

A CONFORMAÇÃO INTERNACIONAL DOS “HERÓIS DA SUSTENTABILIDADE”: um estudo comparativo das principais *business schools* no Brasil e na França¹

BRUNO COSTA BARREIROS (UFBA)

¹ 44º Encontro Anual da ANPOCS - GT40 - Sociedade e Vida Econômica

Introdução

O presente trabalho é um recorte de uma pesquisa mais ampla e dedicada à compreensão do fenômeno da institucionalização da “Sustentabilidade Empresarial”. A recepção empresarial do modelo do “desenvolvimento sustentável” tem sido feita, desde os anos 1990, traduzindo-o como “Sustentabilidade Empresarial”, um tipo de processo marcado pela circulação internacional de ideias, saberes ou modelos cognitivos (BOURDIEU, 2002; DEZALAY e MADSEN, 2013). Tal linha de investigação, ancorada tanto nos aportes da sociologia política das instituições (LAGROYE e OFFERLÉ, 2010) quanto na tradição disposicionalista (BOURDIEU, 2001a, 2001b, 2005, 2009; LAHIRE, 2008), foi desenvolvida entre 2015 e 2019 em uma dupla direção, concentrando-se no momento histórico mais recente da SE. Em uma primeira frente de trabalho, abordou as implicações da emergência de uma elite de top managers adeptos da “Sustentabilidade Empresarial” (doravante, será utilizada a sigla SE), através de uma prosopografia deste grupo dirigente. Em outra frente de trabalho, analisou as estratégias e táticas de socialização voltadas à “sustentabilidade” e desenvolvidas em escolas de negócios.

Este *paper* se concentra precisamente sobre os achados desta segunda frente de pesquisa, voltada à conformação dos adeptos deste ideário empresarial. A investigação dos processos sociais implicados sobretudo ao redor da principal disciplina da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), provavelmente um dos principais *think tanks* da América latina², relacionada à SE e voltada a graduandos descortinou os meandros de uma conformação de neófitos militantes da “causa da sustentabilidade” (BARREIROS, 2018). Tal conformação ou modelagem é caracterizada por táticas heterodoxas de ensino gerencial, que favorecem a perpetuação de um tipo de gestor, chamado no espaço empresarial de “líder sustentável”³. A intenção aqui neste *paper* é realizar uma análise comparativa entre os achados referentes ao caso da FGV-EAESP (BARREIROS, 2018) com o que se verifica na principal escola de negócios da Europa (FINANCIAL TIMES, 2019), a *École des Hautes Études Commerciales de Paris* (HEC-Paris).

A inspiração para trabalhar nessa direção advém de algumas pesquisas recentes vinculadas, em maior ou menor medida, com a sociologia econômica. A primeira delas foi conduzida por Blanchard (2009) e mostra como as escolas de negócios francesas têm construído um campo organizacional relativamente autônomo desde o fim do século XIX, marcado por um

² Em estudo sobre os *think tanks* latino-americanos, Hey (2018) destaca o protagonismo regional da FGV.

³ Uma observação do uso nativo desse termo no espaço empresarial brasileiro pode ser feita pelos eventos de um movimento de *top managers* adeptos da causa e chamado de Plataforma de Liderança Sustentável.

certo isomorfismo organizacional entre as *Grandes écoles* (e.g., INSEAD, HEC-Paris), para além da concorrência material (por recursos e alunos) e simbólica (legitimidade). Já Fourcade e Khurana (2013) identificaram uma coevolução entre a ciência econômica e a educação gerencial (i.e., *business education*) durante o século XX, notando como o desenvolvimento das estratégias das escolas de negócios repercutiu em transformações nas ciências econômicas. Não exatamente sobre a formação dos *managers*, mas sim sobre a dos economistas, Lebaron (2012) investigou a estruturação institucional da disciplina econômica, analisando departamentos universitários, associações profissionais, surgimento de posições profissionais dedicadas aos diplomados e padrões profissionais: esse trabalho mostra como a aprendizagem da economia envolve a incorporação de uma representação coletiva mais racional dos mecanismos de mercado, do seu funcionamento e de sua legitimidade.

O interesse maior da comparação entre os casos da FGV-EAESP e da HEC-Paris é discutir em que medida podemos falar em uma conformação internacional dos adeptos da “Sustentabilidade Empresarial”, se podemos ou não apontar tendências que confirmem esse argumento. A investigação sociológica dos mecanismos de socialização institucional é eminentemente compreensiva, permitindo descortinar os processos de produção e reprodução de um grupo social, aqui em pauta os chamados “adeptos da sustentabilidade empresarial”, esclarecendo sobre o processo de disseminação cultural, a transmissão de esquemas cognitivos, a interiorização de papéis institucionais, além de esclarecer sobre como ocorre a incorporação de disposições sociais.

Notas sobre o método

O recorte de pesquisa realizado neste *paper* contrasta duas escolas de negócios que são protagonistas tanto em seus respectivos espaços nacionais (Brasil e França) como em suas regiões geopolíticas (Europa e América latina). Do lado brasileiro, o enfoque analítico recai sobretudo nos processos envolvidos na principal disciplina relativa à sustentabilidade e voltada a alunos de graduação da FGV-EAESP, a “Formação Integrada para a Sustentabilidade” (chamada pelos integrantes da escola como “o FIS”), coordenada pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV (GVces). Do lado francês, a análise trata principalmente do mestrado especializado em “sustentabilidade” da HEC-PARIS, o *MSc in Sustainability and Social Innovation* (SASI), que também é coordenado por um centro especializado em modelos gerenciais heterodoxos, o *Society and Organizations* (S&O). Uma vez que o objetivo principal

é o de compreender as estratégias e táticas mobilizadas pelas escolas de negócios para promover uma certa socialização de neófitos (os da escola brasileira, se chamam de “FISers”; os da francesa compõem a intitulada *SASI Family*), na instituição da “sustentabilidade empresarial”, a diferença de nível instrucional – um curso é voltado à graduação e o outro à pós-graduação – fica em um segundo plano em termos de relevância analítica. A escolha da observação destes dois cursos se deve a uma análise exploratória que apontou a centralidade dos mesmos na recepção do ideário “sustentável” nestas *business schools*.

A análise contemplou as seguintes dimensões: 1) histórias próprias de cada escola em relação à “educação para a sustentabilidade”; 2) formas de socialização institucional (e.g., cursos específicos, metodologias de ensino); 3) esquemas cognitivos, linguísticos e práticos transmitidos nas relações entre professores e alunos, bem como nos documentos textuais e registros audiovisuais relativos aos cursos de “sustentabilidade”; 4) práticas discursivas dos agentes participantes das “turmas da sustentabilidade” de ambas as escolas. No que concerne às fontes e técnicas de coleta de dados utilizadas, destacam-se: a) os sites e documentos institucionais; b) 19 entrevistas em profundidade, sendo 10 com alunos/egressos e 2 docentes da FGV-EAESP, e 7 com alunos/egressos da HEC-Paris; c) vídeos e fotos coletados no Youtube e em *fanpages* no Facebook sobre os cursos e iniciativas voltados à “sustentabilidade”. Os dados foram coletados entre agosto de 2016 e setembro de 2018.

