ISSN: 2359-1048
Novembro 2021

SOLDADO OU ESCRAVO? REFLEXÃO ACERCA DA RACIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

LUIS PHILLIPE DA SILVA INGLAT
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW

Resumo
Ao longo dos anos, a sustentabilidade tem aumentado seu espaço no debate público. O mesmo ocorre com a sustentabilidade organizacional, que se configura como um campo de pesquisa que busca compreender como as organizações alinham os interesses relacionados ao lucro, ao planeta e as pessoas. Nesse contexto, as organizações atuam atentando-se a questões da sustentabilidade. Assim sendo, este ensaio tem como objetivo refletir sobre a racionalização das práticas sustentáveis nas organizações contemporâneas. A partir da metáfora do “soldado ou escravo” (ou seja, o agente de mudança ou o cumpridor de normas externas) extraída do filme ‘A Ponte do Rio Kwai’ de 1957 se buscou refletir sobre como a racionalidade e as ambiguidades intrínsecas nas ações orientam as práticas de sustentabilidade nas organizações. Espera-se que a partir das reflexões emergidas seja possível: contribuir para o avanço do conhecimento sobre sustentabilidade organizacional; estimular o questionamento das práticas de gestão sustentável com base na realidade organizacional; e favorecer o desenvolvimento de práticas de gestão sustentável mais efetivas nas organizações.

Palavras Chave
sustentabilidade organizacional, sustentabilidade, racionalidade

SOLDADO OU ESCRAVO? REFLEXÃO ACERCA DA RACIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

RESUMO
Ao longo dos anos, a sustentabilidade tem aumentado seu espaço no debate público. O mesmo ocorre com a sustentabilidade organizacional, que se configura como um campo de pesquisa que busca compreender como as organizações alinham os interesses relacionados ao lucro, ao planeta e as pessoas. Nesse contexto, as organizações atuam atentando-se a questões da sustentabilidade. Assim sendo, este ensaio tem como objetivo refletir sobre a racionalização das práticas sustentáveis nas organizações contemporâneas. A partir da metáfora do "soldado ou escravo" (ou seja, o agente de mudança ou o cumpridor de normas externas) extraída do filme 'A Ponte do Rio Kwai' de 1957 se buscou refletir sobre como a racionalidade e as ambiguidades intrínsecas nas ações orientam as práticas de sustentabilidade nas organizações. Espera-se que a partir das reflexões emergidas seja possível: contribuir para o avanço do conhecimento sobre sustentabilidade organizacional; estimular o questionamento das práticas de gestão sustentável com base na realidade organizacional; e favorecer o desenvolvimento de práticas de gestão sustentável mais efetivas nas organizações.

Palavras-chave: Sustentabilidade organizacional; sustentabilidade; racionalidade.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, nota-se o interesse da temática sustentabilidade nos estudos organizacionais que pode ser percebido nas publicações científicas. Em grande parte destes estudos a sustentabilidade organizacional ou a gestão sustentável são abordadas com enfoque em demandas funcionalistas, voltadas prioritariamente para o cumprimento de aspectos legais e ganhos de imagem para fins mercadológicos (Motta, 2008).

Apesar disso, Elkington (2018, p. 444) salientou que o "sucesso ou fracasso nas metas de sustentabilidade não podem ser mensurados somente em termos de lucro e perda" nas organizações contemporâneas, mas em "termos de bem-estar de bilhões de pessoas e a saúde do nosso planeta", apontando para a necessidade de repensar os modelos de gestão sustentável. Assim, sugere-se que as investigações sobre a sustentabilidade nas organizações não se limitem ao paradigma funcionalista de pesquisa, mas que diferentes paradigmas podem contribuir para descobertas no campo.

Em contraponto ao paradigma funcionalista predominante nos estudos organizacionais, investigar as práticas de sustentabilidade das organizações a partir de uma perspectiva que transpassa esse paradigma de pesquisa mostra-se relevante para possibilitar uma análise em que as subjetividades e os significados são indissociáveis, inerentes e construídos na relação entre indivíduo e trabalho que realiza. Assim, se rejeita a visão ontológica dualista do trabalhador e trabalho, sujeito e objeto, indivíduo e fenômeno separados (Sandberg, 2000).

