

O samaritano corporativo: é possível institucionalizar o “amor ao próximo” nas organizações?

LUCAS CASAGRANDE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

BÁRBARA EDUARDA NÓBREGA BASTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

TIAGO FRANCA BARRETO

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

O samaritano corporativo: é possível institucionalizar o “amor ao próximo” nas organizações?

Introdução

Neste ensaio temos como objetivo realizar uma análise crítica do conceito de samaritano corporativo, apresentada por Zwank et al. (2024). Argumentamos que este conceito é uma contradição em termos. Para os autores, o samaritano corporativo é o administrador que promulga a justiça a partir de uma motivação deontológica, ou seja, a partir de uma motivação de virtude moral. Para isso, recorreremos à conceituação de bom samaritano enquanto ensinamento cristão para demonstrar que o que os autores chamam de bom samaritano é a antítese do conceito milenar, uma vez que a parábola registrada por Lucas no Novo Testamento diz respeito a, justamente, um samaritano que desafiou a moral. Ademais, utilizamos as conceituações de racionalidade instrumental e substantiva para demonstrar que, por definição, corporações são guiadas pela primeira, enquanto que qualquer ato ético de “bom samaritano” é guiado pela segunda, mesmo quando ela conflita com a primeira.

De certa forma, o argumento apresentado por Zwank et al. (2024) remete a uma apropriação das virtudes morais de seus funcionários como se a virtude fosse da organização. A ideia apresentada pelos autores trata o bom samaritano corporativo como indivíduo, mas remete suas ações à organização, como se um empregado, mesmo que atuando em nome da organização, em um ato voluntarista individual, pudesse estar amparado pela estrutura organizacional. Ou, de outra forma, que um funcionário pudesse agir pensando no bem de outras pessoas, e continuar podendo decidir na estrutura organizacional, mesmo que essas ações gerem resultados financeiros negativos.

Na primeira parte apresentamos os conceitos principais que compõem a proposição teórica de Zwank et al. (2024), focando na construção teórica de sua proposta. Nos autores, a ideia de bom samaritano corporativo aparece com ação voluntarista que se dá dentro das corporações por seus funcionários, ação essa que se pauta por uma virtude moral a despeito das regras que a empresa tenha ou de seu interesse intrínseco em gerar lucratividade para seus acionistas. A ideia, em última análise, remonta um argumento pueril que supõe ser possível e até elogiável a ação moralmente virtuosa em detrimento das obrigações fiduciárias da corporação sem que isso gere consequências extremamente danosas para o funcionário, como sua demissão.

Em seguida analisamos o que seria o bom samaritano, utilizando-se da leitura de Ivan Illich quanto a boa nova cristã e como ela foi sendo corrompida pelo passar dos séculos pela própria Igreja que pretendia defendê-la até criar uma base para o Estado e as corporações modernas. Para o autor, a corrupção do conceito de ‘bom samaritano’ produz uma parte do quebra-cabeças do *mysterium iniquitatis*, o mistério do mal, por meio da cooptação de um conceito que, originalmente, era ligado intrinsecamente a uma liberdade radical, para se tornar um conceito passível de moralização e institucionalização.

A partir daí, revisitamos os conceitos de racionalidade enunciados por Guerreiro Ramos, em específico os de racionalidade instrumental e substantiva nas organizações e sua relação com a temática do samaritano corporativo. Daí, podemos depreender de que a ideia de bom samaritano é intrinsecamente um conceito da racionalidade substantiva e que o bom samaritano corporativo é uma ideia fora do lugar, um conceito *misplaced* nos termos de Donald Schon. Tais apropriações *misplaced* têm sido utilizadas na modernidade para legitimar processos de dominação e discursos que, ao final, nada mais fazem que legitimar o *status quo*, e produzir falácias discursivas que fazem crer que as corporações podem ser virtuosas.

Ao fim, apresentamos nossas considerações finais.

