

# **18º Congresso Brasileiro de Sociologia**

26 a 29 de julho de 2017, Brasília (DF)

GT 15 - Sociologia Econômica – Pluralismo de enfoques e inovação  
metodológica

**Conformando adeptos da sustentabilidade empresarial: uma  
análise sociológica do caso da Formação Integrada para a  
Sustentabilidade (FIS) da FGV-EAESP.**

Bruno Costa Barreiros (PPGSP-UFSC)

## 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 (i.e., esquemas cognitivos e linguísticos) que caracterizam os grupos sociais. Desde *A ética protestante e o espírito do capitalismo* de Max Weber (1996), uma estratégia de pesquisa nesse sentido tem sido a investigação de fenômenos economicamente relevantes e que tenham um apelo de revisão ou renovação das mentalidades. Mais recentemente, um fenômeno do espaço das empresas cumpre com essas características de interesse: a Sustentabilidade Empresarial (SE).

Assume-se aqui que a SE é uma instituição, derivada da filantropia empresarial e da responsabilidade social corporativa, como mostram estudos recentes (SARTORE, 2012; BOTTA, 2013). A SE envolve determinados códigos culturais, explícitos e implícitos, além de práticas peculiares: 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 e disponíveis aos neófitos, estão 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 mobilização e comunicação. Além disso, o GVces busca “trabalhar no desenvolvimento de estratégias, políticas e ferramentas de gestão públicas e empresariais para a sustentabilidade, no âmbito local, nacional e internacional” (GVCES, 2017).

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? Esta linha de trabalho é um recorte de uma pesquisa mais ampla e atualmente em curso que trata do processo de institucionalização da Sustentabilidade Empresarial (SE) no Brasil.

Baseando-se nos aportes da praxeologia bourdieusiana e do institucionalismo sociológico, este trabalho recorre a diferentes técnicas de coleta de dados, de análise e de fontes. 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 um aprofundamento na principal disciplina vinculada ao tema e direcionada aos alunos de graduação. A discussão dos resultados começa pelo entendimento dos condicionantes sociohistóricos que explicam a preocupação com uma “educação para a sustentabilidade” na FGV-EAESP e culmina nos aspectos distintivos de um novo tipo de *manager* que é unido nos processos de ensino-aprendizagem.

### **Fundamentação teórica**

Esta investigação pode ser enquadrada naquilo que Bourdieu (2007) denominou como “sociologia da transmissão institucionalizada da cultura” (*Idem*, p. 205). 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)<sup>1</sup>. O produto final da atividade de ensino 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).

---

<sup>1</sup> É interessante destacar que essa tese de Bourdieu (2007) surge de uma crítica que ele faz a Durkheim, quem relegou o papel da educação ao segundo plano quando comparado com o da religião.

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 lembremos 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).

Nesse sentido, é interessante trazer os aportes de Bernard Lahire, um dos pesquisadores que partem de Bourdieu e que mais avançou sobre o assunto da transferência de disposições<sup>2</sup>. 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” ganha corpo como centro de estudos específico na FGV (i.e., o GVces), com uma série de disciplinas respectivas, 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 da SE, favorecendo o surgimento de seus adeptos e defensores como modelo de negócio e de gestão. A disciplinarização da SE nas escolas de negócio é mais um indicador do respectivo processo de institucionalização.

É frequente falar na categoria “instituição” nos estudos de sociologia, ainda que com grande polissemia. Recorremos aqui ao institucionalismo sociológico e definimos instituição pelo encontro dinâmico ao longo do tempo entre aquilo que é instituído (e.g., regras, modos de organização, saberes) e os investimentos dos agentes participantes ou interessados (LAGROYE e OFFERLÉ, 2010). Uma sociologia da institucionalização, por sua vez, implica em realizar uma sociogênese daquilo que é instituído, compreendendo assim as condições sociais de sua produção, os agentes

---

<sup>2</sup> 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).

participantes e as suas transformações ao longo do tempo (LAGROYE e OFFERLÉ, 2010).

Os aportes do institucionalismo sociológico são bastante compatíveis com a praxeologia bourdieusiana. 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). Recorrer a tais recursos não é uma tarefa instrumental, mas sim mediada pelas disposições sociais, o que faz com que a análise esteja voltada para o caráter rotineiro das práticas nas instituições (FREYMOND, 2010).

