com disciplinas voltadas para as ferramentas de “gestão sustentável”. “Os calouros são sensibilizados em relação a suas pegadas ecológicas” (Docente 1), a partir de livros como *O ecologismo dos pobres: conflitos ambientais e linguagens de valoração* do economista espanhol Joan Martínez Alier. Os alunos intermediários participam do que os professores chamam de “aula *teaser*”, cujo mote é “apresentar desafios globais que afetam as organizações e que estão relacionados ao meio ambiente e à sociedade” (Docente 1), o que também poderíamos considerar como uma tática de sensibilização. Por fim, os veteranos, principalmente aqueles mais dedicados à ênfase da sustentabilidade, que é uma dentre as ênfases

possíveis (e.g., finanças, marketing) que os alunos têm que escolher, passam por aulas como “Inovação e Sustentabilidade” e “Estratégia e Sustentabilidade¹⁰”.

São os alunos da fase intermediária do curso (i.e., quarto ou quinto período da graduação) os que se candidatam a um processo seletivo rigoroso para cursar a disciplina eletiva Formação Integrada para a Sustentabilidade (chamada de “o FIS”), foco desta análise. Em sua obra-referência, uma espécie de manual pedagógico da disciplina, é dito que o FIS emerge em 2009 como “uma possível resposta no campo educacional para algumas das maiores inquietações do nosso tempo” (GVCES, 2016). Define-se como algo “mais que um curso ou disciplina” (GVCES, 2016, p.10), um processo transdisciplinar que facilita o surgimento de um “sujeito mais consciente de si e de sua interdependência e complexidade, e mais ativo e autônomo na sua relação consigo mesmo, com os outros e com a realidade” (GVCES, 2016, p.10), trabalhando principalmente sobre as formas de percepção dos alunos.

A sustentabilidade é entendida como “uma forma de fazer” que enfatiza uma “visão sistêmica”, coletivista (e.g., “responsável para com os outros”) e “que não se baseia em conquistas e fórmulas do passado”. Membros da equipe do FIS, que colaboram nos processos de ensino-aprendizagem dentro e fora de sala de aula, acreditam que a disciplina é uma iniciativa importante para a viabilidade do desenvolvimento sustentável. Além disso, orgulham-se de que esse processo “envolve muitas outras coisas além de uma pura transmissão de conhecimento”.

A sustentabilidade é uma forma de fazer que leva em conta não apenas as necessidades individuais e imediatas, mas parte de uma visão sistêmica, inclusiva e responsável para com os outros. Uma forma de fazer que não se baseia em conquistas e fórmulas do passado, mas compreende a realidade em toda sua complexidade e busca soluções inovadoras para lidar com os desafios atuais. (GVCES, 2016, p.10)

O FIS é fundamental para que o desenvolvimento sustentável seja viável. Se o pensamento humano não for ampliado, dificilmente nós vamos conseguir chegar numa situação, num contexto de desenvolvimento sustentável. Fazer educação e para a sustentabilidade envolve muitas outras coisas além de uma pura transmissão de conhecimento. Foi um mergulho principalmente nas questões de mudança, sobre o que provocava uma mudança do ser, uma transformação de atitude, que tivesse um resultado legítimo numa nova atitude para a sustentabilidade. (Fala de integrante da equipe do FIS, in: GVces, 2014a).

Apesar de o GVces se constituir como um centro organizador e irradiador de praticamente tudo que diga respeito à sustentabilidade na FGV-EAESP, a forma de conceber e praticar a sustentabilidade não é consensual entre os docentes. Existem pelo menos duas perspectivas em disputa. Para um dos docentes entrevistados, a maioria dos professores tem uma visão da sustentabilidade como algo que ele chama de “recursivo”, isto é, “associado às cadeias de

¹⁰ Essa evolução é aplicável mais precisamente ao curso de administração de empresas. No curso de administração pública, “desenvolvimento sustentável” é uma disciplina obrigatória para todos os alunos e aparece já para as fases iniciais.

valor globais, prevenção de riscos aos negócios e a uma busca pela diminuição de custos de produção”. A sustentabilidade nessa perspectiva é instrumental e estaria relativamente alinhada com a maximização da lucratividade do modelo de negócios mais convencional, o chamado *business as usual*. Os “recursivos” se preocupam principalmente com “prevenir os *blames*, que são aquelas situações nas quais as empresas são criticadas e acusadas de cometer infrações” (Docente 2, 18/08/16).