Tabela 11. Docentes, alunos e egressos do FIS entrevistados - pseudônimos utilizados

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

SASI 4	Philippe	França	2017	20/03/2018
SASI 5	Margaret	França	2017	19/03/2018
SASI 6	Carl	EUA	2015	22/03/2018
SASI 7	Shravya	Índia	2016	24/03/2018

Fonte: o autor (2018)

Após o período de coleta de dados e da maior parte do trabalho analítico correspondente junto à FGV-EAESP (BARREIROS, 2018), uma oportunidade de campo internacional se abriu com a passagem do pesquisador pela França, durante um período de estágio doutoral. Todo o *corpus* de pesquisa junto à FGV-EAESP já estava bem sistematizado. A partir das constantes trocas com colegas pesquisadores do *Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur le Politique* da *École Normale Supérieure*, optou-se por uma complementação com uma pesquisa cuja metodologia seria a mesma usada em relação à FGV-EAESP: agora volta ao caso da HEC-Paris. Tal comparação enriquece as conclusões desta pesquisa ao incorporar essa análise internacional, conferindo-lhe maior alcance explicativo e apontando para um processo de conformação de adeptos da SE que transcende e muito as fronteiras do espaço nacional brasileiro. Ademais, as duas escolas de negócios são parceiras e, no caso do curso da HEC-Paris voltado à SE (o *MSc in Sustainability and Social innovation* - SASI), há possibilidades institucionais de intercâmbios de alunos entre a França e o Brasil.

A comparação planejada com o campo realizado junto à FGV-EAESP seria através de uma replicação integral da mesma estratégia metodológica. Todavia, a entrada no campo de pesquisa sobre HEC-Paris foi muito mais desafiadora. À parte a relativa para ter acesso a documentos, reportagens e outros materiais secundários relevantes a essa pesquisa facilidade (assim como foi com a FGV-EAESP), o recrutamento de entrevistados foi mais difícil e o capital social do pesquisador se mostrou limitado. Ainda que tenha sido utilizada a influência da socióloga Ève Chiapello, contato direto do pesquisador, que já foi professora durante alguns anos na HEC-Paris e esteve envolvida em formações gerenciais heterodoxas na escola de negócios, o acesso aos informantes da pesquisa apenas ocorreu graças ao contato direto com o primeiro informante (Antoine, SASI 1), por meio da rede social *LinkedIn*.

Antoine (SASI 1) era, até então, desconhecido pelo pesquisador. Em um processo de recrutamento de entrevistados estilo *snow ball*, foi possível alcançar a entrevistada seguinte (Jimena, SASI 2), sugerida por Antoine (SASI 1). Mais de um mês após o *email* enviado à coordenadora do SASI, recomendação de Chiapello, veio a resposta e, com ela, a sugestão de três nomes de alunos regulares para recrutar: Mathilde (SASI 3), Philippe (SASI 4) e Margaret

(SASI 5). O método *snow-ball* continuou para agregar os dois últimos entrevistados: Carl (SASI 6), sugerido por Antoine (SASI 1); Shravya (SASI 7), recomendada por Jimena (SASI 2).

Quase todos os sete alunos e egressos (que chamaremos aqui de “SASIs”) foram entrevistados à distância, por chamadas telefônicas (no caso dos residentes em Paris) ou via software *Skype*, tal como foi feito junto aos FISers da FGV-EAESP. A exceção foi Philippe (SASI 4) que foi entrevistado em uma cafeteria da capital francesa. Dos sete entrevistados, três não são franceses: uma mexicana (Jimena, SASI 2), um estadunidense (Carl, SASI 6) e uma indiana (Shravya, SASI 7). As entrevistas foram realizadas em francês, inglês e espanhol, a depender das preferências dos entrevistados. Ainda, de fevereiro a agosto de 2018, tentou-se, sem sucesso, duas entrevistas com membros do corpo-docente do SASI, a fundadora do curso e do centro S&O e a atual coordenadora do SASI. Apesar disso, a última contribuiu decisivamente com a indicação dos três alunos regulares.

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

A ascensão dos “sustentáveis” nas duas escolas de negócios: histórias ressonantes

Histórias bastante ressonantes são observadas ao se analisar os modos de recepção do ideário “sustentável” na FGV-EAESP e na HEC-Paris. Em um T0, docentes mais afinados com o *management* heterodoxo ministravam disciplinas isoladas nos anos 1990, tratando da “responsabilidade social corporativa”, da “gestão ambiental”, dos “modelos alternativos de gestão”; no T1, temos uma convergência dos docentes heterodoxos e construção de centros especializados em “sustentabilidade”, “questões socioambientais” e “responsabilidade corporativa” cujas bases sociais se assentam em empresas parceiras e movimentos empresariais em prol do “desenvolvimento sustentável”; no T2, já no fim dos anos 2000 até os dias atuais, vemos o ganho do caráter metódico e dedicado na criação e operacionalização de cursos (FIS e SASI são os casos em destaque nesse paper) capazes de ungir novos quadros gerenciais adequadamente dispostos a lutar pela imposição da “sustentabilidade” como parte da *doxa* econômica.

De fato, é importante dizer que antes mesmo do T0 analítico dessa pesquisa, FGV-EAESP e HEC-Paris já compartilhavam um mesmo processo de “americanização”, no sentido de

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

Poderíamos entender todo esse processo como parte da construção de um mercado mundial do ensino superior, no sentido de Wagner (2007). O que podemos nomear como um *mercado internacional de educação executiva para a sustentabilidade* seria, analiticamente, um subespaço, uma variante menor de um tal mercado mundial, mas que também tem suas lógicas de formação de preços dos cursos ofertados, a qualidade do ensino e as afinidades entre agentes da oferta (docentes, coordenadores pedagógicos, empresas parceiras) e agentes da demanda (graduandos ou jovens profissionais). As intervenções que guiam as regras de um tal mercado ocorrem menos a partir de Estados nacionais e mais pela via supranacional com as várias entidades derivadas da ONU.

Vejamos o caso (provavelmente o que melhor retrata) deste tipo de articulação institucional. Investindo cada vez mais no engajamento de *top managers*, uma parceria entre o Pacto Global e a *European Foundation for Management Development* (EFMD) fundou, em 2004, uma rede internacional de fomento da chamada “liderança responsável” (i.e., *responsible leadership*). A rede foi denominada como *Globally Responsible Leaders Initiative* (GRLI), sendo composta por mais de 60 instituições de ensino e empresas de 5 continentes diferentes que, juntas, representavam 300 mil estudantes e 1 milhão de empregados. Entre suas ações, destaca-se a publicação, em 2005, do relatório *The Globally Responsible Leader: a call for action*, um dos primeiros a se debruçar sobre os contornos do novo tipo de top manager que nascia como consequência das discussões sobre “desenvolvimento sustentável”.