Abre-se espaço para se reconhecer que as políticas e práticas de sustentabilidade realizadas nas organizações são um fenômeno indissociável entre o indivíduo e o trabalho, inseparáveis por natureza, culminando na gestão sustentável. E que, as práticas se referem às maneiras como os indivíduos vivenciam efetivamente a sustentabilidade nas organizações. Logo, se possibilita uma análise em que as subjetividades e os significados são inerentes e construídos nas relações, conforme se baseia o paradigma interpretativista de pesquisa (Morgan, 1980).

A reflexão sobre a teoria das organizações associada a paradigmas presentes em realidades alternativas e ao uso de metáforas como sustentação às escolas de pensamento são

fundamentais para a construção do conhecimento, tal como afirmou Morgan (1980). E, assim como se pressupõe em qualquer ciência, nos estudos organizacionais a proposta de Morgan estimulou o debate e o confronto de ideias para promover a renovação do pensamento administrativo, o questionamento e novos conhecimentos.

Morgan (1980; 1986) propôs uma análise multidimensional da organização que impactou os estudos organizacionais e inspirou pesquisadores a repensarem as organizações e as formas de organizar por meio de imagens, conforme salientaram Oswick e Grant (2016). Desta maneira, o uso das metáforas como representação da realidade possibilita a produção de imagens do fenômeno pesquisado, que mesmo sendo parciais, viabilizam sua compreensão. Assim, estas novas formas de compreender as organizações precisam ser refletidas nas pesquisas organizacionais.

Alvesson e Sandberg (2013) ressaltam a carência de pesquisas inovadoras no campo dos estudos organizacionais, que é percebida principalmente pelo aumento de publicações de artigos que se limitam a preencher lacunas e incrementar estudos anteriores, resultando em pouca contribuição para o avanço do campo. Para os autores, esse crescimento de pesquisas incrementais, que reafirmam as teorias organizacionais já estabelecidas, decorre de três aspectos: às condições institucionais (governos, universidades e patrocinadores das pesquisas); às normas profissionais (ditadas por periódicos, editores e críticos que são responsáveis pela validação e divulgação científica); e à construção de identidade dos pesquisadores (por meio da legitimação, socialização e reprodução do perfil de especialista em fazer pesquisas que legitimam a teoria). E, nos estudos organizacionais sobre sustentabilidade não é diferente.

Desta forma, neste estudo busca-se inovar ao adotar metáforas para refletir sobre a racionalização da sustentabilidade organizacional e as disputas de interesses inerentes, e assim, questionar as práticas sustentáveis gerando novas imagens da organização. Parte-se do pressuposto que o pensar racionalmente é por vezes entendido como não se atentar ao discurso por detrás da razão. Naquilo que fundamenta a razão. Em como o processo de racionalização se dá em todos os aspectos da sociedade, seja econômico, organizacional, social e individual. Logo, se objetiva refletir sobre o processo de racionalização da sustentabilidade praticado pelas organizações contemporâneas e, desta forma, caracterizar a racionalidade que orienta as ações praticadas.

Para isso, optou-se por adotar uma metáfora baseada no dilema do soldado engajado ou escravo prisioneiro extraída do clássico do cinema ‘A ponte do rio Kwai’ de 1957 para analisar esse processo de racionalização. O filme, baseado em fatos reais, apresenta uma história ambientada na Segunda Guerra Mundial em que soldados ingleses são mantidos cativos por uma tropa japonesa que os obriga a trabalhar na construção de uma ponte. Nele, os soldados ingleses em todo o tempo questionam sua realidade e vivem o dilema: continuam sendo soldados, engajados na construção da ponte, ou se tornaram escravos, prisioneiros de guerra dos japoneses?

Esse dilema é fundamental na forma como estes indivíduos orientam suas ações no dia a dia. Enquanto isso, eles trabalham com afinco e sob pressão para construir a melhor ponte que suas capacidades conseguem executar. Adaptando ao contexto organizacional, esse dilema se reflete no questionamento se as ações sustentáveis são orientadas para o cumprimento normativo ou para o comprometimento institucional. Com isso, se objetiva estimular a reflexão acerca das ambiguidades da ação organizacional sustentável e o papel da organização na sociedade contemporânea.

Assim, este ensaio está dividido em três partes: esta introdução; uma discussão sobre a razão na organização; o conceito de sustentabilidade no contexto organizacional; o uso da metáfora na pesquisa organizacional; a prática como crítica; a racionalidade na organização; e as considerações finais.