Dois estudos relativamente recentes destacam o processo de institucionalização da SE no Brasil: 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. Aqui, a inspiração nasce de uma retomada dos aportes originais de 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 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”<sup>3</sup>.

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

---

<sup>3</sup> Um aprofundamento maior sobre esses “líderes sustentáveis” é parte da minha pesquisa de doutorado em andamento, mas uma exploração disso pode ser encontrada em Barreiros (2016). O principal exemplo do uso nativo da ideia de “líderes sustentáveis” no espaço empresarial é a Plataforma de Liderança Sustentável, um movimento de *top manager* coordenado pelo consultor Ricardo Voltolini.

da transição do modelo *business as usual* para um outro e apresentado como novo: a “gestão sustentável”, a “sustentabilidade empresarial”.

A institucionalização também demanda legitimidade, necessitando constantemente de justificativas e de explicações (BERGER e LUCKMANN, 2014). Isto ocorre porque a produção de conhecimento de gestão empresarial não pode se restringir a sugerir caminhos para a otimização dos lucros: ela fornece aos indivíduos atuantes em empreendimentos, como Weber (1996) e Boltanski e Chiapello (2009) argumentaram, razões para acreditarem que os objetivos do capitalismo são atraentes, interessantes, estimulantes e meritórios.

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). Além disso, segundo García-Garza e Wagner (2015), estudar as escolas de negócios como espaços de produção e reprodução de elites econômicas vem sendo cada vez mais importante, principalmente devido ao ganho de força como estratégia de reprodução social que os *Master Business Administration* (MBAs) têm conquistado a partir dos anos 1990 em diversos países do mundo.

## **Método**

A investigação envolveu as seguintes frentes de análise: 1) a história da sustentabilidade na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP) e seu ganho de corpo como departamentos, centros 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 (tratado pelos participantes da FGV como o “FIS”).

No que concerne às fontes e técnicas 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 aula do FIS em agosto de 2016; c) cinco entrevistas em profundidade, sendo duas com docentes da FGV-EAESP que

ministram aulas sobre sustentabilidade e três com alunos da escola e que cursaram uma das edições mais recentes do FIS; 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, principalmente do FIS e do Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade - Linha Sustentabilidade<sup>4</sup>; e) a obra-referência do FIS, elaborada pelo GVces (2016) intitulada *Guia de Fundamentos e práticas – versão 1.0*.

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 de análise para todos os tipos de registro em um só arquivo.

## **Discussão dos resultados**

Os resultados são apresentados nesta seção em dois tempos. Primeiramente, compreenderemos as condições sociohistóricas 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 emergência da “educação para a sustentabilidade” na FGV-EAESP*

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). O ensino do *management*, o modelo gerencial estadunidense que preconiza eficiência e eficácia, foi importado pela FGV como a forma mais “natural”, “fácil” e “moderna” de se ensinar administração (ALCADIPANI e BERTERO, 2012). Desde seu início, a FGV conta com um corpo docente composto por indivíduos que estudaram no exterior, principalmente

---

<sup>4</sup> O Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade - Linha Sustentabilidade da FGV-EAESP será objeto de uma análise futura, dentro do escopo da pesquisa de doutorado já citada sobre a institucionalização da SE no Brasil.

nos EUA, o que repercute nos temas de pesquisa e de ensino privilegiados pela escola (ENGELMANN, 2013).

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 estadunidenses. Contudo, 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.

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 preservação ambiental à necessidade de desenvolvimento econômico). Nessa época, as empresas e as escolas de negócios se perguntavam sobre como formar gestores para os novos desafios socioambientais (VASCOCELOS *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. Rubens Mazon é professor da FGV desde 1997, mas em 1992 já publicava sobre o que chamava de “novo paradigma de gestão ambiental” na Revista de Administração de Empresas (RAE). Gladis Ribeiro é uma economista, formada pela UFMG, com mestrado pela London School of Economics (LSE), e teve como primeira experiência profissional relevante justamente a fundação e gestão do GVces durante os quatro primeiros anos de existência do centro. Por fim, está Mario Monzoni, dos três o principal idealizador segundo os professores e alunos entrevistados, e um dos que tem maior vinculação com o tema da SE na FGV até os dias atuais.