A GRLI cunhou a expressão “liderança globalmente responsável”, que foi definida como “o exercício global de uma liderança ética e baseada em valores, na busca do progresso

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

Quadro 1. Papel das *business schools* e instituições de ensino voltadas à educação de executivos

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

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

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

Fonte: extraído de GRLI (2005, p.3)

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

responsabilidade social empresarial e finanças sociais. Ainda, esses três fundadores do GVces tipificam, de certo modo, os papéis que representam os três pilares (i.e., *triple bottom line*) da SE (ELKINGTON, 2013): meio ambiente, sociedade e economia. O último deles, mais vinculado à área das finanças sociais, é o que concentra o maior montante de capital simbólico, o que pôde ser observado a partir das entrevistas e possui o maior grau de vinculação com o tema da SE na FGV até os dias atuais: “GVniano” de formação, graduou-se em administração de empresas, fez mestrado e doutorado em administração pública. Passou também pelos EUA durante o seu mestrado, estudando na Columbia University, na Harvard University e na Boston University, sendo no doutorado quando começou a se aprofundar em modelos gerenciais heterodoxo (e.g., Crédito Popular Solidário).

O GVces tem participação decisiva no avanço do processo de institucionalização da SE em nosso país. Entre as ações de maior impacto, destacam-se os desenhos metodológicos para a construção do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa em 2005, quando a “sustentabilidade empresarial” entra no mercado financeiro (SARTORE, 2012) e para o Guia Exame de Sustentabilidade desde 2007. O GVces é um agente organizacional muito importante na legitimação do que significa ser “sustentável” do ponto de vista empresarial, sediado no principal *think tank*⁴ do Brasil, a Fundação Getúlio Vargas (HEY, 2018).

Em seus primeiros anos, o GVces esteve mais voltado a uma participação em espaços externos à escola de negócios (e.g., ISE da BM&FBovespa). Somente em 2009, a primeira edição daquela que viria a ser a principal frente de ensino da perspectiva “sustentável” é lançada: a disciplina eletiva “Formação Integrada para a Sustentabilidade” (FIS), eletiva a todos os estudantes da FGV-EAESP⁵. No caso da principal *business school* brasileira, a institucionalização da SE foi percebido como ocorrendo do modo sociologicamente mais previsível: de ações isoladas e pouco sistemáticas de indivíduos isolados, passando por uma consolidação de um centro especializado (GVces) até uma forma metódica de socializar os neófitos (FIS).

No caso da principal escola de negócios francesa, também depois de um período marcado por disciplinas isoladas na década de 1990, surge um mestrado relativo ao “desenvolvimento sustentável”, o *MSc in Sustainable Development*, em 2003. Dois anos depois, em 2005, é criado um outro mestrado, o *MSc in Alternative Management*, liderado sobretudo por Ève Chiapello,

⁴ Concordamos aqui com a visão de Medvetz (2008) de que as organizações *think tanks* se caracterizam por uma posição privilegiada na estrutura social em termos de poder simbólico e de que são orientadas a uma multiplicidade de universos sociais (e.g., política, educação, economia, ciência).

⁵ Cursos de Administração de empresas, Administração pública, Economia e Direito.

quem havia publicado a pouco tempo, junto com Luc Boltanski, o livro *Le nouvel esprit du capitalisme* (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999). O mestrado que analisamos aqui, o SASI, emergiu apenas 10 anos depois, em 2015, a partir da fusão desses dois mestrados, unindo “*sustainability*” do primeiro com “*social innovation*” do segundo, junto com os respectivos corpos docentes.

As raízes do SASI remontam a 2003 e à criação de um programa chamado *Master in Sustainable Development*. O contexto na época era diferente. Integrar a sustentabilidade no núcleo dos modelos de negócios e organizações ainda era um conceito emergente. Os professores da HEC e seus alunos foram pioneiros nesses campos. Alguns anos depois, Ève Chiapello instigou o programa de *Alternative management* da HEC, que desenvolveu uma análise crítica do nosso sistema capitalista e de suas organizações. Quando os dois programas se fundiram em 2015, o mestrado SASI nasceu, unindo essas duas abordagens, críticas e pragmáticas, e projetado para construir novos modelos para impacto social. (Fala da coordenadora do SASI. In: HEC-PARIS, 2018a. Tradução nossa⁶)

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

Assim como aconteceu na FGV-EAESP, o centro irradiador da perspectiva “sustentável” na HEC-Paris foi fundado também por professores heterodoxos. Os fundadores combinam uma formação inicial na HEC com circulação por espaços sociais marcados pelo questionamento da *doxa* econômica. O primeiro deles, diretor do centro desde sua criação, se graduou na HEC-Paris em *Strategic Management* e fez mestrado em filosofia na *Université Paris Sorbonne*, tendo sido já premiado pela *American Sociological Association* (i.e. o *R. Scott Award*) pelos seus trabalhos que articulavam filosofia, sociologia e administração acerca da “responsabilidade social empresarial”. A segunda é graduada pela HEC-Paris em administração de empresas e com um doutorado pela *Université de Lyon* também em administração, mas que morou e trabalhou como voluntária numa favela do Chile durante um ano, experiência à qual

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

atribui uma conotação de ponto de ruptura biográfico: “Lá, descobri a extrema pobreza. Enquanto isso, eu tinha alguns amigos que estavam criando uma instituição de microfinanças e percebi que o empreendedorismo de negócios pode ser parte da solução” (fala da fundadora. In: HEC, 2018b. tradução nossa⁷).

O engajamento dos dois também foi direcionado, no mesmo ano de 2009, para a criação de um rede múltipla que vincula empresas, terceiro setor e escolas de negócios, o *Mouvement for Social Business Impact* (MSBI). Este tinha o propósito de anexar uma mentalidade “socialmente orientada” aos *top managers*: “nosso objetivo é apenas introduzir uma mentalidade socialmente orientada aos líderes empresariais. Equipados com essa perspectiva, eles podem, portanto, agir por um mundo melhor.” (fala do fundador. In: HEC-PARIS, 2018b. tradução nossa⁸). Esse tipo de engajamento está relativamente próximo das tomadas de posição da GVces na criação de índices “sustentáveis” na bolsa de valores de São Paulo (BM&F Bovespa) e na metodologia empregada para classificar e premiar as melhores práticas empresariais em SE (por meio da Revista Exame).

O que tornam ainda mais próximos os processos de fortalecimento da perspectiva “sustentável” nas duas escolas é uma considerável sintonia com as principais empresas parceiras. No caso da FGV-EAESP, isso fica nítido pela relação entre um dos principais bancos privados do país e a disciplina FIS: o Itaú aparece como parceira (sobretudo em termos de patrocínios financeiros) em documentos de quase todas as edições do curso, além de eventos específicos de apresentação de trabalhos finais (vide figura 1). Também é notório no caso do FIS a presença da Natura, como ocorre até mesmo na decoração da sala de aula mais utilizada nesta disciplina⁹.