A RAZÃO NA ORGANIZAÇÃO

Antes de retomarmos a compreensão da sustentabilidade nas organizações, faz-se necessário uma pausa para introduzir o papel da racionalidade nesta discussão. Compreender o conceito de racionalidade implica em assumir que o pensar "racional" surge em substituição ao pensar mítico, "irracional", como por muito tempo o mundo era (é) interpretado. A razão pode ser compreendida de maneira diferente, porém passível de constante discussão. Os tipos de racionalidade encontrados na obra de Weber em um contexto econômico, social e religioso são: prática, teórica, substantiva e formal (instrumental ou funcional) (Kalberg, 1980).

A racionalidade prática está relacionada com a visão do mundo pelo indivíduo e suas perspectivas. A teórica está relacionada com a desconstrução e construção da realidade pelo indivíduo para produzir "conceitos abstratos" que aprimorem o seu conhecimento (Kalberg, 1980).

A racionalidade substantiva seria aquela que se estabelece nos conceitos do homem como "ator social" nas organizações e que as interações sociais por ele gerada promovem a percepção racional nas relações (Tenório, 1990), relacionada a soluções de questionamentos do passado e presente fundamentados nos valores a serem estabelecidos (Kalberg, 1980).

Enquanto a racionalidade formal (instrumental ou funcional) seria aquela que preconiza o apelo aos princípios formais e mecânicos das relações sociais, e na divisão racional do trabalho em "sistemas sociais organizados" (Tenório, 1990). Nesse sentido, a racionalidade formal alinha-se ao conceito de burocracia proposto por Weber que pressupõe a delimitação e estruturação de uma ordem, de um padrão, com a finalidade de dominação (Cooper & Burrell, 1980; Kalberg, 1980). A racionalização formal burocrática se estabeleceria como modelo ideal de organização.

Esta alusão ao conceito burocrático weberiano, pautado na divisão racional do trabalho, acarreta uma relação de domínio e poder que reduzem o indivíduo em função do coletivo como forma de sustentação de um comportamento padrão para o alcance da eficiência e perfeição organizacional (Kalberg, 1980). Um contraponto à racionalidade substantiva em que a razão é estabelecida em valores individuais e sociais.

Poder este, que nas organizações evoluiu de um formato mais visível para um menos visível, corroborando a ideologia weberiana de dominação e controle. Neste contexto, se inserem os pensamentos marxistas de Foucault que refletem sobre a exploração econômica e as disputas de poder (Motta & Alcadipani, 2004). A perspectiva foucaultiana busca compreender as relações de poder em um nível microssocial, atendo-se aos atos de resistência do indivíduo em face à dominação, suas disputas de poder.

Nesse contexto, o combate à dominação e a luta de classes encontram na burocracia, como "racionalidade instituída e mediadora das relações políticas e econômicas", o espaço de disputas que utiliza o poder como forma de dominação e controle dos indivíduos (Faria & Meneghetti, 2011, p. 437).

Há ainda, a partir do que Tenório (1990) chama de proposta habermasiana, o conceito de racionalidade comunicativa, onde as interações sociais por meio do diálogo entre os agentes sociais das organizações promovem a mediação dos interesses e satisfação das partes. Desta forma, pode-se dizer que os estudos sobre a racionalidade se inserem no campo organizacional, mas não estão limitados a ele, tal como ocorre nos estudos sobre sustentabilidade.

SUSTENTABILIDADE E A ORGANIZAÇÃO

Ao longo dos últimos anos, a sustentabilidade tem se destacado como tema transversal, presente em diversos debates entre pesquisadores e sociedade no Brasil e no mundo. Muitos destes debates se originam da preocupação dos impactos causados pela escassez de recursos em

decorrência do crescimento econômico acelerado (Amazonas, 2002; Nunes et al., 2008). Desta maneira, a sustentabilidade tornou-se parte da realidade das organizações contemporâneas (Carvalho, Stefano, & Munck, 2015).

A sustentabilidade teve seu principal conceito apresentado no relatório Brundtland em 1987, elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU). O relatório considera como desenvolvimento sustentável aquele que garante o atendimento das necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às próprias necessidades (WCED, 1987).

Após este, entretanto, outros inúmeros conceitos surgiram (Kates, Parris, & Leiserowitz, 2005; Ziegler & Ott, 2011), similarmente correlacionando três dimensões essenciais (*triple bottom line*): a econômica, a ambiental e a social (Claro, Claro, & Amâncio, 2008). No contexto das organizações, esse conceito de *triple bottom line*, cunhado por Elkington (2001), se configura como um desenvolvimento capaz de alinhar o lucro, o planeta e as pessoas, promovendo a sustentabilidade organizacional e criando valor (Van Marrewijk & Werre, 2003).