Já o segundo grupo se identifica com uma abordagem que um dos docentes entrevistados define como “mais crítica acerca do fenômeno”. Ao contrário do primeiro grupo que, segundo ele, “quando ensinam sustentabilidade, vão até a página dois, no máximo”, os “mais críticos” se engajam em atividades tais como a Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS). Estas atividades “favorecem a reflexividade e alcançam o aprofundamento necessário” (Docente 2, 18/08/2016). Tal divergência é descrita pelo coordenador do GVces, como uma “guerra civil no mundo da sustentabilidade”: para ele, de um lado estão “aqueles que acreditam que basta não poluir e fazer as coisas certas que as coisas vão melhorar”; de outro, “aqueles que acreditam em intervenções mais precisas e urgentes”¹¹. Há então indícios importantes sobre divergências entre os docentes da FGV-EAESP quanto aos sentidos da “sustentabilidade empresarial”: uma possibilidade de entender a SE apenas como mais uma ferramenta de gestão de risco aos negócios ou como algo capaz de “transformar a sociedade”.

A emergência de uma “educação para a sustentabilidade” na FGV-EAESP não se explica totalmente pelas relações estabelecidas no interior da escola de negócios. A análise dos documentos do GVces sobre o FIS revela ainda que há três fatores externos à FGV que condicionam esse fenômeno: 1) as relações da FGV com seus parceiros empresariais (e.g., Itaú, Santander, Natura, Votorantim, Braskem); 2) movimentos internacionais encabeçados pela ONU, especialmente o *Principles for Responsible Management Education* (PRME), que surgiu como um desdobramento do *Pacto Global* em 2006; 3) uma comunidade acadêmica internacional voltada para o aprimoramento da chamada “educação para o desenvolvimento sustentável”, que se baseia em teorias de autores tais como Peter Senge, Edgar Morin, Paulo Freire e Fritjof Capra, além de aportes teóricos mais amplos tais como a Teoria U e a Transdisciplinaridade (AGUIAR *et al.*, 2016; VASCONCELOS *et al.*, 2013).

Sobre o grau de influência das empresas especificamente no FIS, verifica-se que a atuação dos parceiros empresariais é significativa. Isso fica nítido pela compreensão da relação entre um dos principais bancos privados do país e o FIS: o Itaú, uma das três empresas mais reconhecidas pela sua atuação sustentável segundo o *Guia Exame de Sustentabilidade*¹², aparece como parceira nos documentos de quase todas as edições do curso. Ainda que tal parceria seja predominantemente financeira, segundo os relatos dos entrevistados membros do GVces,

11 Fala em aula do FIS. Registro feito na observação participante em 18/08/2016.

12 O banco Itaú foi premiado como a melhor empresa em 2013, além de vários destaques nas categorias de avaliação e no seu segmento de atuação.

contratos de patrocínio implicam numa preocupação constante por alinhamento entre os interesses das empresas parceiras e as práticas pedagógicas para a formação de futuros gestores adeptos da gestão sustentável.

O FIS se assenta também em um movimento de escala internacional, o PRME, que inicialmente foi composto por “sessenta reitores de universidades e representantes oficiais das principais escolas de negócios e instituições acadêmicas” (PRME CHAPTER BRAZIL, 2017). O PRME consiste em seis princípios para o ensino da chamada “gestão responsável” das empresas, alinhada com a sustentabilidade. O primeiro princípio se refere a uma mudança de propósito das Instituições de Ensino Superior (IES) em direção ao fomento do desenvolvimento sustentável. O segundo trata da necessidade de que as IES incorporem os valores pregados pelo Pacto Global da ONU. O terceiro princípio do PRME é voltado à inovação no uso de metodologias de ensino para criar “líderes responsáveis”. O quarto estimula a realização de pesquisas sobre “sustentabilidade empresarial”. O quinto incentiva a formação de parcerias entre empresas e IES. Por fim, o sexto ressalta que as IES devem dialogar com toda a sociedade. Pelos princípios, fica patente que a ambição e alcance universalista do FIS e do GVces, a “vontade de transformar a sociedade”, não é uma meta isolada de um centro da FGV e de suas empresas parceiras, mas sim algo cuidadosamente alinhado com um movimento empresarial de amplo alcance e orquestrado pela ONU.

Além de alinhado com as empresas parceiras e com as Nações Unidas, cursos como o FIS são muito influenciados pelas ações de uma comunidade acadêmica internacional interessada na “educação para a sustentabilidade”. Segundo uma pesquisa feita por membros do GVces - Aguiar *et al.* (2016) - essa linha de trabalho reivindica uma quebra do paradigma vigente e a adoção de um novo vinculado ao desenvolvimento sustentável, transformando todo o modelo educacional atual (incluindo aqui a formação de gestores). Esse novo paradigma envolveria uma valorização da transdisciplinaridade e um maior engajamento dos docentes nos processos de ensino-aprendizagem.

Estratégia, táticas de transmissão cultural e a “turma da sustentabilidade”

Os condicionantes discutidos até aqui permitem uma primeira compreensão sobre a “genuína vontade de transformar a sociedade” do GVces por meio de uma “educação para a sustentabilidade”. Trata-se de uma aproximação inicial com a estratégia empregada pelos agentes que participam da socialização institucional. Mas como essa estratégia pode ser delineada? Quais táticas são mobilizadas? O que se espera do aluno que passa por disciplinas tais como o FIS?