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

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

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

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



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

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

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

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

Mais evidente na HEC-Paris do que na FGV-EAESP, a forma de conferir um sentido para o significativo “sustentabilidade” ou “sustentabilidade empresarial” é influenciada pelos mais

¹⁰ Pseudônimo utilizado.

¹¹ Pseudônimo utilizado.

¹² Pseudônimo utilizado.

¹³ Pseudônimo utilizado.

¹⁴ Pseudônimo utilizado.

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

notáveis *top managers* adeptos da SE. Nesse âmbito, destaca-se Emmanuel Faber, CEO da Danone: um dos ídolos dos neófitos da *SASI Family*. As razões para essa idolatria remetem a uma identificação endógena, seria possível dizer. O CEO da Danone é ex-aluno da HEC-Paris, engajado na criação do SASI e do movimento MSBI. Costuma defender publicamente a “sustentabilidade empresarial” em suas entrevistas e conferências.

Em uma recente participação na cerimônia de formatura de graduados da HEC-Paris em junho de 2016, Emmanuel Faber mostra seu lado heterodoxo de *impact leader* em enunciações prescritivas (usando linguagem anglo-fracófona, diga-se de passagem) tais como: “nunca seja escravizado pelo dinheiro! Seja livre!”; “o desafio da globalização é a justiça social. Sem justiça social, não haverá mais economia.”; “o poder sempre faz sentido se a sua liderança é uma liderança de serviço. Mas como você encontra uma maneira de servir a um propósito?” (trechos de falas de Emmanuel Faber. In: DANONE, 2016. Tradução nossa¹⁶). O poder de influência de notáveis como Faber foi notado em algumas das entrevistas com os neófitos da *SASI Family*, como podemos verificar pelo relato de Mathilde (SASI 3) abaixo.

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

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

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

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

forma mais ou menos decisiva, contribuíram para a criação do curso.

Comparando com a FGV-EAESP, há considerável homologia entre as posições dos adeptos da “sustentabilidade” nas duas escolas, já que, em ambas, o “modelo sustentável de gestão” é promovido por centros de estudos conduzidos por professores com gostos e engajamentos pessoais que combinam gestão empresarial e reivindicações socioambientais, inclusive com circulação por organizações do terceiro setor¹⁸. Isso se soma ao apoio de empresas parceiras e fomentadoras dos cursos, o que é mais explícito no caso do FIS (e.g. Itaú e Natura) do que no SASI (e.g. Danone). Ambos os cursos foram criados em confluência com o avançar da institucionalização da “sustentabilidade empresarial”, que tem como principal fator desencadeador essa articulação entre empresas e a ONU em torno do Pacto Global. Mais especificamente, emergem a partir das investidas para que as escolas de negócios assumam um papel de instituições formadoras de novos *managers* alinhados com o “desenvolvimento sustentável”.

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

Disposições, conversões e engajamentos militantes

A fabricação de gestores adeptos da perspectiva sustentável requer tanto a circulação de um capital cultural gerencial específico - percebido pelo domínio de técnicas e ferramentas de gestão heterodoxas - como de propensões relativas aos modos de pensar, agir e sentir. A este conjunto de propensões designamos como *disposição para a sustentabilidade*. Argumenta-se aqui que uma tal disposição específica não é derivada apenas da transmissão institucionalizada nas escolas de negócios: cursos como o FIS e o SASI atraem jovens que carregam em seus corpos disposições correlatas (e.g., *disposição ambientalista*) que tornam efetivamente possível a própria transmissão institucionalizada.

A transmissão dessa *disposição para a sustentabilidade* envolve um método, uma

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

sistemática, de base tanto gerencial como subjetivante. Isso ocorre porque tal sistemática operacionaliza tanto o treinamento de técnicas específicas para tomar decisões empresariais que deslocam a preponderância do capital econômico (e.g., relativização da maximização dos lucros, equiparação das metas socioambientais de uma empresa às financeiras, preferência pelo termo *stakeholder* a *shareholder*) quanto em termos de um certa identidade esperada, em um forma de “sentir o mundo” que seria própria dos adeptos da SE.

Essa chave interpretativa foi construída nessa pesquisa em decorrência da análise das narrativas de conversão, uma alternativa encontrada para mapear os esquemas cognitivos, linguísticos e práticos que marcam tanto os neófitos da FGV-EAESP como aqueles da HEC-Paris¹⁹. Trata-se de verificar as respostas referentes a uma pergunta aparentemente despreziosa: “como a sustentabilidade passou a fazer parte de sua vida?”. Diante deste questionamento inicial em todas as entrevistas realizadas, tanto FISers como membros da SASI *Family* entoam um engajamento “apaixonado” e falam sobretudo de processos de conversão permeados pelos afetos. O principal elemento variável é se a paixão é narrada como presente desde a primeira infância (sob influência dos pais) ou se é despertada através de socializações secundárias como os cursos em questão.

O caráter de precocidade é um apelo à existência de esquemas cognitivos, linguísticos e práticos alinhados com a *disposição para a sustentabilidade* como sendo datados antes da educação superior. As narrativas dos mais precoces se constroem enaltecendo as experiências geralmente derivadas de ambientes familiares. Os espaços propriamente de ensino aparecem em seguida, em um plano secundário ou como decorrência das experiências prévias. Os casos das narrativas de Carl (SASI) e de Elza (FIS) mostram como vivências precoces que envolvem contatos com as pautas reivindicatórias ambientais (“tensão entre agricultura e meio ambiente”, no caso do estadunidense; “trilhas com guias pela floresta”, no caso da paulistana) podem fornecer os esquemas basilares para uma futura aquisição da *disposição para a sustentabilidade*.

Quadro 2. Narrativas de conversão baseadas na ideia de precocidade

O garoto de Michigan e a paixão pela “sustentabilidade”	A paulistana e sua herança ambientalista
Então eu cresci em uma economia muito interessante e cuja base é agrícola e industrial. E eu sou de uma cidade pequena [de Michigan], definitivamente na comunidade agrícola, mas também que se beneficia imensamente do	Meus pais falam sobre a sustentabilidade há muitos anos. Gostam de permacultura, mas não trabalham com isso. Até os meus 14 anos, eu ia sempre pro sítio da minha família em Itu (SP). Morei 3 anos

¹⁹ Vale dizer que a construção da categoria *conversão sustentável* deriva, primeiramente, de outra frente de pesquisa do autor sobre a elite de *top managers* da “sustentabilidade empresarial” atuante no Brasil. Trata-se de um elemento constitutivo da enunciação dos membros desse grupo dirigente: falar sobre como “chegaram até o ponto em que chegaram” é algo que remete ao senso prático de alguém que pretende enunciar sobre esse modelo heterodoxo de gestão (BARREIROS, 2019).