O samaritano corporativo

Um dos campos com maior histórico de debates sobre práticas éticas corporativas ou de seus membros é o da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Durante algumas décadas houve muitas discussões sobre o que deveria ser considerado o escopo dessa responsabilidade e sobre que parte da mesma cabia aos indivíduos ou às organizações como entidades coletivas/pessoas jurídicas. Enquanto alguns acadêmicos e ativistas começaram a defender o envolvimento das empresas em ações sociais, alguns críticos defendiam que isso não fazia parte da sua função, como Friedman (1970), que argumentava que a responsabilidade social das empresas é nada mais que gerar lucros e não se envolver em resolver problemas sociais, que deveriam ser tratados pelo Estado ou pelo terceiro setor. Para ele, a contribuição das empresas deveria se resumir a gerar lucro que, por sua vez, produziria empregos e forneceria bens e serviços, criando excedente para pagar impostos. Na visão do autor, quando um executivo decide agir de forma a gerar benefícios sociais, tais como não reajustar preços para ajudar a conter a inflação, contratando mão-de-obra menos qualificada para reduzir a pobreza, ele está gastando os recursos financeiros dos acionistas, clientes e empregados. Como um agente que gerencia esses recursos, ele deveria priorizar seus interesses e não de terceiros, deveria, acima de tudo, cumprir com suas obrigações fiduciárias (Friedman, 1970).

Um dos conceitos mais adotados de responsabilidade social empresarial e que evitava uma postura prescritiva do que as empresas deveriam ou não fazer foi o de Carroll (1979), que separa a RSE em quatro dimensões distintas: econômica, legal, ética e voluntária. A dimensão econômica refere-se ao papel das empresas na economia, de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los de forma a obter lucro. A dimensão legal envolve o cumprimento de leis e regulamentos, enquanto que a ética implica no cumprimento de normas éticas não necessariamente previstas em lei, mas que a sociedade espera que sejam cumpridas. As responsabilidades voluntárias incluem atividades que não são impostas às empresas, nem por lei, normas éticas e nem necessidades econômicas (Carroll, 1979). No entanto, tais responsabilidades são tratadas como desejáveis e não devem se contrapor às obrigações fiduciárias das empresas, como a geração de lucro. A separação do conceito de responsabilidade social empresarial em diferentes dimensões contribuiu para evitar a confusão do termo com filantropia e a incluir o controle de impactos negativos no escopo da discussão.

As críticas ao conceito de responsabilidade social empresarial não partiram apenas de pensadores neoliberais, como Milton Friedman, mas também de questionamentos sobre a motivação de envolvimento com atividades de cunho social sem relação com a atividade-fim, muitas vezes como forma de tirar a atenção de práticas questionáveis do ponto de vista de impactos sociais e ambientais. Algumas das empresas com mais divulgação de práticas de responsabilidade social durante muitos anos foram bancos, mineradoras e indústrias químicas.

Numa tentativa de buscar superar as fragilidades conceituais que o conceito clássico de Carroll (1979) classifica como parte das dimensões ética e voluntária, alguns autores têm trabalhado com os conceitos de justiça deontica e supererrogação. No seu trabalho sobre o “samaritano corporativo”, Zwank et al. (2024) discutem diferentes abordagens teóricas sobre o papel da motivação da justiça deontica na promulgação de justiça em organizações. Segundo os autores, a maioria dos artigos sobre o tema foca em comportamentos motivados por conformação às regras, mas para eles isso seria insuficiente para explicar comportamentos que vão além do que é considerado como um dever.

A promulgação de justiça nas organizações é geralmente entendida como os comportamentos de administradores que podem ser baseados em leis/normas ou podem ter base na justiça deontica, que é aquela que decorre de virtudes morais. Zwank et al. (2024)

argumentam que a promulgação de justiça deontica pode ser de três tipos: de conformação às regras, humanística e supererrogatória. Ao comparar com a parábola do bom samaritano, o comportamento humanístico seria o de ajudar uma pessoa ferida ao lado da estrada, enquanto o supererrogatório seria o de pagar pelos cuidados até essa pessoa ficar plenamente recuperada. Não havia regras ou uma obrigação para ajudar essa pessoa, logo se o bom samaritano tivesse deixado o ferido na beira da estrada sem cuidados, seu comportamento não deixaria de ser considerado de conformação às regras.