Em consequência desta extensa variedade de conceitos e, por vezes, da falta de clareza do seu significado, o termo 'sustentabilidade' possui complexa tradução em termos práticos que, segundo Grunwald (2015), justifica a necessidade de debatê-lo teoricamente.

Para Fuchs (2017), a sustentabilidade seria uma capacidade básica de sobrevivência do homem na sociedade. Um desenho de sociedade que permita às gerações futuras condições de sobrevivência e satisfação de suas necessidades. Entretanto, uma crítica do autor à definição apresentada pelo Relatório de Brundtland está no fato de que este reduz as necessidades humanas em empregos e ignora questões complexas relacionadas às estruturas de classes sociais e ao capitalismo.

Desta maneira, a adequação do conceito de sustentabilidade às organizações implica em mudanças na maneira como estas lidam com as oportunidades e as ameaças que surgem, influenciando sua gestão (Claro, Claro, & Amâncio, 2008). O que se apresenta como um desafio para a gestão e os tomadores de decisão que precisam interpretar quais são os limites de precaução nas perturbações humanas nos processos do sistema terrestre em termos práticos (Mace *et al*., 2014).

Assim, a gestão sustentável destaca-se como temática de interesse de diversas pesquisas que buscam compreender como as organizações contemporâneas lidam com as questões da sustentabilidade organizacional (Machado et al., 2019). Estas pesquisas abordam desde aspectos normativos, ligados ao cumprimento da legislação, à abordagem da melhoria do desempenho, econômico e social, e obtenção de vantagem competitiva (Brito & Berardi, 2010).

À vista disso, cresce o interesse em investigar as práticas de gestão sustentável no contexto organizacional como forma de compreender como a sustentabilidade é percebida nas ações cotidianas neste ambiente, identificando inconformidades entre discurso e prática, conforme apontado por Kuzma, Doliveira e Silva (2017), e entre a teoria e prática, conforme ressaltaram Goh et al. (2020).

Para tal, parece pertinente investigar estas práticas a partir de abordagens diferentes das funcionalistas, predominantes nas pesquisas; que reconheçam a natureza indissociável entre indivíduo e objeto. As abordagens não racionalistas, que não se limitam ao funcionalismo, surgem como alternativas na compreensão do fenômeno por meio da experiência vivida na prática pelo trabalhador no trabalho (Sandberg, 2005) de maneira processual-relacional, ou seja, direcionada para o sentido do trabalho e aspectos sociais e humanos nas organizações.

Desta forma, parece relevante para o avanço do campo que os estudos sobre sustentabilidade organizacional abordem temas mais profundos, as "verdades inconvenientes", de maneira crítica, que investiguem por detrás do discurso da sustentabilidade nas organizações e os interesses econômicos relacionados (Castro, Campos, & Trevisan, 2018, p. 111). E para isso, investigar a sustentabilidade a partir da prática pode ser uma alternativa.

A PRÁTICA COMO CRÍTICA

A dinâmica da construção do conhecimento organizacional sofre transformações ao longo dos tempos, dada a velocidade em que as mudanças ocorrem no ambiente organizacional. A fluidez do mundo contemporâneo, cada vez mais orientado para adaptar-se às mudanças, e a modernização das atividades laborais distanciam os indivíduos da discussão teórica dos estudos organizacionais e orienta-os para a discussão prática. A esse respeito, Morgan (p. 368, 2006) aponta que "as pessoas tendem a pensar que a teoria atrapalha a prática", entretanto, o autor salienta que ambas não se desvinculam.

Para o autor, se torna possível adotar uma abordagem dos estudos organizacionais orientada para a reflexão da prática nas organizações e alterar o foco do controle das estruturas para o foco processual, das interações que ocorrem nas organizações (Morgan, 2006). Em outros termos, as pessoas assumem papel de destaque na compreensão das dinâmicas organizacionais e não as teorias, numa ação de coexistência e não de excludência.

A influência da teoria crítica nos estudos organizacionais é percebida em diversas teorias organizacionais, pois esta apresenta-se como antagônica ao positivismo e é compreendida como uma corrente de pensamento que visa a emancipação do indivíduo na sociedade. Ela decorre de uma visão menos instrumental da organização, ou seja, menos restrita às normas e instrumentos reguladores internos. Sob a lente da abordagem crítica, as organizações são "construções sociais dinâmicas e contraditórias" que constituem a estrutura organizacional – objetiva e subjetiva. (Faria, 2009b, p. 513).