<p>turismo. Então eu cresci com uma experiência muito profunda e pessoal trabalhando na agricultura, mas também reconhecendo a tensão entre agricultura e meio ambiente, depois entre turismo e economia, e entre turismo e meio ambiente. Então, de muitas maneiras, onde eu cresci e como cresci são uma indicação de onde a conexão com a sustentabilidade começou... e eu adiciono a isso meus estudos de graduação focados em Relações Internacionais. Estudei política ambiental internacional, questões ambientais, por isso foi parte da minha experiência acadêmica, e acho que, como a maioria desses alunos, estamos realmente expostos aos verdadeiros e amplos desafios que a sociedade enfrenta: gestão de resíduos, mudanças climáticas.... Todos esses temas de sustentabilidade e da sustentabilidade em geral. Isso meio que se transferiu para minhas escolhas de carreira. É de onde veio meu interesse e minha paixão pela sustentabilidade.</p> <p>Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Carl, SASI 6, em 22/03/2018. Tradução nossa²⁰</p>	<p>em Manaus: dos 7 aos 10 anos. Os pais da minha amiga eram do INPA (Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia), eles trabalhavam com índios e meio ambiente e sempre falavam disso. Nossos passeios eram sempre com o grupo de pesquisadores do INPA. A gente fazia trilhas com guias pela floresta e eu gostava muito. Pensei em fazer Biologia no vestibular. Era minha segunda opção, caso não gostasse de administração pública. Além disso, duas coisas me influenciaram: um projeto do Colégio São Luís, onde estudei, que envolvia famílias que trabalham na zona rural, com agricultura quase que de subsistência. Fiz uma imersão na comunidade e morei uma semana lá, onde tive contato com o tema da água, que é muito importante por lá. Foi bem forte essa vivência pra mim. Depois, fui fazer um curso de bioconstrução e permacultura, pelo IPEMA.</p> <p>Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Elza, FISer 3, em 16/01/2017.</p>
---	--

Valendo-se em grande medida das disposições correlatas previamente incorporadas pelos neófitos, as *business schools* investigadas ofertam aos seus estudantes consumidores a chance de adquirir bens simbólicos (e.g., diploma de especialista em “sustentabilidade”; legitimação como adepto da “sustentabilidade”; inserção em redes internacionais da SE) mediante quantias financeiras significativas (na maioria dos casos) e exigências de seleção mais ou menos arbitrárias (e.g., experiência profissional prévia de dois anos, proficiência em línguas estrangeiras, pontuação mínima em exames de aptidão como o *General Management Admission Test* – GMAT, testes de seleção). Como já foi dito, FGV-EAESP e HEC-Paris participam de um espaço internacional de trocas econômicas e simbólicas que podemos chamar de *mercado internacional de educação executiva em prol da sustentabilidade*. Para além da relativa previsibilidade do encontro entre os agentes da oferta (e.g., professores, coordenadores pedagógicos, empresas parceiras) e os da demanda (e.g., estudantes de graduação, jovens

²⁰ “If we take it from my holistic not from an academic perspective: so I grew up on Michigan and if you are familiar with Michigan and if you know that it's one of the more hard hit economy States in the US. There has been some rough times, but it is one of the most innovative states throughout its history. And it it's also one of the most developed States in terms of Agriculture in the country, behind California. So I grew up in a very interesting economy and that was with both Agricultural and industrial base. And I am from a small town that is definitely in the agricultural community but also benefits massively from tourism. So I grew up with a very in-depth and personal experience working in agriculture but also recognizing the tension between agriculture and the environment and then between tourism and the economy and between tourism and environment. So in many ways where I grew up and how I grew up are an indication of where the connection with the sustainability began, and I add this with my undergraduate studies focused on the degree in International Relations. I studied environmental international policy, environmental issues, so it was part of my academical experience, pretty much so and I think like most of these students we are truly exposed to the true and wide challenges that society faces: waste management, climate change.... All these sustainability topics and sustainability in general. That kind of transferred to my career choices. That's from where my sustainability interest and passion comes from.” (Carl, SASI 6, entrevista em 22/03/2018).

profissionais), cujas afinidades disposicionais podem ser verificadas, os cursos investigados se constituem como sistemas de ensino visando a produção daquilo que Bourdieu (2007, p. 206) chamou de “indivíduos programados”, marcados por “programas homogêneo de percepção, de pensamento e de ação”.

Em termos de táticas de transmissão dos esquemas cognitivos, linguísticos e práticos que caracterizam a “sustentabilidade empresarial”, ambos os cursos (FIS e SASI) se assemelham consideravelmente. Na frente mais operacional de treinamento do FIS da FGV-EAESP, há o chamado Projeto Referência (PR), uma intervenção prática baseada em problema de gestão sustentável dos parceiros empresariais do GVces (e.g., Itaú, Natura). O PR costuma ser apresentado aos estudantes como um “desafio a ser superado” de “grande relevância empresarial”. Já o Projeto de Si Mesmo (PSM) estimula “mergulhos introspectivos” por meio de técnicas de sensibilização as mais diversas: vivências de meditação, trilhas na natureza, viagens de fim de semana, saídas a campo em áreas de fortes desafios ambientais ou sociais.

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

Se a estratégia do FIS pode ser resumida na ideia de “vontade de transformar a sociedade” (GVCES, 2017) estampadas na missão organizacional do GVces, o SASI não fica aquém disso. O uso de verbos como “*transform*” e “*change*” é muito frequente nas falas dos entrevistados da *SASI Family*, bem como nas relatos de professores, coordenadores e nos demais documentos consultados. Tanto a fundadora do curso como os coordenadores do SASI explicitam que o objetivo dos processos educacionais é conformar os jovens profissionais como “agentes de mudança” (i.e., *changemakers*): a) “nós educamos estudantes e tomadores de decisão acerca das principais questões sociais para que se tornem agentes de mudança” (Fala da fundadora do SASI. In: HEC-PARIS, 2018b, tradução nossa²¹); b) “nossa ambição é empoderar nossos alunos para que se tornem agentes de mudança, com o conhecimento e as habilidades para liderarem

²¹ “*We educate students and decision makers on major social issues to become changemakers*” (Fala de Bernadette Flignot. In: HEC-PARIS, 2018b)

essas transformações necessárias” (texto dos coordenadores do SASI. In: HEC-PARIS, 2018c. tradução nossa²²).