Zwank et al. (2024) pretendem explicar o comportamento positivo ou “iluminado”, em oposição ao lado “obsuro” dos administradores, manifestado em comportamentos disfuncionais. Os autores propõem a ideia de “samaritanos corporativos” como um antônimo para “psicopatas corporativos”, este último termo sendo adotado por alguns pesquisadores para se referirem aos indivíduos, ou mesmo organizações, que manipulam impiedosamente os outros, sem consciência, para promover os seus próprios fins e objetivos (Boddy, 2011).

Para explicar os motivos pelos quais os administradores promulgam justiça deontica, Zwank et al. (2024, p.608) abordam os conceitos de força da situação e força pessoal. A força da situação refere-se ao grau em que estão presentes as restrições situacionais que guiam o comportamento das pessoas. Nas situações “fortes”, há menos variabilidade interindividual no comportamento, o que reduz a validade preditiva dos traços de personalidade. Os autores apontam que diversos estudos demonstraram que o contexto organizacional pode ser considerado forte, com suas regras, estruturas, expectativas dos outros, relações sociais, a natureza das tarefas, características físicas do trabalho, normas óbvias ou regras rígidas.

A força pessoal é análoga à força da situação: quando uma pessoa é “forte”, seu comportamento em várias situações é mais consistente do que o de uma pessoa “fraca”. A justiça deontica seria evidente quando houvesse uma reduzida variação no comportamento em situações moralmente desafiadoras e intensas. A promulgação da justiça deontica, principalmente na sua forma supererrogatória, é vista como o comportamento de pessoas fortes (isto é, moralmente maduras) em situações fortes que impõem um comportamento moralmente questionável (Zwank et al., 2024).

Os autores trazem mais um conceito para a sua proposição, que é o de maturidade moral, que pode ser entendida como a capacidade de formular e lidar com a elaboração, armazenamento, recuperação, processamento e interpretação de informações moralmente pertinentes. A maturidade moral seria mais alta nos indivíduos com maior força pessoal, estando assim relacionada a um maior engajamento em comportamentos de justiça deontica e particularmente supererrogatórios.

A conclusão do artigo é que embora o comportamento nas organizações seja muitas vezes restringido por fortes normas organizacionais, há indivíduos capazes de agir de acordo com suas motivações de justiça deontica, inclusive no que eles chamam de “sua forma mais rica” que é de adotar comportamentos supererrogatórios e ir além das suas obrigações. A explicação que apresentam para isso é que quando há um alto nível de maturação moral, a força dessa pessoa será maior, superando a força da situação.

Ao proporem implicações práticas, os autores fazem algumas considerações interessantes. A primeira é sobre como comportamentos justos beneficiam não apenas os destinatários mas também os agentes. Em seguida, abordam algumas possibilidades para desenvolver a maturidade moral dos membros das organizações por meio de ações educativas, pistas contextuais sutis no ambiente de trabalho e nas tarefas rotineiras dos administradores. Por último, se questionam se a pressão por desempenho de curto prazo permitiria a existência de “samaritanos corporativos”, ou se um administrador com uma moralidade muito “idealista” seria visto como violando normas da organização.

Os próprios autores apontam limites e contradições importantes da sua proposta. Para começar, trazer para discussão os benefícios para os agentes de um comportamento

supererrogatório contradiz a própria noção do mesmo, que não seria motivado por benefícios pessoais. Outro aspecto é que se os comportamentos de promulgação da justiça deôntica dependem de características dos indivíduos, particularmente da força pessoal em agir independentemente da força da situação, como uma “gestão” da situação poderia desenvolver esses comportamentos? O último ponto é que já existe um corpo de estudos que mostram que o contexto organizacional se enquadra como uma situação “forte”, o que deixa pouca margem para transgressões em nome da justiça.

Mas o que seria, de fato, o próximo do bom samaritano?

A Parábola do Bom Samaritano

Certa ocasião, um perito na lei levantou-se para pôr Jesus à prova e lhe perguntou: “Mestre, o que preciso fazer para herdar a vida eterna?”

“O que está escrito na Lei?”, respondeu Jesus. “Como você a lê?”