Com a criação do GVces em 2003, a sustentabilidade passa a ter um centro na escola que irradia 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&F Ibovespa 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.

Atualmente, o GVces trabalha em seis frentes diferentes no âmbito da sustentabilidade: 1) Desempenho e Transparência, voltada ao relato corporativo e índices em sustentabilidade; 2) Desenvolvimento Local, que fomenta processos participativos, articulação e engajamento da sociedade, empresas e poder público; 3) Finanças Sustentáveis, que estimula o alinhamento dos objetivos estratégicos, políticos e processos de diversos tipos de agentes com os princípios da sustentabilidade; 4) Formação integrada, direcionada ao tema da educação e do incentivo da cultura da sustentabilidade; 5) Inovação na Criação de Valor, que conta com um programa homônimo e que visa a disseminação da sustentabilidade em toda a cadeia produtiva; 6) Política e Economia Ambiental, que desenvolve pesquisa e apoio técnico para políticas públicas ligadas à sustentabilidade.

Muito mais importante do que delimitar métricas que correlacionem lucratividade com “sustentabilidade empresarial”, as frentes de atuação do centro refletem a abrangência e a “vontade de transformar a sociedade” (GVces, 2017) estampadas na missão organizacional e nas falas dos docentes entrevistados. Considerando o conjunto de frentes de atuação, há um enfoque de trabalho mais externo (e.g., elaboração do ISE, participação em políticas ambientais) do que interno e direcionado aos alunos. Este fato foi explicitado inclusive pelos três estudantes entrevistados, que conheciam pouco ou nada sobre o GVces até se envolverem com a disciplina Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS), chegando até mesmo a criticar uma certa desconexão entre o centro e os alunos da graduação: “O GVces é muito desconectado dos alunos. Vi que o Mário [Monzoni] era referência apenas quando pesquisei sobre sustentabilidade e o GVces” (Estudante 3).

Além desse relativo desalinhamento com os alunos da graduação, a forma de conceber e praticar a sustentabilidade não é consensual entre os docentes da FGV-EAESP: 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 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).

Já o segundo grupo se identifica com uma abordagem que um dos 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”. Tal divergência é descrita por Mário Monzoni, coordenador do GVces, como uma “guerra civil no mundo da sustentabilidade”: para o fundador do GVces, 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”<sup>5</sup>. 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”.

O gestor tem que entregar valor ao acionista, mas antes de ser gestor, ele é cidadão. A administração é isso. Se não entregar o desempenho necessário, está fora. A questão é que você pode entregar esse valor e fazer algo mais, algo diferente e estar alinhado ao desenvolvimento sustentável (Docente 1).

O fato então é que os “mais críticos” se engajam nas iniciativas do GVces e se identificam com a “vontade de transformar a sociedade”. Por homologia, isso também ocorre entre os estudantes. Para um dos docentes, não há um perfil claro de aluno interessado na perspectiva sustentável, mas algumas coisas podem ser ditas nesse sentido. A primeira a ser lembrada por ele é que “administração é um curso procurado por alunos que não queriam fazer engenharia, medicina, direito ou economia”. Tratam-se, então, de graduandos que, em sua maioria, optam por administração por meio do critério de exclusão de outras possibilidades e não por uma paixão ou desejo prévio

---

<sup>5</sup> Fala em aula do FIS. Registro feito na observação participante.

em tornar-se administrador. Já 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.

Se a explicação sobre o surgimento de uma educação para a sustentabilidade na FGV se limitasse aos docentes e aos alunos, nos restringiríamos a uma perspectiva interacionista. Ampliando o escopo da análise, cursos de sustentabilidade como o FIS são diretamente influenciados pelos seguintes aspectos: 1) as relações da FGV com seus parceiros empresariais (e.g., Itaú, Santander, Natura, Votorantim, Braskem); 2) movimentos internacionais encabeçados pela ONU, especialmente o chamado *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 (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 banco Itaú, uma das três empresas mais reconhecidas pela sua atuação sustentável segundo análise do *Guia Exame de Sustentabilidade*<sup>6</sup>, aparece como parceira nos documentos de quase todas as 14 edições do curso. Tal parceria não é meramente de patrocínio: o Itaú foi decisivo para o levantamento de temas de trabalho para os alunos, estabelecidos a partir de uma equação entre os interesses comuns da equipe do FIS e o banco. Há, dessa forma, uma preocupação constante por alinhamento entre os interesses das empresas parceiras e as práticas pedagógicas dos participantes (docentes e discentes) da escola.