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

O mundo de hoje está enfrentando enormes desafios e transformações profundas: aquecimento global, mudanças nas potências globais, esgotamento de recursos e biodiversidade, aumento de desigualdades, inovações digitais e tecnológicas etc. Tal contexto exige mudanças radicais para construir economias mais inclusivas, de baixo carbono e sustentáveis. Acreditamos que enfrentar esses desafios tornará as organizações mais criativas; agora, nós temos a oportunidade de inventar novos estilos de vida para reformular nossas cidades, nossos ambientes de trabalho e desenvolver novos caminhos para nossas economias. Com uma ampla abordagem multidisciplinar para entender os complexos desafios e forças que estão moldando nosso mundo e uma combinação única de teoria e prática, o MSc SASI da HEC é um programa intensivo que permite aos alunos personalizar seu currículo e construir sua liderança. Nossa ambição é empoderar nossos alunos para se tornarem agentes de mudança, com o conhecimento e as habilidades para liderarem essas transformações necessárias. Estamos orgulhosos de nossos alunos e ex-alunos, que, na diversidade de suas nacionalidades, origens e experiências, compartilham e demonstram a mesma paixão para explorar futuras fronteiras de negócios. (Mensagem dos coordenadores do SASI. In: HEC-Paris, 2018c. Tradução nossa²³)

Podemos verificar, ainda com base na análise das narrativas de conversão, o despertar, orientado por essa necessidade de “transformar”, de uma paixão tardia diretamente influenciada pelo acesso a cursos como o SASI e o FIS. E é justamente aqui onde percebemos de forma mais clara os efeitos de uma conformação de adeptos operada pelos “educadores da sustentabilidade”. O FISer Vítor, por exemplo, vem de uma família de estrato intermediário do interior de São Paulo, porém com poucos parentes que foram à universidade e que tampouco

²² “Our ambition is to empower our students to become changemakers, with the knowledge and skills to lead these necessary transformations” (texto dos coordenadores do SASI. In: HEC-PARIS, 2018c).

²³ “Today’s world is facing huge challenges and deep transformations: global warming, shifts in global powers, resources & biodiversity depletion, rising inequalities, digital and technological disruptions, etc. Such a context calls for radical changes to build more inclusive, low-carbon and sustainable economies. We believe that addressing these challenges will make organizations more creative; we now have the opportunity to invent new lifestyles to reshape our cities, our working environments, and to develop new paths for our economies. With a broad multidisciplinary approach to understand the complex challenges and forces that are shaping our world, and a unique combination of theory and practice, the HEC MSc Sustainability and Social Innovation is an intensive program that enables students to customize their curriculum and build their leadership. Our ambition is to empower our students to become changemakers, with the knowledge and skills to lead these necessary transformations. We are proud of our students and Alumni, who, in the diversity of their nationalities, backgrounds and experiences, share and demonstrate the same passion to explore future business frontiers.” (Mensagem dos coordenadores do SASI. In: HEC-Paris, 2018c)

atuam na área empresarial. Não é uma origem social muito afim à da maioria de seus colegas da FGV. Vítor viu suas impressões sobre a noção de “sustentabilidade” se ampliarem quando se tornou leitor das publicações do GVces (e.g., Revista Página 22). Um pouco mais tarde, por recomendação de um amigo que já tinha feito a disciplina do FIS, ele decidiu se inscrever no processo seletivo, sem saber ainda muito bem o que se estudava. Sua conversão a adepto da causa da “sustentabilidade” veio com o próprio FIS.

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

Quadro 3. Narrativas de conversão como paixão tardia

<u>O estigma e a conversão sustentável.</u>	<u>O impacto do curso sobre a conversão</u>
<p>Não fazia parte da minha vida até que decidi vir para a HEC. Então, eu sou uma advogada e, como advogada, eu estava muito interessada em fazer algo em direitos humanos e ter impactos sociais, então me deparei com esse mestrado em SASI. Eu não sabia muito sobre a HEC porque, na Índia, a HEC não é muito conhecida, embora tenha destaque na França. Eu estava mais ligada à parte de inovação social, então a sustentabilidade tornou-se parte da minha vida quando eu vim para esse mestrado, porque a sustentabilidade para mim era apenas sobre o meio ambiente e as pessoas que são abraçadoras de árvores, porque eu estava mais voltada para o social e eu não estava para o meio ambiente no começo. Agora, me vejo como uma líder de impacto.</p> <p>Fonte: O autor (2019). Trecho da entrevista com Shravya, SASI 7, em 24/03/2018²⁴</p>	<p>Já gostava de questões políticas da cidade. Na época que eu decidi fazer administração pública na GV, foi em julho de 2013, então eu cogitei fazer economia, direito, queria trabalhar no governo. Aí eu pensei na GV, fui pra GV e desde que entrei na GV até hoje o tema dos meus estudos é principalmente educação. Antes, eu pensava só em trabalhar no governo, mas depois das disciplinas de sustentabilidade, eu comecei a pensar em trabalhar nas empresas, porque eu vi que era um ator importante pro interesse público. Quebrou um preconceito que eu tinha com empresas [...] Quando fui pro FIS, eu não sabia o que estudava de sustentabilidade, eu sabia que era uma disciplina que te permitia muito autoconhecimento, que é uma coisa super importante. Acho que todo mundo saiu transformado, eles provocaram isso e aconteceu de a turma ter uma relação muito próxima. E você via até em pessoas que não tinha muita afinidade, você via transformações profundas.</p> <p>Fonte: Trecho da entrevista com Vítor, FISer 1, em 10/01/2017.</p>

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

Esse trecho de fala da indiana Shravya retrata também um esquema cognitivo compartilhado pela *SASI Family* e pelos FISers e que está intimamente associado a um certo engajamento militante: a ideia de que aderir à “sustentabilidade” significa adotar práticas gerenciais de “impacto”. Uma vez convertidos e adequadamente em vias de socialização na instituição, a *disposição para a sustentabilidade* é colocada em prática sobretudo nas disputas simbólicas pela imposição da SE como parte da *doxa* mais ampla do campo econômico. Estas lutas ocorrem tanto nos espaços internos da FGV-EAESP e HEC-Paris como nos seus ambientes profissionais.

Isto se torna verificável pela delimitação de um esquema peculiar. O esquema cognitivo-linguístico que aqui chamamos de *sustentabilidade = impacto* remete à ideia de uma “prática sustentável” que contribui para o bem comum, gera um “impacto positivo” no mundo e se articula aos ditames da ONU. Um trecho da entrevista de Simone (FIS) exemplifica a mobilização desse esquema. Tentando dar um sentido à “sustentabilidade”, ela recorre inicialmente à definição do relatório Brundtland (1987): “e aí você vai falar que é a habilidade de você suprir as necessidades sem afetar as necessidades de gerações futuras”. Depois, traz o conceito de John Elkington (2013) de *triple bottom line*: “esse tipo de coisa de tripé... Tem até gente que fala de quadripé, sei lá...”. Porém, Simone justifica sua fala na noção de “impacto”: “eu acho que para mim o que mais pega é impacto! Sustentabilidade é tentar causar o menor número possível de impacto negativo e o maior número possível de impacto positivo.”

Eu até tive que responder a isso na minha última entrevista de emprego que eu fiz há um mês atrás. E nunca parei para pensar e formular uma resposta... na hora da entrevista, tive que formular com a gestora *head* de sustentabilidade da empresa na minha frente e ela era portuguesa. 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 a vida gira em torno de impacto. É mais impacto positivo e menos impacto negativo. Até porque não é só não causar impacto negativo é causar impacto positivo também. Acho que é toda a história de *footprint* que a gente fala. E eu acho que gira em torno disso para mim. (Simone, FISer 10, entrevista em 31/08/2017)

Na *SASI Family*, não apenas para a indiana Shravya (SASI), mas para todos os outros, ser um adepto da “sustentabilidade” tem um sentido de uma busca por um maior “impacto positivo” em suas relações pessoais ou profissionais. Os resultados derivados das entrevistas apontam como a forma como os estudantes da HEC-Paris conferem um sentido para a SE muito similar à encontrada entre os da FGV-EAESP: uma combinação cognitiva entre as ideias de promoção de “impacto positivo” no mundo, trabalhando por um propósito maior do que a busca

pelo acúmulo de capital econômico e uma busca de equilíbrio entre o econômico e o socioambiental, associada à ideia de um sentido existencial para suas vidas.