Por outro lado, a teoria crítica, como conceito apresentado por Horkheimer, busca reverter o cenário de exploração da sociedade por meio de alternativas estabelecidas nas bases "da justiça, da liberdade e da democracia" (Faria, 2009a, p. 422) e estas alternativas, capazes de produzir a emancipação do indivíduo, não se encontram presentes na racionalidade instrumental (Faria, 2009b).

Desta forma, uma abordagem crítica voltada para a prática representa uma ruptura com a excessiva preocupação em descrever os fenômenos, que pode resultar em um afastamento da realidade como ela é e mostrá-la como ela poderia ser. Assim, o estudo crítico orientado para a prática combina teoria e prática para promover uma mudança social mais justa (Kvasny & Richardson, 2006).

Entretanto, a crítica nos estudos organizacionais brasileiros e latino-americanos ainda se encontra incipiente, cujos autores precursores no Brasil foram Tragtenberg, Guerreiro Ramos e Prestes Motta, conforme apontaram Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005). Assim, a influência das teorias críticas estrangeiras é incontestável e evidencia a necessidade de mais estudos organizacionais críticos brasileiros contextualizados a partir da realidade local (Alcadipani, 2005).

Da mesma forma, estudos organizacionais que investiguem a sustentabilidade a partir de uma abordagem crítica que privilegie a prática na perspectiva vivencial mostram-se relevantes. Estudos que reflitam a maneira como agem as organizações e que não se limitem ao paradigma positivista, em que a sustentabilidade nas organizações é voltada prioritariamente para o cumprimento legal e ganhos de imagem para fins mercadológicos, possibilitam uma análise abrangente do fenômeno e reconhecem sua complexidade nas organizações.

De acordo com Fuchs (2017), uma teoria crítica da sustentabilidade tem a tarefa de transformar o conceito de sustentabilidade adequando-o à crítica ao capitalismo, às desigualdades das classes e às disputas de poder.

Assim, uma alternativa que viabiliza uma análise inovadora e crítica da orientação e da efetividade das práticas sustentáveis das organizações pode ser por meio do uso de metáforas na pesquisa organizacional, conforme adotada por Morgan (2006).

METÁFORAS NA PESQUISA ORGANIZACIONAL

Os estudos organizacionais constituem um campo de pesquisa amplo e complexo, de teorias e práticas legitimadas pelos próprios indivíduos que o integram. Desta forma, existem diversas teorias que buscam compreender as organizações sob diferentes perspectivas. Segundo Morgan (p. 22, 2006), "toda teoria administrativa é uma metáfora", ou seja, uma representação de uma perspectiva da realidade.

Assim sendo, uma metáfora se consiste em um instrumento para compreender a realidade, um fenômeno, a organização. A metáfora é uma perspectiva parcial da realidade, uma "visão unilateral" e limitada de quem descreve o fenômeno, pois ressalta aspectos intencionais da realidade enquanto ignora outros (Morgan, p. 21, 2006). Assim sendo, podem existir múltiplas perspectivas para compreender a realidade nas organizações.

Dado que as metáforas refletem uma perspectiva da realidade, elas podem ser antagônicas entre si, pois ao passo que se opta por uma perspectiva metafórica específica, se exclui outra. O que não significa que as metáforas não podem ter características complementares entre si.

O desafio posto ao pesquisador é buscar ampliar a compreensão dos estudos organizacionais por meio de diferentes teorias, de diferentes metáforas, capazes de promover mudanças nas organizações (Morgan, 2006). Pois, embora a adoção das metáforas nos estudos organizacionais apresente limitações superáveis, ela caracteriza-se como um processo evolutivo e dinâmico na produção de conhecimento organizacional.

Morgan reforça que seu livro 'Imagens da Organização' de 1980 oferece uma análise histórica da organização por meio de metáforas cujas importâncias se dão ao analisar o contexto organizacional, pois as imagens são reflexões estáticas da organização (Oswick & Grant, 2016). Todavia, a obra oferece *insights* e maneiras de pensar a organização que não se esgotam.

Assim sendo, as imagens são projeções relativamente dinâmicas da organização, pois estimulam a formulação de novas imagens e, logo, novas metáforas que possibilitem novas análises (Oswick & Grant, 2016). Com isso, repensá-las e criar novas metáforas mostra-se oportuno para novos contextos decorrentes das constantes mudanças na estruturação e no arranjo clássico da organização para o que Morgan define como redes planas (*flat networks*) das organizações contemporâneas no mundo digitalmente conectado.