O FIS se assenta também em um movimento de escala internacional, o PMRE, que inicialmente foi composto por “sessenta reitores de universidades e

---

<sup>6</sup> 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.

representantes oficiais das principais escolas de negócios e instituições acadêmicas” (PRME CHAPTER BRAZIL, 2017). O PMRE 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 PMRE é voltado à inovação no uso de metodologias de ensino para criar “líderes responsáveis”, o quarto estimula a realização de pesquisas sobre “sustentabilidade empresarial” e 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 Aguiar *et al.* (2016), essa linha de trabalhos reivindica uma quebra do paradigma vigente e a adoção de um novo vinculado ao desenvolvimento sustentável, transformando todo o modelo educacional atual (incluindo aqui a formação de gestores). Esse novo paradigma envolveria uma valorização da transdisciplinaridade e um maior engajamento dos docentes nos processos de ensino-aprendizagem.

Os estudiosos da “educação para a sustentabilidade” podem ser entendidos como afiliados ao que Wood Jr e De Paula (2004) chamaram de “discurso da crítica”. Este discurso surge de duas fontes diferentes: de um lado, as contribuições de Henry Mintzberg, um dos mais renomados acadêmicos da disciplina da administração, que questionam a eficácia dos programas direcionados à formação de gestores convencionais; de outro, os pesquisadores do movimento *Critical Management Studies* que buscam reformular tanto a pedagogia como o conteúdo do que é ensinado em escolas de gestão (WOOD JR e DE PAULA, 2004). O “discurso da crítica” se opõe aos adeptos do “discurso da redenção” (e.g., a formação gerencial é o caminho do sucesso), bastante recorrente em mídias especializadas em *management*, tais como a Você S.A. e a Revista Exame (WOOD JR e DE PAULA, 2004).

### *Estratégia, táticas e a conformação do adepto da sustentabilidade*

Os condicionantes discutidos na seção anterior permitem uma primeira explicação para a dita “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 construção do processo de conformação de adeptos da SE. 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?

No curso de administração de empresas da FGV-EAESP, os calouros são sensibilizados em relação a suas pegadas ecológicas, a partir de livros como *O ecologismo dos pobres: conflitos ambientais e linguagens de valoração* do economista espanhol Joan Martínez Alier. Os alunos intermediários participam do que os professores chamam de “aula *teaser*”, cujo mote é “apresentar desafios globais que afetam as organizações e que estão relacionados ao meio ambiente e à sociedade” (Docente 1). Por fim, os veteranos, principalmente aqueles mais dedicados à ênfase da sustentabilidade, que é uma dentre as seis ênfases possíveis que os alunos têm que escolher, passam por aulas como “Inovação e Sustentabilidade” e “Estratégia e Sustentabilidade<sup>7</sup>”.

Segundo um dos docentes entrevistados, são os alunos da fase intermediária do curso (i.e., quarto ou quinto período da graduação) os que procuram 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” (*Idem*, p.10), trabalhando principalmente sobre as formas de percepção dos alunos.

---

<sup>7</sup> No curso de administração pública, “desenvolvimento sustentável” é uma disciplina obrigatória para todos os alunos e aparece já para as fases iniciais.

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 e afirmam 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)

Na publicação orientadora do FIS, uma espécie de manual da disciplina, são apresentadas duas inspirações teórico-metodológicas: a Transdisciplinaridade (TD) e a Teoria U. A TD é explicada como uma teoria do conhecimento que visa não apenas integrar diversas disciplinas, mas também superá-las. Já a Teoria U elaborada por pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) é entendida como um método eficaz para mudar a qualidade das percepções, os modos de ser e “liderar mudanças profundas” (GVCES, 2016, p.57).