Trabalhando principalmente sobre as formas de percepção dos alunos, o objetivo do FIS é fazer com que “saia daqui um sujeito, um ser humano que ele deve ser: integral”, como diz o coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCES, 2015). A noção de um ser humano “integral”, como sugere o líder do GVces, é desenvolvida no FIS por uma divisão entre o

treino pragmático ou de eficiência gerencial, de um lado, e a conformação de subjetividades, de outro. A díade pedagógica nuclear - o Projeto-Referência (PR) e o Projeto de Si Mesmo (PSM) – retrata isso: o PR é um trabalho coletivo desenvolvido por alunos e membros da equipe do GVces a respeito de temas relacionados à gestão sustentável que variam a cada semestre, com influência indireta dos parceiros empresariais (e.g., Itaú, Natura) e apresentado aos estudantes como um “desafio a ser superado”. Já o PSM “propicia ao aprendente um maior contato consigo mesmo e a descoberta de novas dimensões de sua interioridade, visando a emergência de sujeitos mais autônomos e conscientes” (GVCES, 2016, p.51).

A estratégia pedagógica do FIS parece clara: a formação de gestores sensíveis à causa da sustentabilidade e críticos à forma convencional de gerenciar as organizações (e.g., modelo *business as usual*), capazes de desenvolver projetos de alta relevância empresarial e de refletirem sobre si mesmos. Essa estratégia é operacionalizada por um conjunto de táticas heterodoxas de ensino gerencial. Por meio da observação participante, dos documentos, das fotos e textos publicados nas *fan pages* do FIS e do GVces, pode-se confirmar o caráter heterodoxo do curso: aulas em trilhas em meio à natureza, na praia, em feiras de orgânicos, no parque Ibirapuera em São Paulo, com direito a práticas orientais inspiradas no Yoga e na meditação¹³. No entanto, essa linha de trabalho pouco usual não descarta ações mais tradicionais das escolas de negócios, tais como as visitas a empresas parceiras (e.g., Itaú e Twitter).

A gente ficou numa praia, no único fiorde tropical do mundo (...) em uma casa a dez metros da água do mar, em que não tinha eletricidade, era tudo à base do lampião, não tinha fogão, citronela para espantar os mosquitos, era tecnologia rústica (...) sem nada e com tudo. (Fala de uma aluna do FIS. In: GVCES, 2016, p.159)

Figura 1 – Um membro do GVces conduz uma dinâmica inspirada no Yoga com os alunos do FIS nas instalações de uma fazenda



Fonte: extraída da *Fan page* do GVces no Facebook, 18/10/2016

¹³ É interessante lembrar que algumas empresas recorrem a táticas semelhantes para capacitar seus funcionários.

É possível verificar que, mais do que um processo de aprendizagem gerencial, o FIS se mostra como um ambiente de reformulação cognitiva. Nas entrevistas e nas análises de documentos, ficou claro que o Projeto de Si Mesmo (PSM), que se insere na dimensão de desenvolvimento da subjetividade, possui um valor maior do que o Projeto-Referência (PR), mais associado ao aprendizado de técnicas aplicadas e gerenciais. Os alunos narram transformações em suas vidas pessoais que não exatamente dizem respeito ao aprendizado de conteúdos instrumentais sobre gestão sustentável. Falam claramente em “desenvolvimento pessoal”, embora seja mais difícil para eles colocar em palavras o que o FIS significou para suas vidas: “O FIS é um desenvolvimento individual. É uma coisa que com certeza vou levar para o resto da minha vida, mas não tem uma resposta mais objetiva...” (FISer 2, 14/01/2017).

O FIS se revela como um determinado modo de socialização institucional, de aprendizado dos códigos fundamentais da “gestão sustentável”. Na Formação Integrada para a Sustentabilidade, não se abordam diretamente temas da gestão sustentável: “o FIS não te dá teoria, não te diz o que são as empresas sustentáveis” (FISer 2, 14/01/2017). Trata-se de um processo de incorporação de novas categorias de pensamento, o que por vezes fica explícito na fala dos alunos: “O FIS me ensinou um novo jeito de pensar” (FISer 3, 16/01/2017). Tal “novo jeito de pensar” implica, dentre outras coisas, uma percepção de que as empresas podem ser positivas para a sociedade uma vez que adotem a sustentabilidade:

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. (FISer 1, 10/01/2017).