Desta forma, neste ensaio se propõe refletir sobre a racionalização da sustentabilidade organizacional utilizando a metáfora do "soldado ou escravo" extraída do filme "A ponte do rio Kwai", como se apresenta a seguir.

SOLDADO OU ESCRAVO?

O filme "A ponte do rio Kwai" é ambientado na Segunda Guerra Mundial e conta a história de uma tropa de soldados ingleses capturada por tropas japonesas. Os soldados ingleses se rendem, por força da lei, aos japoneses que os obrigam a trabalhar na construção de uma ponte por onde passará o trem que ligará duas cidades consideradas estratégicas para os japoneses na guerra. Ordenado pelo rigoroso coronel japonês, o coronel inglês se recusa, juntamente com seus oficiais que sejam obrigados a trabalhos forçados, conforme garante a Convenção de Genebra, gerando atrito com coronel japonês.

Nesse contexto, após inúmeros embates, a maneira como o coronel inglês lida com a realidade é recusando-se a ser tratado como um escravo aprisionado, mas agindo como um soldado engajado e assim comandando toda a sua tropa na mesma direção. Para ele, sua tropa deve executar os trabalhos de construção da ponte com dignidade e excelência. Logo, em vez de se reconhecer como um escravo aprisionado, fadado a realizar atividades forçadas, ele

prefere se reconhecer como um ainda soldado, que cumpre o seu papel com afinco, compromisso e engajamento.

Você deve estar se perguntando o que isto tem a ver com a sustentabilidade nas organizações. Pois bem, a metáfora "soldado ou escravo" representa um dilema presente na sustentabilidade organizacional em que se questiona se as práticas sustentáveis das organizações são respostas a pressões externas ou são compromissos de responsabilidade da organização com a sociedade na qual está inserida. Como figuras de linguagem, essas metáforas representam não somente as organizações no contexto da sustentabilidade, mas os indivíduos tomadores de decisões que são responsáveis efetivamente pelas práticas sustentáveis.

O soldado e o escravo são a uma primeira análise antagônicos por definição, porém, coexistem na perspectiva prática. Enquanto o soldado engajado simboliza o agente de mudança, a ação coordenada, a orientação para a coletividade, a cooperação e o engajamento com a causa; o escravo aprisionado representa o cumpridor de normas externas, de obrigação comandada, a orientação para a individualidade, a competição e a alienação.

No contexto das práticas de sustentabilidade organizacional, o soldado está para as ações sustentáveis com comprometimento das responsabilidades da organização com o meio que está inserida, no sentido atribuído à ação; tal como o escravo está para as ações voltadas para respostas às pressões externas, como o cumprimento legal, ganho de imagem e (in)legitimação entre os demais *players* do mercado. O primeiro, orientado por uma racionalidade substantiva e o segundo, por uma racionalidade formal, de acordo com a lógica weberiana (Tenório, 1990). O que é possível afirmar com base em Fuchs (2017, p. 452) que, como contraponto à sustentabilidade, "a insustentabilidade sempre se baseia na razão instrumental".

Apesar de ser um conceito amplo e interdisciplinar, a sustentabilidade possui um apelo coletivamente estabelecido que pressiona as organizações a tomarem ações para lidar com aspectos econômicos, ambientais e sociais, conforme apresentado por Elkington (2001). Como em um campo de batalhas, as organizações em essência atuam na busca por seus interesses, reguladas por leis que as limitam de causar maiores impactos no meio ambiente e na sociedade.

Sendo assim, as organizações adotam valores que objetivam internalizar esses aspectos econômicos, ambientais e sociais. Tal como ocorre no filme, sob os lemas "felicidade no trabalho" e "o essencial é que sintam orgulho do seu trabalho", nem sempre a perspectiva do trabalhador é o foco quando se analisa criticamente a prática e o que está por detrás dela. No campo das práticas de sustentabilidade e no campo de concentração apresentado no filme, a lei condiciona os soldados à rendição e à não fugirem das batalhas, podendo torná-los escravos.

Frente a isto, a convicção dos ideais e a sustentada internalização dos valores declarados, parece possibilitar uma maneira de lidar com a realidade e os desafios da sustentabilidade organizacional de maneira mais fluida e menos mecânica, gerando resultados mais efetivos. Afastando-se de um modelo institucionalizado de sustentabilidade organizacional sem preocupação com a realidade (Castro, Campos, & Trevisan, 2018), orientado por modismos, mimetizado e rígido.