A TD e a Teoria U fundamentam as práticas heterodoxas da educação gerencial do FIS e isso é explicitado detalhadamente na publicação orientadora (GVCES, 2016). Das duas inspirações teóricas, a Teoria U parece despertar mais o interesse dos alunos entrevistados, que inclusive se engajam em grupos de estudos e tentam adequar suas vidas de acordo com os preceitos teóricos do idealizador da teoria, Otto Schammer:

Eu cheguei ao Wilson [professor], que é um estudioso de teoria U. Toda quarta a gente fazia um grupo de estudos de Teoria U. Lá ele ‘martelava’ sempre que o trabalho deve ser uma coisa que te realize. (Estudante 2).

O FIS me ensinou um novo jeito de pensar, principalmente para entender o sistema que a gente está usando, a Teoria U. Como você vai se relacionar com cada projeto que trabalhe na sua vida? Esta é a pergunta (Estudante 3).

É com base na TD e na Teoria U que o FIS constituiu a sua díade pedagógica nuclear: o Projeto-Referência (PR) e o Projeto de Si Mesmo (PSM). O chamado “Projeto-Referência” (PR) é um trabalho coletivo desenvolvido por alunos e membros da equipe do GVces a respeito de temas relacionados à sustentabilidade, que variam a cada semestre e que possuem a influência direta dos parceiros empresariais (e.g., Itaú, Natura). O PR é apresentado aos estudantes como um desafio a ser superado. No semestre 2016.2, o tema foi “diversidade e equidade”, que é estabelecido previamente e sem a interferência dos alunos. Além do PR, os “aprendentes”, como os alunos são chamados, também têm que fazer um Projeto de Si Mesmo (PSM), que “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 profundamente sobre si mesmos. Uma vez compreendida a estratégia educacional do FIS, quais são as táticas mobilizadas?

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 que já está presente no *Guia de Fundamentos e práticas – versão 1.0*: aulas em trilhas em meio à natureza, na praia, no parque Ibirapuera em São Paulo, com direito a práticas orientais inspiradas no Yoga e na meditação. No entanto, essa linha de trabalho pouco usual não descarta ações mais tradicionais das escolas de negócios, tais como as visitas a empresas parceiras.

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. 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 (extraída da *Fan page* do GVces no Facebook)



Figura 2. Registro da visita da turma do FIS ao Itaú, considerado na publicação como “super parceiro desde a primeira edição do FIS” (extraída da *Fan page* do GVces no Facebook)



A observação participante em uma aula do FIS (ver quadro 1 a seguir) permitiu constatar ainda melhor os elementos centrais da publicação orientadora do curso, o *Guia de Fundamentos e práticas – versão 1.0*. Pôde-se presenciar um claro 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. Os educadores se fundamentam em perspectivas derivadas de outras disciplinas, autores e formas de conhecimento. Tudo isso condiz com a própria posição desse modelo alternativo de gestão (i.e., o sustentável) em relação ao modo dominante (i.e., o *management* convencional).



Quadro 1. Como funciona uma aula do FIS? Registro de uma observação participante

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

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

Em seguida, o professor convidado começou a sua exposição. Trouxe o conceito de “biologia-cultural”, derivada da obra de Maturana. A ideia central é a de que os organismos são fechados e que não podemos mudar ninguém, mas sim repercutir uns nos outros a partir dos contatos que estabelecemos. O tema do projeto referência 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, Mário Monzoni.

A estratégia e as táticas anteriormente discutidas almejam, em última instância, a produção de gestores adeptos: como disse um dos alunos entrevistados, 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 e 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. (Estudante 2)

Percebemos assim que, mais do que um processo de aprendizagem gerencial, o FIS se mostra como um ambiente de reformulação cognitiva mais ampla. 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...” (Estudante 2).

O FIS não foi a matéria que eu mais aprendi na GV. Foi a matéria que mais me transformou [...] no FIS, eu não estava recebendo conteúdo, não era uma transferência de conhecimentos, era um desenvolvimento humano totalmente diferente, era uma integração do mental com o coração, com o profissional, com o coletivo. (Fala de um aluno do FIS. In: GVCES, 2016, p.11).