Eu acho que quando você está estudando sustentabilidade você percebe o impacto que você tem no mundo, especialmente os negativos, mas também os impactos positivos que você poderia ter se você escolher um trabalho significativo. Eu acho que é algo muito bobo, mas algumas pessoas nunca percebem isso. Eles realmente podem perceber impactos significativos e uma vez que você percebe que pode conseguir um trabalho que faça a diferença... por que você deve trabalhar para pessoas e empresas que não estão agregando valor real para a sociedade? É isso que quero dizer com um aspecto filosófico da sustentabilidade (Antoine, SASI 1, entrevista em 02/03/2018. Tradução nossa²⁵).

Para mim é... eu tenho duas maneiras de dizê-las: uma muito poética e outra muito técnica. Qual delas você quer ouvir? A técnica primeiro: para mim, é sobreviver como uma espécie humana em harmonia com os outros seres vivos que estão neste planeta, e que possamos continuar a procriar, ter mais gerações e que estas continuem a serem saudáveis. Pois, para mim, é o que está em risco, não é? O planeta não sustenta mais gerações inconscientes. Minha versão poética é que, se um dia eu tiver filhos e netos, gostaria que eles vissem a natureza maravilhosa que tive a oportunidade de ver e admirar. Eu sei que há coisas que desapareceram, então, para mim, sustentabilidade significa que levo meus filhos para ver os fenômenos e belezas naturais que ainda existem. Para mim, este seria o futuro. (Jimena, SASI 2, entrevista em 03/05/2018. Tradução nossa²⁶)

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

²⁵ “I think that when you are studying sustainability you realize the impact you have on the world, especially the negatives ones but also the positive impacts you could have if you choose a job meaningful. I think that it's something very stupid, but some people never realize that they actually can realize meaningful impacts and once you realize that you can achieve a job that makes a difference... why you should work for people and companies that are not putting real value for society? That's what I mean by a philosophical aspect of sustainability” (Antoine, SASI 1, entrevista em 02/03/2018).

²⁶ “Para mi es... tengo dos maneras de decirlos: una muy poética y otra muy técnica. ¿Cuál quieres escuchar? La técnica primero: para mi es sobrevivir como especie humana en armonía con los demás seres vivos que están en este planeta, y que podamos seguir procreando, tener más generaciones, y que estas sigan saliendo saludables. pues que para mí es lo que estas en riesgo, ¿no? el planeta no sostiene más generaciones inconscientes. mi versión poética es que, si algún día llego a tener hijos y nietos, yo quisiera que vean la maravillosa naturaleza que yo he tenido la oportunidad de ver y admirar. sé que hay cosas que han desaparecido, entonces para mi sostenibilidad significa yo llevar a mis hijos para que vean los fenómenos naturales y las bellezas que existen todavía. para mi este sería el futuro”. (Jimena, SASI 2, entrevista em 05/03/2018)

FISer 2, entrevista em 14/01/2017).

Dado que eu estava em busca de alinhar propósito e carreira, o FIS foi a primeira experiência que me deu sentido pra isso, entendeu? Então foi a primeira experiência que eu pude vivenciar na prática o que eu tinha em teoria. O que eu tinha de ambição e não poderia concretizar na prática. Queria saber se minha trajetória profissional, eu poderia ter essa oportunidade de alinha propósito e trabalho profissional. Então, participar do FIS foi tão gratificante pra mim, foi meio que um alívio de ver que tem empresas que estão olhando pra isso seriamente. 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 (Giulia, FISer 6, entrevista em 22/08/2017)

Há uma denegação parcial do capital econômico que pode ser apreendida das falas dos neófitos. A crença produzida é a de que as empresas não visam apenas lucrar, elas visam contribuir com a sociedade e com o meio ambiente. A pregação da “mudança sustentável” é mesclada a uma crítica sobre o sentido do trabalho para os gestores ortodoxos que são acusados de “elitistas” ou de apenas quererem “vender mais”, importando apenas com os interesses materiais: como diz Giovana (FIS), “pra mim, o meu objetivo não é ganhar ‘x’ mil por mês”; como relata Mathilde (SASI), trata-se de ir além do “lado business”, de “escapar das coisas mais prestigiadas” e de “refletir, de assumir certo distanciamento dos negócios, para formar realmente suas opiniões pessoais”.

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

Quando estamos em uma grande escola, temos dois anos no *campus* de treinamento fundamental, por isso temos muitos cursos generalistas, temos cursos de finanças, marketing, contabilidade. É *business* clássico. Então, depois de passar esses dois anos, você faz um ano fora, faz estágios em uma empresa. E assim, meu primeiro estágio foi na General Electric, sobre a comercialização de uma solução de eficiência energética. Durante esse estágio, percebi de certa forma que eu não estava motivada apenas pelo lado *business*, e que o fato de apenas vender mais e os objetivos do negócio é... bem, eu precisava ir além, enfim, pensar em outras coisas quando eu trabalhava, e pensei no impacto das empresas no mundo. Então, meu segundo estágio foi em uma pequena consultoria de estratégia e a ideia da empresa de consultoria era tornar os recursos humanos mais confessionais e melhores, fazer com que os recursos humanos tivessem uma visão de longo prazo. Esses dois estágios me fizeram perceber que eu pensava muito sobre o impacto do meu trabalho, nas empresas nas quais eu trabalhava neste mundo. E foi aí que escolhi minha especialização do último ano, escapando de coisas muito prestigiadas. (Trecho da entrevista com Mathilde, SASI 3, em 19/03/2018. Tradução nossa²⁷.)

²⁷ “Quand on est dans une grande école comme moi, on a deux ans sur le campus de formation fondamentale donc on a beaucoup de cours generaliste, on va avoir des cours de finance, de marketing, de comptabilité. C’est du

Considerações finais

A análise aprofundada dos cursos FIS e SASI permite compreender o processo de conformação de um tipo de agente que tipifica a cada vez mais avançada instituição da “sustentabilidade empresarial” (SE). O processo de institucionalização, em especial as últimas iniciativas da aliança entre ONU e empresas em torno do Pacto Global tem apontado para uma construção coletiva e internacional de um agente-típico, que, de modo mais imaginativo, podemos chamar de *herói sustentável*. As técnicas pedagógicas de cursos especializados nas escolas de negócios reforçam este objetivo, contribuem para seu ganho de escala e para a estratégia de reprodução social dos heterodoxos da “sustentabilidade empresarial”.