Fugir da realidade não parece ser a alternativa mais eficiente. No filme, o coronel inglês enfatiza que a realidade dele e de sua tropa é construir a ponte e por esse motivo ele diz "a nossa vitória tem que ser aqui". Nesse trecho, ele sugere que os resultados positivos precisam ser alcançados no seu campo de atuação. Em paralelo a este raciocínio, pode-se inferir que resultados efetivamente mais sustentáveis de uma organização são alcançados em seu campo de atuação, na transformação de sua cadeia produtiva (Marshall, & Toffel, 2005) e no seu modelo de negócio (Boons & Lüdeke-Freund, 2013), não excetuando, obviamente, sua atuação extracampo.

Todavia, ainda se apoiando na metáfora do filme em que o coronel inglês transita em se considerar ora um soldado ora um escravo, emergem reflexões pertinentes também para as organizações e para seus tomadores de decisões, que são: as circunstâncias impostas podem

fazer você mudar de direção ou suas convicções são suficientes para sustentá-lo até alcançar seus objetivos inicialmente definidos? O sistema que nos rege pode afetar a percepção daquilo que é considerado certo ou errado? Você (indivíduo ou organização) é aquilo que acredita ser ou aquilo o que os outros pensam sobre você?

Essas questões ajudam a refletir sobre o que orienta as práticas sustentáveis das organizações. Como a investigação da organização a partir de uma perspectiva crítica orientada para a prática pode favorecer as mudanças sociais esperadas (Kvasny & Richardson, 2006). Se as decisões tomadas nas organizações são orientadas segundo sua missão; se a competitividade e a deficiência regulatória podem fazer com que alguns princípios institucionais sejam sacrificados; ou até mesmo, se a imagem sustentável é mais importante do que a atitude efetivamente sustentável. Dessa forma, se busca estimular ações sustentáveis mais efetivas que gerem impactos positivos na relação entre os aspectos econômicos, ambientais e sociais, e assim, gerem valor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio buscou refletir sobre a sustentabilidade organizacional com apoio metafórico gerado pelo filme 'A Ponte do Rio Kwai', especificamente na metáfora do "soldado engajado ou escravo aprisionado", em que são questionadas as ambiguidades da ação sustentável e o papel da organização na sociedade contemporânea. Assim, refletir sobre a sustentabilidade organizacional através das racionalidades que orientam as ações praticadas.

Nesse sentido, a racionalidade confere a maneira como o mundo é interpretado, logo, múltiplas racionalidades adotadas possibilitam compreender aspectos diferentes do mundo, e logo, da organização. Pois, diferentemente do preconizado pelo modelo burocrático weberiano, na prática não há modelo ideal de organização. E criticar os modelos atuais possibilita promover novos modelos orientados para atender os anseios da sociedade.

Da mesma forma, a sustentabilidade organizacional se inseriu como um novo aspecto a ser considerado na dinâmica organizacional. E com o passar dos anos, novas maneiras de aferir a sustentabilidade vão sendo requisitados, tal como apontado por Elkington (2018). Da mesma forma, se espera que pesquisas organizacionais inovadoras sejam realizadas no campo da sustentabilidade organizacional para auxiliar nestas aferições. Tal qual, a análise multidimensional da organização, proposta por Morgan (1980; 1986), com a adoção de metáforas como a que foi realizada.

Assim, ao caracterizar como soldado engajado ou escravo aprisionado se tenta denotar aquilo que orienta as práticas sustentáveis das organizações. Se voltada para uma racionalidade formal e mecanicista de atendimento a pressões externas ou se voltada para uma racionalidade substantiva e relacional de engajamento e comprometimento com a sustentabilidade em todas as suas dimensões: ambiental, social e econômica. Dessa forma, ao refletir sobre o que orienta as ações busca-se aperfeiçoar essas práticas de modo a alcançar maior efetividade da ação sustentável. Bem como, busca-se estimular novas pesquisas que reconheçam a complexidade da sustentabilidade organizacional e, a partir dessa premissa, a investiguem por meio de diferentes perspectivas paradigmáticas.

REFERÊNCIAS

Alcadipani, R. (2005). Réplica: a singularização do plural. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 211-220.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2013). Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research. *Journal of Management Studies*, 50(1), 128-152.

Amazonas, M. D. C. (2002). Desenvolvimento sustentável e a economia ecológica. Nobre, M., Amazonas, M. de C. *Desenvolvimento sustentável: a institucionalização de um conceito*. Brasília: Edições Ibama, p. 193-278.