O FIS me marcou de duas maneiras distintas: a primeira como formação acadêmica mesmo. Como uma questão de conceito, de conteúdo mesmo, uma maneira de abordar o problema, de entender que a maneira que você aborda esse problema traz soluções diferentes na solução desse problema. E de outra forma o FIS me marcou muito de uma forma pessoal, no sentido de formação do indivíduo, a questão de ampliar os olhares pra questão da espiritualidade, pra ter uma visão mais sensível, ouvir o outro, se autoposicionar, se manter firme nas decisões, apesar de poder causar um mal-estar. Então, é a questão do autoposicionamento, de saber ouvir e de entender os outros e as pessoas de uma maneira mais sensível. (Fala de um aluno do FIS. In: GVCES, 2014b)

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” (Estudante 2). 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” (Estudante 3). Tal “novo jeito de pensar” implica,

dentre outras coisas, numa 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. Já tinha trabalhado no SENAI. Eu não queria trabalhar em empresas. (Estudante 1).

O curso oferece esquemas cognitivos específicos que, se organizados, configuram os contornos do modo “sustentável” de pensar os problemas gerenciais. Nas palavras de um entrevistado, “você constrói um repertório a ponto de você saber separar o que é verdadeiro do que não é, do que é só discurso” (Estudante 2). A dimensão individual do aprendizado é transponível a diversos âmbitos da vida dos alunos: “A gente como indivíduos tem que também fazer coisas compensatórias para os desgastes que a gente causa nas pessoas e nos lugares” (Estudante 1). Envolve também “uma escuta, uma vontade de ver o outro lado” (Estudante 1) e “traz mais confiança, um posicionamento, para lutar contra um pensamento racional econômico, o que vai ser muito difícil” (Estudante 2).

Além de tudo isso, o FIS contribui para o fortalecimento de solidariedade entre os adeptos da sustentabilidade na escola. Afinal, os indivíduos formados na mesma escola tendem a compartilhar esquemas cognitivos e linguísticos (BOURDIEU, 2007) e, nesse caso, o compartilhamento é ainda mais específico por se tratar de um aprofundamento derivado de uma disciplina eletiva. Ser um “FISer” implica em fazer parte da “turma da sustentabilidade”, um indicador de capital social importante para as disputas que enfrentarão mais acirradamente no espaço empresarial.

Programados e relacionados, fortalecidos numa rede ou movimento pela sustentabilidade na gestão, os estudantes “FISers” da principal escola de negócios do país podem alimentar a difusão da SE no Brasil. De certa forma, isso também caracteriza a estratégia do FIS: “Se o pensamento humano não for ampliado, dificilmente nós vamos conseguir chegar numa situação, num contexto de desenvolvimento sustentável. ” (Integrante do GVces, in: GVCES, 2014a). Já na graduação, isto ocorre muitas vezes através de práticas de militância, contra os alunos considerados “liberais”:

O meu grupo hoje todo mundo escolheu a sustentabilidade. A minha sala meio que a gente inflamou. A gente converteu as pessoas [...]E aí um outro grupo, principalmente os liberais, o grupo do John Galt, inspirado no livro da Ayn Rand *Quem é John Galt?* Eles têm um discurso muito claro defendendo a meritocracia e de alguma forma você tem que contratar em cima das qualidades da pessoa, do que ele tem de experiência, do mérito mesmo e

não conseguem enxergar esse campo mais humano que é tão importante dentro do ambiente de trabalho, e sempre defendendo sempre dentro de uma racionalidade econômica que não é sustentável a longo prazo. Eu tenho certeza que eles vão perceber o erro, que sairão perdendo nisso, mas são pessoas que não corroboram para um mundo que eu gostaria de viver. Essa é a forma mais significativa de diferenciar isso: o pessoal do pensamento sustentável versus os liberais. (Estudante 2).

Há sim um processo de conformação de adeptos da sustentabilidade, que se contrapõem aos “recursivos” (i.e., aqueles que tendem a enxergar o tema apenas instrumentalmente) e a todos aqueles que pregam apenas uma racionalidade econômica restrita (i.e., a maximização dos lucros é a única finalidade de qualquer empresa). Os “indivíduos programados”, no sentido de Bourdieu (2007), resultantes da “educação para a sustentabilidade” da FGV possuem a disposição necessária para serem “líderes sustentáveis”. Aprendem a tomar posições ditas “sustentáveis”: se tornam capazes de relativizar o peso da dimensão econômica (i.e., lucratividade) em relação aos temas socioambientais em suas decisões gerenciais. Mais importante do que isso, aprendem a pensar de forma diferente com a teoria U e a Transdisciplinaridade e a gostar de refletir sobre si mesmos, reconfigurando seus modos de agir mais amplos.