A observação participante em uma aula do FIS permitiu constatar ainda melhor como ocorre o processo de ensino-aprendizagem. Pôde-se presenciar um exemplo de uma educação gerencial heterodoxa, dentro da mais tradicional e respeitada escola de negócios do país. Os alunos são estimulados a fazer dinâmicas corporais e debatem temas pouco tradicionais ao espaço empresarial, tais como o conceito de “biologia-cultural”¹⁴ de Humberto Maturana. Segundo todos os FISers entrevistados, os métodos de ensino do FIS são muito diferentes daqueles empregados pelas demais disciplinas da FGV-EAESP, que seguem predominantemente o modelo mais convencional de aulas expositivas. Pode-se afirmar que essa heterodoxia condiz com a própria posição desse modelo alternativo de gestão (i.e., o sustentável) em relação ao modo dominante (i.e., o *management* convencional).

¹⁴ Em linhas gerais, o conceito de biologia-cultural propõe que o desenvolvimento humano ocorre a partir de bases genéticas e das dinâmicas de trocas sociais e culturais. Um maior aprofundamento pode ser encontrado no livro deste autor, intitulado “Habitar humano em seis ensaios de biologia-cultural”, lançado no Brasil pela Palas Athena em 2009.

Quadro 1 – Como funciona uma aula do FIS?

A sala estava ainda ocupada pela turma da disciplina do horário anterior ao FIS, mas já havia membros da equipe do GVces no corredor. Dentre eles, a que contatei por e-mail, quem me recebeu calorosamente e me apresentou aos outros três, todos responsáveis por guiar dinâmicas nas aulas. Além deles, lá estava também um convidado, dono de uma empresa especializada em *softwares* de Recursos Humanos (RH) e um dos principais seguidores de Humberto Maturana no Brasil. Ao entrar na sala onde ocorreria a aula do FIS, me chamou a atenção a decoração: a sala era tematizada com o *slogan* de publicidade “Bem Estar Bem” da Natura Cosméticos, com produtos expostos em aquários e com as paredes decoradas com a marca, *slogan* e temas da empresa de cosméticos. Não poderia haver uma sala mais sugestiva para o FIS: simplesmente uma das empresas mais reconhecidas por práticas sustentáveis do Brasil. Enquanto me ambientava, percebi a chegada do fundador e coordenador do GVces e que no FIS tem o papel de *coach*.

A aula estava prestes a começar. Por isso, perguntei a um dos membros do GVces, quem havia me dito que começaria as dinâmicas da aula, onde eu poderia me sentar, se poderia observar e fazer registros escritos. Ele me pediu para participar tal como os outros alunos da aula (cerca de 20): “para ficar mais natural”. Aceitei o pedido. A sala foi organizada em círculo, o que facilitou a minha observação dos alunos, que se vestiam de forma casual, ao contrário de alguns trajados mais formalmente (e.g., com ternos ou blazers) que vi no percurso até a sala do FIS. No início da aula, antes da apresentação do convidado, o coordenador do GVces deu as boas-vindas a todos e destacou a minha presença como um “pesquisador da sociologia fascinado pelo FIS”. Em seguida, um membro do GVces convidou todos para uma dinâmica corporal. Participei da dinâmica com uma aluna à minha esquerda. A dinâmica servia para se conectar com o colega, entendido como “o outro” e estimular a chamada interdependência. Consistia em deslizar lentamente os dedos pelas vértebras do colega, promovendo relaxamento mútuo.

Em seguida, o professor convidado começou a sua exposição. Trouxe o conceito de “biologia-cultural”, derivada da obra de Maturana. A ideia central é a de que os organismos são fechados e que não podemos mudar ninguém, mas sim repercutir uns nos outros a partir dos contatos que estabelecemos. O tema do projeto referência do semestre 2016.2 do FIS era “diversidade e equidade”. Alguns alunos discordaram claramente das posições dele, que tendia a associar as diferenças sociais a algo de ordem biológica e que as mudanças viriam “no fluxo das coisas” e de “forma natural”. Ao longo da aula, além de Humberto Maturana e da teoria U, a sociologia foi mencionada, talvez pelo estímulo da minha presença, como uma disciplina importante para entender porque que as pessoas se tornam desiguais. Contudo, a sociologia também faria parte do “modelo mental a ser ultrapassado”, como disse um dos integrantes do GVces. Como mediadores do debate, os membros do GVces sempre recorriam a falas amenizadoras. As falas dos educadores se dão no sentido do que chamaram de “despertar da consciência”, de “quebra de paradigma”, diretamente inspirado em Fritjof Capra, citado por um deles, que, inclusive, mostrou um livro do famoso físico e o recomendou a todos os presentes. Ficou claro que o processo educativo é conduzido por convidados, membros do GVces e com a supervisão da maior liderança pedagógica da FGV no assunto, o coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV.