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9-19.

Brito, R. P., & Berardi, P. C. (2010). Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 155-169.

Burrell, G., & Morgan, G. (2017). Sociological paradigms and organisational analysis: *Elements of the sociology of corporate life*. Routledge.

Carvalho, A. C. V., Stefano, S. R., & Munck, L. (2015). Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. *Gestão & Regionalidade*, 31(91).

Castro, A. E., Campos, S. A. P., & Trevisan, M. (2018). A institucionalização (ou banalização) da sustentabilidade organizacional à luz da teoria crítica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(3), 110-123.

Claro, P. B. O., Claro, D. P., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração da USP*, 43(4), 289-300.

Cooper, R., & Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*. 9(1), 91–112.

Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca* (p. 444). São Paulo: Makron Books.

Faria, J. H. D. (2009a). Consciência crítica com ciência idealista: paradoxos da redução sociológica na fenomenologia de Guerreiro Ramos. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(3), 420-446.

Faria, J. H. D. (2009b). Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(3), 509-515.

Faria, J. H. D., & Meneghetti, F. K. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. *Revista de Administração de Empresas*, 51(5), 424-439.

Fuchs, C. (2017). Critical social theory and sustainable development: The role of class, capitalism and domination in a dialectical analysis of un/sustainability. *Sustainable Development*, 25(5), 443-458.

Goh, C. S., Chong, H. Y., Jack, L., & Faris, A. F. M. (2020). Revisiting triple bottom line within the context of sustainable construction: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119884.

Grunwald, A. (2014). What kind of theory do we need for sustainable development–and how much of it? Some thoughts. In *Theories of sustainable development* (pp. 26-39). Routledge.

Kalberg, S. (1980). Max Weber's types of rationality: Cornerstones for the Analisys of Rationalization Process in History. *The American Journal of Sociology*, 85(5), 1145-1179.

Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: science and policy for sustainable development*, 47(3), 8-21.

Klikauer, T. (2015). Critical management studies and critical theory: A review. *Capital & Class*, 39(2), 197-220.

Kuzma, E. L., Doliveira, S. L. D., & Silva, A. Q. (2017). Competencias para la sostenibilidad organizacional: una revisión sistemática. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 428-444.

Kvasny, L., & Richardson, H. (2006). Critical research in information systems: looking forward, looking back. *Information Technology & People*, 19(3), 196-202.

Mace, G. M., Reyers, B., Alkemade, R., Biggs, R., Chapin III, F. S., Cornell, S. E., ... & Woodward, G. (2014). Approaches to defining a planetary boundary for biodiversity. *Global Environmental Change*, 28, 289-297.

Machado, D. D. Q., Matos, F. R. N., Ogasavara, M. H., & Ipiranga, A. S. R. (2019). Caminhos e desafios de inovações e organizações rumo à sustentabilidade. Organizações e Sustentabilidade, 8(2), p. 181-197.

Marshall, J. D., & Toffel, M. W. (2005). Framing the elusive concept of sustainability: A sustainability hierarchy. *Environmental science & technology*, 39(3), 673-682.

Misoczky, M. C., & Amantino-de-Andrade, J. (2005). Tréplica: quem tem medo do fazer acadêmico enquanto práxis? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 237-243.

Moraes, E. A. de, & Santaliestra, R. (2007). Modelo de decisão com múltiplos critérios para escolha de software de código aberto e software de código fechado. In: Encontro da ANPAD. 31, 2007, Rio de Janeiro 22 a 26 de setembro de 2007. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 605-622.

Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications.

Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. 4. reimp. São Paulo: Atlas.

Motta, F. C. P., & Alcadipani, R. (2004). O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(2), 117-128.

Motta, S. L. S. (2008). Competitividade baseada no marketing ecológico. *Revista de Ciências da Administração*, 10(22), 128-145.

Oswick, C., & Grant, D. (2016). Re-imagining images of organization: A conversation with Gareth Morgan. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 338-343.

Paula, A. P. P. (2016). Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmica. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(1), 24-46.

Roesch, S. M. A. (Org.) (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas.

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.

Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational research methods*, 8(1), 41-68.

Tenório, F. G. (1990). Tem razão a administração? *Revista de Administração Pública*, 24(2), 5-9.

Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business ethics*, 44(2), 107-119.

World Comission on Enviromental and Development (WCED) (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

Ziegler, R., & Ott, K. (2011). The quality of sustainability science: a philosophical perspective. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 7(1), 31-44.