FGV-EAESP e HEC-Paris desenvolveram centros de estudos especializados em sustentabilidade (GVces e S&O), afinados com suas respectivas empresas parceiras e seguem os ditames do “desenvolvimento sustentável” da ONU. Estes fatores criam um certo isomorfismo institucional entre os cursos de formação para a “sustentabilidade empresarial”, amplificado ainda por uma parceria para intercâmbios de alunos entre as duas escolas de negócios. A conformação envolve uma estratégia pedagógica comum, que chamamos de gerencial-subjetiva, que se vale das disposições correlatas previamente incorporadas pelos neófitos e é operada por docentes heterodoxos: o sentido é transformar jovens em gestores “militantes da causa da sustentabilidade”, cada vez mais solidários entre si, que pensem, sintam e ajam no espaço empresarial direcionados pela crença central na possibilidade de apropriação do ideário do “desenvolvimento sustentável” por agentes dominantes do campo econômico. No léxico desses agentes, ter “um impacto positivo”.

Pouco a pouco, a tipificação do *herói sustentável* vem se tornando mais racionalizada, internacionalizada, mais legítima e, portanto, mais verificável em um estrato crescente de agentes empresariais. Para socializar seus neófitos, para conformá-los, dando-lhes uma forma de “gestores adeptos da causa”, esses cursos precisam se diferenciar dos demais. E, para isso, precisam, provar a relevância de sua “verdade” em relação a outras “verdades” de instituições

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

dominantes. São cursos que se afirmam na via da *contra-doxa*, isto é, que se propõem a ser reformistas institucionais, indo contra a forma mais legítima de gerenciar as organizações e, conseqüentemente, numa clara oposição a agentes mais ortodoxos do campo econômico que tendem a endossar tanto uma exaltação das finanças como do (neo)liberalismo econômico.

Referências

- BARREIROS, Bruno Costa. A conformação de adeptos da “gestão sustentável”: investigando a “turma da sustentabilidade” da FGV-EAESP. **Política & Trabalho**, v. 1, n. 48, p. 38-56, 2018.
- BARREIROS, Bruno Costa. **A institucionalização da “sustentabilidade” no espaço empresarial brasileiro: a emergência de uma elite de top managers e a conformação dos neófitos**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, UFSC, 2019.
- BENNIE, Lynn; BERNHAGEN, Patrick; MITCHELL, Neil J. The logic of transnational action: the good corporation and the global compact. **Political Studies**, v. 55, p. 733–753, 2007.
- BLANCHARD, Marianne. From ‘Ecoles Supérieures de Commerce’ to ‘Management Schools’: transformations and continuity in French business schools. **European Journal of Education**, v. 44, n. 4, p. 586-604, 2009.
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. **As estruturas sociais da economia**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001a.
- BOURDIEU, Pierre. **Meditações pascalianas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001b.
- BOURDIEU, Pierre. Les conditions sociales de la circulation internationale des idées. **Actes de la recherche en sciences sociales**, vol. 145, p. 3-8, 2002.
- BOURDIEU, Pierre. O campo econômico. **Política & Sociedade**, n. 6, pp. 15-57, 2005.
- BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- BOURDIEU, Pierre. **O senso prático**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press e The world commission on environment and development – United Nations, 1987.
- CHIAPELLO, Ève ; GITIAUX, Florent. Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations. **Revue de l’organisation responsable**, v. 4, p. 43-53, 2009.
- DANONE. Emmanuel Faber - Cérémonie Remise Diplômes HEC - Juin 2016. **Canal da Danone no Youtube**. Vídeo publicado em 24 jun. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=x4rj4MfNkys>. Acesso em 07 nov. 2020.
- DEZALAY, Yves; GARTH, Bryant. Droits de l’homme et philanthropie hégémonique. **Actes de la recherche en sciences sociales**, v. 121-122, p. 23-41, 1998.
- DEZALAY, Yves. De la défense de l’environnement au développement durable. L’émergence d’un champ d’expertise des politiques européennes. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, vol. 166-167, p. 66-79, 2007.
- 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.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, pp. 147-160, 1983.
- ELKINGTON, John. Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON,

Julie. **The triple bottom line: does it all add up**. Canada: Routledge, p. 1-16, 2013.

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.

FINANCIAL TIMES. European Business School Rankings 2019. **Financial Times (website)**. Disponível em: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/european-business-school-rankings-2019>. Acesso em 07 nov. 2020.

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.

GRLI. **Liderança globalmente responsável: um chamado ao engajamento**. Bruxelas: European Foundation for Management Development, 2005.

GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV). **Formação Integrada para a Sustentabilidade: FIS**. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=OJsMszsfenM>. 2015. Acesso em: 07 nov. 2020.

GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV). **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: 07 nov. 2020.

HEC-PARIS. Landmark SASI Degree Celebrates 15 Years of Development with Forward-Looking Workshops. **Website institucional da HEC – seção “News”**. Disponível em: <http://www.hec.edu/News-Room/News/Landmark-SASI-Degree-Celebrates-15-Years-of-Development-with-Forward-Looking-Workshops>. Acesso em 15 nov. 2018a.

HEC-PARIS. Sustainability is our Business - Society & Organizations Center HEC Paris. **Canal da HEC-Paris no Youtube**. Publicado em 3 de set. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1RHfLPhuEhk>. Acesso em 15 nov. 2018b.

HEC-PARIS. Message from the Directors. **Website institucional da HEC – seção “Program Details”**. Disponível em: <http://www.hec.edu/Masters-programs/Master-s-Programs/One-Year-MSc-MS-Programs/MSc-Sustainability-and-Social-Innovation/Program-Details>. Acesso em 18 nov. 2018c.

HEY, Ana Paula. Think tanks e Estado: o papel dos “acadêmicos”. **Anais do 42º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais**, Caxambu: ANPOCS, 2018.

LAGROYE, Jacques; OFFERLÉ, Michel. Introduction générale - pour une sociologie des institutions. In: LAGROYE, Jacques; OFFERLÉ, Michel (Eds.). **Sociologie de l’institution**. Paris: Belin, pp. 11–32, 2010.

LAHIRE, Bernard. **Retratos sociológicos: disposições e variações individuais**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LEBARON, Frédéric. A formação dos economistas e a ordem simbólica mercantil. **REDD–Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, v. 4, n. 2, 2012.

MEDVETZ, Thomas Matthew. **Think Tanks as an emergent field. Think tanks as an emergent field**. The Social Science Research Council, 2008.

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

SARTORE, Marina de Souza. Da filantropia ao investimento socialmente responsável: novas distinções. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 66, p. 451-464, 2012.

S&O CENTER. What is SnO Center?. **Website do Society and Organizations Center**. Disponível em: <http://www.hec.edu/SnO/ABOUT-SnO/What-is-SnO-Center>. Acesso em 15 nov. 2018.

WAGNER, Anne Cathérine. **Les classes sociales dans la mondialisation**. Paris: La Découverte, 2007