Fonte: Registro de uma observação participante, 18/08/2016

Segundo um docente entrevistado, a ênfase em sustentabilidade é escolhida por “alunos que só sabem que não gostam muito das outras, apesar de também existirem aqueles que já são ativistas ou que se interessam pelo terceiro setor”. Estes indicativos apontam para um grupo de jovens que são atraídos pela sustentabilidade por não se adequarem plenamente a opções mais convencionais, tais como as ênfases do curso nas áreas de finanças ou em marketing, e que possuem um sentimento de “verdadeiro peixe fora d’água”. O FIS contribui para o fortalecimento de solidariedade entre os “peixes fora d’água”, os adeptos da sustentabilidade na escola. Ser um “FISer” implica em fazer parte da “turma da sustentabilidade” não só durante a disciplina, mas também depois dela, nas redes sociais e eventos ligados ao assunto, um indicador de capital social importante para as disputas simbólicas que enfrentam mais acirradamente no espaço empresarial.

Da GV de uma forma geral, me sentia um verdadeiro peixe fora d'água. Na minha sala de aula, tinha eu e mais dois que pensavam de uma forma similar à minha, que trazia essa preocupação social, ambiental... Isso de uma turma de 50. Mas todo mundo sempre me respeitou muito, nunca me menosprezaram, mas eu era uma contra 49 na sala (FISer 6, 25/08/2017).

Eu passei a ter novos amigos depois da eletiva FIS. Muitos deles que já tinham feito o FIS, e outros que eu indiquei e fizeram o FIS depois de mim. Então eu acho que o FIS tem muito essa da indicação. Hoje eu vejo até que meus colegas da GV depois de formada, que perde bastante contato, a maioria das pessoas que eu conversei, são pessoas que integrariam uma rede ou uma turma da sustentabilidade (FISer 8, 22/08/2017).

A procura pelo que os FISers chamam de “caminho da sustentabilidade” não pode ser desvinculada do passado incorporado de cada um dos agentes. As narrativas falam de um contato mais precoce ou mais tardio com os preceitos da sustentabilidade, o que divide os FISers em dois grupos. De um lado, aqueles que relatam experiências associadas à sustentabilidade quando bem jovens – “Eu acho que a semente da sustentabilidade foi plantada na minha infância” (FISer 10, 31/08/2017) – ou até mesmo pela história de vida dos pais e avós – “olha, a minha família ela tem uma base meio religiosa e católica, a gente sempre fez muito trabalho social, voluntariado, terceiro setor de uma forma geral. Então eu sempre fui criada nesse ambiente.” (FISer 6, 25/08/2017). De outro, estão os FISers que narram o surgimento do interesse pelo assunto como intimamente relacionado às experiências na FGV ou diretamente vinculadas ao próprio FIS:

Eu já tinha uma vontade de ter um trabalho diferente, né? Mas estudando finanças e controladoria, eu prestei todos os processos seletivos de bancos, consultorias, e tal, e aí quando eu comecei a estagiar no sexto semestre, foi quando eu me candidatei para participar dessa eletiva que é a formação integrada para a sustentabilidade. E a minha motivação para me inscrever nada mais foi do que a recomendação dos meus colegas da empresa júnior, que eu fazia parte, que já tinham feito a eletiva e que falaram que era muito bom. Até então eu não sabia assim, ah eu quero entrar no mundo da sustentabilidade, eu não tinha nenhuma sensibilidade com relação ao tema, não conhecia nada, mas eu fui porque colegas que já tinham se formado falaram que tinham feito a eletiva e eu queria saber o que era aquilo. E aí foi que mudou tudo assim na minha carreira (FISer 8, 22/08/2017).

Seja de forma mais precoce ou mais tardia, o modo como narram o surgimento do interesse pelo tema geralmente envolve o papel decisivo de outros indivíduos significativos já convertidos, como diz a FISer 8, que fala na recomendação dos colegas da empresa júnior. Estes agentes influenciadores podem ser familiares, amigos ou professores. Além do contato com esses indivíduos portadores de disposições afinadas com uma valorização dos chamados princípios sustentáveis de conduta, os entrevistados também narram eventos marcantes, pontos de ruptura como diria Lahire (2008), sendo o próprio FIS o principal deles.

Meu primo é engenheiro florestal e desde sempre, desde os 18, ele já tinha uma coisa muita próxima com a natureza e as questões familiares dele permitiam que ele tivesse mais independência. Com 16 anos, ele já fez um mochilão pra Bahia, foi abrindo trilha assim, sozinho e acampando. Aí ele é uma pessoa que eu considero muito, praticamente um ídolo pra mim. Os papos com ele são ótimos! A gente é muito amigo, além de primo, e ele foi me passando esse sentimento, por uma conexão com o trabalho com um propósito. Ele exerce isso. É uma coisa que ele faz por paixão, mas pros colegas dele isso significa: vamo ficar aqui e ganhar a grana. E eu fui lá e conheci o trabalho dele, faz uns três anos que eu fui lá, mas enfim, ele é um cara que me introduziu a sustentabilidade (FISer 4, 24/08/2017).