### **Considerações finais**

Este trabalho propicia uma compreensão sobre o processo de transmissão cultural da SE na principal escola de negócios do país. A institucionalização da sustentabilidade na FGV-EAESP ocorre a partir dos anos 1990, inicialmente com professores interessados na temática e teve como marco decisivo a criação do GVces em 2003. A partir disso, a sustentabilidade começou a ser disciplinarizada e emergiu a Formação Integrada para a Sustentabilidade (o FIS), a principal disciplina voltada para a formação de alunos sensíveis às causas desse modelo alternativo de gestão.

Esse processo 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” tem se consolidado em oposição aos “liberais”. 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 (e.g., Itaú); 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 “vontade de transformar a sociedade” sintetiza muitas das aspirações dos idealizadores e coordenadores pedagógicos. 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 (garantindo a sensibilidade à causa). As táticas empregadas para desenvolver esse futuro gestor correspondem às inspirações heterodoxas derivadas da Teoria U e da Transdisciplinaridade, mescladas a certas apropriações de filosofias orientais.

Todas as práticas culminam na modelagem de um novo tipo de gestor, que no espaço empresarial brasileiro tem sido chamado de “líder sustentável”. Trata-se de um tipo de agente que representa a cada vez mais avançada instituição da sustentabilidade empresarial. Espera-se que esses agentes, cada vez mais solidários entre si em “turmas da sustentabilidade”, pensem, sintam e ajam não só no espaço gerencial, mas também em suas vidas, direcionados pelo mantra do desenvolvimento sustentável. Em suas arenas de lutas, esse grupo tem como maior desafio de militância combater 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.

## 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.

BARREIROS, Bruno Costa. “Líderes sustentáveis”: de onde partem e o que prescrevem? Uma análise sociológica da elite de praticantes da sustentabilidade empresarial. **Anais do 40º encontro anual da ANPOCS**, Caxambu, 2016.

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

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

BOTTA, Elisa Nogueira Novaes. **Passos em falso? Os processos de formação do espaço das consultorias em sustentabilidade no Brasil**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de São. São Carlos: 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, p. 23-52, 2013.

ENGELMANN, Fabiano. O espaço jurídico e as condições de uso do capital internacional. In: CANEDO, Leticia; TOMIZAKI, Kimi; GARCIA Jr, Afrânio (orgs). **Estratégias educativas das elites brasileiras na era da globalização**, São Paulo: Hucitec, p. 130-153, 2013.

FREYMOND, Nicolas. La “redécouverte” des institution par les sociologues – paradoxes et oppositions dans le renouvellement de l’analyse institutionnelle. In: LAGROYE, Jacques. OFFERLÉ, Michel (dir.). **Sociologie de l’institution**. Paris: Belin, 2010, pp. 33-53.

GARCÍA-GARZA, Domingo; WAGNER, Anne Catherine. L’internationalisation des “savoirs” des affaires. Les Business Schools françaises comme voies d’accès aux élites mexicaines? **Cahiers de la recherche sur l’éducation et les savoirs**, n. 14, p. 141-162, 2015.

GVCES. **Obra Livro FIS – Catarse (vídeo)**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=AUHljSN1ihY>. 2014a. Acesso em: 20 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Eu FIS - Yuri Benelli**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=uPiwRoT0f0M>. 2014b. Acesso em: 20 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **FIS - Guia de Fundamentos e práticas – versão 1.0**. 2016. Disponível em: <http://www.eletivafis.com.br/formacao-integrada-para-a-sustentabilidade-guia-de-fundamentos-e-praticas-versao-1-0?locale=pt-br>. Acesso em: 20 jan. 2017.

LAGROYE, Jacques. OFFERLÉ, Michel. Introduction générale: pour une sociologie des institutions. In: LAGROYE, Jacques. OFFERLÉ, Michel. (dir.). **Sociologie de l'institution**. Paris: Belin, 2010, pp. 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.

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.

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**. São Paulo: Pioneira, 11 ed. 1996.

WOOD JR, Thomaz; DE PAULA, Ana Paula Paes. O fenômeno dos MBAs brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. **RAE**, v.44, n.1, p.116-129, 2004.