O FIS foi algo excepcional, sendo bem resumido, foi de longe um dos cursos mais interessantes da minha vida. Me transformou mesmo (FISer 9, 25/08/2017).

O processo de conversão dos FISers na direção de tornar-se um adepto da sustentabilidade também é marcado por uma transformação do sentido do trabalho em suas vidas. Se antes de serem “sustentáveis” conferiam um caráter instrumental ao trabalho, isso muda com a conversão para a sustentabilidade: o sentido de trabalhar passa a ser o de agir em direção a um propósito, a um ideal. É justamente essa noção de trabalho como propósito mais amplo da vida (fortemente inspirado pelas ideias de Otto Scharmer e sua Teoria U, um dos fundamentos teóricos do FIS) que se associa e dá sustentação à oposição que os “sustentáveis” fazem aos convencionais. Em outras palavras, é o esquema cognitivo *Trabalho = Propósito de vida* que ajuda a compreender a tendência da SE em criticar o *business as usual*: a crença compartilhada por esse grupo sugere que as empresas não objetivariam apenas ganhos materiais, visando uma instrumentalidade, tendo uma racionalidade estritamente econômica, mas sim um propósito maior de contribuir com a vida em um sentido amplo (e.g., com a natureza e com a sociedade).

Pra mim, carreira tem que ser sobre sua contribuição pro mundo. Não tem sentido pra mim que não seja, ainda mais se a gente dedica tanto tempo da nossa vida pra isso! Tem muita gente que não enxerga dessa forma. Eles pensam apenas em gerar renda pra poder sobreviver no mundo e fazer todas as coisas que fazem sentido praquela pessoa em si (FISer 8, 22/08/2017).

Entre os FISers, o uso da palavra “sustentabilidade” tem ressonância com o sentido de uma “genuína vontade de transformar a sociedade”, explícita na missão do GVces. Somado a isso, as falas dos ex-alunos enfatizam um modo crítico (em relação ao *management* mais convencional) e sistêmico (i.e., percepção mais ampla do que o foco na dimensão financeira, por exemplo) de conduzir a vida pessoal e profissional. Nesse sentido, a palavra “impacto” é usada pelos FISers para definir “uma forma de fazer” que seria sustentável: trata-se de ter o “maior número possível de impacto positivo”, como diz a FISer 10 (31/08/2017).

Eu diria que sustentabilidade é pensamento crítico. Traduz muito do que eu penso porque, até pelos meus colegas e tal, pensar alguma coisa pela sustentabilidade é você analisar criticamente porque estamos fazendo o que estamos fazendo. E aí analisar

as implicações disso pra todas as pessoas que estão envolvidas. Seja o território, seja a natureza, seja as minorias, sei lá. Olhar uma situação com o viés de complexidade. (FISer 8, 22/08/2017)

Lógico que tem monte de conceitos e definições... E aí você vai falar que é a habilidade de você suprir as necessidades sem afetar as necessidades de gerações futuras. Esse tipo de coisa de tripé.... Tem até gente que fala de “quadripé”, sei lá.... Eu acho que para mim o que mais pega é impacto! Sustentabilidade é tentar causar o menor número possível de impacto negativo e o maior número possível de impacto positivo. Então, acho que para mim, sua vida gira em torno de impacto. É mais impacto positivo (FISer 10, 31/08/2017).

Sustentabilidade me faz lembrar de justiça, de equidade, de diminuir as desigualdades. São valores de inclusão, distribuição de renda... É saber qual o impacto que você causa (FISer 1, 10/01/2017).

O desejo de transformação da sociedade é canalizado, sendo o FIS um processo intermediário, para uma forma alternativa de gerenciar as organizações. Mais do que isso, como disse um dos alunos entrevistados, que os gestores sejam capazes de “carregar muito essa bandeira de fazer sustentabilidade”. Este é um processo muito importante para entender a disseminação dos preceitos da SE no Brasil. A conformação dos adeptos se relaciona com a tipificação de um agente institucional peculiar (BERGER e LUCKMANN, 2014), um determinado “indivíduo programado” (BOURDIEU, 2007): o gestor que acredita na sustentabilidade. Ao mesmo tempo, contribui para a própria existência da SE como instituição e para uma nova oposição no espaço empresarial: a “turma da sustentabilidade” que milita contra os adeptos do *business as usual*.

Eu percebi que ao meu lado, eu comecei a carregar muito essa bandeira de fazer sustentabilidade. Tanto que na hora de escolher qual que era a área de concentração e tal, eu percebia muitos dos meus colegas, muitas pessoas que estavam ao meu lado que estavam perdidas, que não se identificavam com nenhuma das áreas, que não só não se identificavam, mas também não descobriam o que gostavam, desde o começo da faculdade... Muitas pessoas começaram a entrar na sustentabilidade meio que seguindo o fluxo. Eu acho que está começando. Da minha sala de 40 alunos, 10 entraram para a sustentabilidade. (FISer 2, 16/01/2017)

A militância da “turma da sustentabilidade” se direciona particularmente contra aqueles que conferem centralidade à racionalidade econômica nas organizações. As batalhas simbólicas ocorrem nas aulas, nos corredores, nos espaços de convivência porque, para os “sustentáveis”, “ainda tem um pensamento no curso de que o importante é o que dá dinheiro. O pensamento de muitas aulas é voltado pra isso” (FISer 2, 16/01/2017). Há uma denegação parcial da racionalidade econômica - as empresas não visam apenas lucrar, elas visam contribuir com a sociedade e com o meio ambiente - que é mesclada a uma crítica sobre o sentido do trabalho para os gestores. Trata-se de uma disputa pela definição sobre o que significa ser um profissional, um gestor, um

manager, o propósito das empresas. Em outras palavras, tentam atacar, ao menos parcialmente, o monopólio simbólico do *business as usual*.

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 tem 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. (FISer 7, 30/08/2017).

Considerações finais

Este trabalho apresentou uma análise sobre o processo de transmissão cultural da SE na principal escola de negócios do país. Na FGV-EAESP, a institucionalização da sustentabilidade se torna mais visível com a criação do GVces em 2003. A partir disso, a sustentabilidade começou a ser disciplinarizada, com o GVces sendo o centro irradiador de toda e qualquer iniciativa externa ou interna à escola vinculada ao assunto. O FIS, criado em 2009, se constitui como a principal iniciativa de transmissão cultural da SE na FGV-EAESP.

O processo de construção de uma “educação para a sustentabilidade” na FGV-EAESP foi e é marcado por embates entre os diversos tipos de agentes que participam da escola de negócios. Entre os docentes, os “recursivos” rivalizam com os “críticos”. Por homologia, entre os discentes, a “turma da sustentabilidade”, composta por muitos alunos que se sentem tais como “peixes fora d’água”, tem se consolidado em oposição aos “convencionais”, os quais se ancoram no pensamento econômico *mainstream* da maioria dos professores. O surgimento de uma proposta pedagógica como o FIS decorre não só destes embates no interior da escola, mas também de três outros fatores influenciadores: 1) as relações da FGV com seus parceiros empresariais; 2) prescrições normativas da ONU tais como os *Principles for Responsible Management Education* (PRME); 3) as produções de uma comunidade acadêmica internacional voltada para a “educação para o desenvolvimento sustentável”.

Em termos de caracterização da estratégia do FIS, a “genuína vontade de transformar a sociedade” sintetiza muitas das aspirações dos idealizadores e membros do GVces. O objetivo pode ser definido como o de formar gestores sensíveis à causa da sustentabilidade e críticos da forma convencional de gerenciar as organizações, mas que tenham o pragmatismo necessário (para terem relevância empresarial) combinado ao senso de reflexividade sobre si mesmos. As táticas empregadas para criar esse futuro gestor correspondem às inspirações heterodoxas derivadas da Teoria U e da Transdisciplinaridade, mescladas a certas apropriações de filosofias orientais.

A análise revelou ainda o processo de conformação de um tipo de agente que representa a cada vez mais avançada instituição da “sustentabilidade empresarial”. Espera-se que esses

gestores que aderem à causa, cada vez mais solidários entre si em “turmas da sustentabilidade”, pensem, sintam e ajam não só no espaço empresarial, mas também em outros âmbitos de suas vidas, direcionados pelo mantra do desenvolvimento sustentável. Em suas arenas de lutas, esse grupo tem como maior desafio de militância lutar contra os que sobrevalorizam a racionalidade econômica, que se reveste, por exemplo, na crença de que as empresas não objetivam nada diferente do que maximizar seus lucros.

Na institucionalização da SE, o “líder sustentável” precisa ser construído para garantir que as chamadas “ações sustentáveis” ocorram nas empresas. Aos poucos, essas práticas, algumas derivadas de ações anteriores (e.g., filantropia empresarial, responsabilidade social e conservação ambiental) e outras mais recentes (e.g., implementação do valor da sustentabilidade na estratégia dos negócios, gestão sustentável da cadeia produtiva), tornam-se mais previsíveis e objetivas, juntamente com os contornos desse tipo distinto de líder. É um processo que envolve a justificação da transição do modelo *business as usual* para um outro e apresentado como novo: a “gestão sustentável”, a “sustentabilidade empresarial”. A FGV-EAESP, como principal escola de negócios do país, tem um papel de destaque nesse sentido.

Por fim, é importante ponderar que a institucionalização da SE no Brasil ainda é um processo muito recente. Contudo, análises como a do presente trabalho demonstram que a institucionalização tem avançado no sentido de um tipo de agente esperado, o adepto da gestão sustentável, que tem um *ethos* distinto daquele esperado de gestores que seguem o *management* convencional. Abre-se, assim, toda uma agenda de pesquisa aos interessados no assunto a fim de mapear esse novo tipo de gerente que tem ganhado força no espaço empresarial.

Referências

- AGUIAR, Ana Carolina Pires; CARREIRA, Fernanda; GÓES, Vicente Lourenço de; MONZONI NETO, Mario Prestes. Formação Integrada para Sustentabilidade: impactos e caminhos para transformação. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 3, p. 161-176, 2016.
- ALCADIPANI, Rafael; BERTERO, Carlos Osmar. Guerra Fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. **RAE**, v. 52, n. 3, p. 284-299, 2012.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 36 ed., 2014.
- BILAND, Émile. Les cultures d’institution. In: LAGROYE, Jacques; OFFERLÉ, Michel (Dir.). **Sociologie de l’institution**. Paris: Belin, 2010, p. 177-192.
- BOTTA, Elisa Nogueira Novaes. **Passos em falso?** Os processos de formação do espaço das consultorias em sustentabilidade no Brasil. Tese (doutorado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos) – São Carlos, São Paulo, 2013.
- BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- DEZALAY, Yves. MADSEN, Mikael Rask. Espaços de poderes nacionais, espaços de poderes internacionais. In: CANEDO, Leticia; TOMIZAKI, Kimi; GARCIA Jr, Afrânio (Orgs.). **Estratégias educativas das elites brasileiras na era da globalização**. São Paulo: Hucitec, 2013, p. 23-52.

- ENGELMANN, Fabiano. O espaço jurídico e as condições de uso do capital internacional. In: CANEDO, Leticia; TOMIZAKI, Kimi; GARCIA Jr, Afrânio (Orgs.). **Estratégias educativas das elites brasileiras na era da globalização**. São Paulo: Hucitec, 2013, p. 130-153.
- FOURCADE, Marion; KHURANA, Rakesh. From social control to financial economics: the linked ecologies of economics and business in Twentieth Century America. **Theory and Society**, v. 42, n. 2, p. 121-159, 2013.
- FREYMOND, Nicolas. La “redécouverte” des institutions par les sociologues – paradoxes et oppositions dans le renouvellement de l’analyse institutionnelle. In: LAGROYE, Jacques; OFFERLÉ, Michel (Dir.). **Sociologie de l’institution**. Paris: Belin, 2010, p. 33-53.
- GVCES. **Obra Livro FIS – Catarse (vídeo)**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=AUHljSN1ihY>. 2014a. Acesso em: 20 jan. 2017.
- _____. **Formação Integrada para a Sustentabilidade: FIS**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OJsMszsfenM>. 2015. Acesso em: 03 out. 2017.
- _____. **FIS - Guia de Fundamentos e práticas – versão 1.0**. Disponível em: <http://www.eletivafis.com.br/formacao-integrada-para-a-sustentabilidade-guia-de-fundamentos-e-praticas-versao-1-0?locale=pt-br>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- _____. **O que, como, por que (seção de site institucional)**. 2017. Disponível em: <http://www.gvces.com.br/o-que-como-por-que?locale=pt-br>. Acesso em: 03 out. 2017.
- JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin W. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2012, p. 90-113.
- LAGROYE, Jacques; OFFERLÉ, Michel. Introduction générale: pour une sociologie des institutions. In: LAGROYE, Jacques ; OFFERLÉ, Michel (Dir.). **Sociologie de l’institution**. Paris: Belin, 2010, p. 11-29.
- LAHIRE, Bernard. De la théorie de l’habitus à une sociologie psychologique. In: LAHIRE, Bernard (Org). **Le travail sociologique de Pierre Bourdieu: dettes et critiques**. Paris: La Découverte, 1999, p. 121-152
- _____. **Retratos sociológicos: disposições e variações individuais**. Porto Alegre: Artmed, 2008 (versão eletrônica).
- PRME CHAPTER BRAZIL. **Site institucional**. Disponível em: <http://prmebrazil.com.br/>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- SARTORE, Marina de Souza. Da filantropia ao investimento socialmente responsável: novas distinções. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 66, p. 451-464, 2012.
- SEIDL, Ernesto. Elites e instituições: pistas para investigação. In: GRILL, Igor Gastal; REIS, Eliana Tavares dos (Org.). **Estudos sobre elites políticas e culturais: reflexões e aplicações não canônicas**. São Luís: EDUFMA, 2016, p. 97-125.
- VASCONCELOS, Katia Cyrlene de Araujo; SILVA JUNIOR, Annor Da; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 45-75, 2013.
- WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 11. Ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

Recebido em: 16/01/2018

Aceito em: 22/02/2018