Ele respondeu: “‘Ame o Senhor, o seu Deus, de todo o seu coração, de toda a sua alma, de todas as suas forças e de todo o seu entendimento’ e ‘Ame o seu próximo como a si mesmo’ ”.

Disse Jesus: “Você respondeu corretamente. Faça isso, e viverá”.

Mas ele, querendo justificar-se, perguntou a Jesus: “**E quem é o meu próximo?**”

Em resposta, disse Jesus: “Um homem descia de Jerusalém para Jericó, quando caiu nas mãos de assaltantes. Estes lhe tiraram as roupas, espancaram-no e se foram, deixando-o quase morto. Aconteceu estar descendo pela mesma estrada um sacerdote. Quando viu o homem, passou pelo outro lado. E assim também um levita; quando chegou ao lugar e o viu, passou pelo outro lado. Mas um samaritano, estando de viagem, chegou onde se encontrava o homem e, quando o viu, teve piedade dele. Aproximou-se, enfaixou-lhe as feridas, derramando nelas vinho e óleo. Depois colocou-o sobre o seu próprio animal, levou-o para uma hospedaria e cuidou dele. No dia seguinte, deu dois denários ao hospedeiro e lhe disse: ‘Cuide dele. Quando eu voltar lhe pagarei todas as despesas que você tiver’.

“Qual destes três você acha que foi o próximo do homem que caiu nas mãos dos assaltantes?”

“Aquele que teve misericórdia dele”, respondeu o perito na lei.

Jesus lhe disse: “Vá e faça o mesmo”.

Lucas, 10: 25-37 (BibleGateway, 2024)

O conceito de bom samaritano é um daqueles típicos casos no qual questões religiosas se tornam seculares e aceitas amplamente, mesmo dentre os que se promulgam como ateus ou agnósticos. Mas entre o enunciado, descrito no evangelho de Lucas e proferido pelo seu mestre, e o entendimento corrente, há uma alteração de seu significado, conforme Illich nos aponta.

A ideia de ‘vizinho’ ou ‘próximo’ (dependendo da tradução da bíblia) trazida pelo Evangelho de Lucas, que se tornou famosa como a ‘boa nova’ de Jesus, se trata da flexibilidade do conceito de ‘próximo’: “Essa [nova] doutrina de ‘próximo’, que Jesus propõe, é altamente destrutiva para a decência ordinária, o que até então se entendeu como comportamento ético” (Illich, 2005, p.51). Trata-se de uma destruição do antigo ethos na medida em que o conceito de vizinho deixa de ser baseado no *xenoi* (o vizinho do ethos clássico) vs *barbaroi* (o estrangeiro) da Grécia antiga, algo que poderíamos traduzir como ‘nós vs. eles’.

De fato, a ideia de uma obrigação hospitaleira para com o próximo, enquanto vizinho, não era nada novo, já que até os antigos gregos entendiam uma obrigação com os próximos, os *xenoi* – mas não frente aos *barbaroi*, os estrangeiros. “Jesus, por sua vez, ensinou os fariseus que a relação a qual ele veio anunciar como mais completamente humano não era aquele que era esperado, requerido ou obrigatório [...], mas sim a criação livre entre duas pessoas” (Illich, 2005, p.51).

Assim, a ‘boa nova’ de Jesus seria a da constituição de uma nova ética pautada pela vontade constituída na própria relação – e não pré-determinada por categorias essencialistas de realidade. O “próximo”, a partir da boa nova, não é quem a moral ou os regramentos de uma determinada sociedade estabelecem assim o serem, mas sim quem, por meio da presença do outro, se estabelece como uma relação de alteridade.

Essa relação, a do bom samaritano, era constituída por meio da presença do outro, somente no *conspiratio* entre duas pessoas. Isso produz, conforme o autor, duas consequências lógicas: a primeira é de que o bom samaritano não pode, em momento algum, ser uma norma. Afinal, se não existe uma categorização a priori de quem é o próximo, não é possível normatizar quem deve ser ajudado e quem não. O vizinho pode, então, ser não só o vizinho de porta, mas também o imigrante, o estrangeiro, o refugiado, o retirante, o transeunte.

Neste sentido, o bom samaritano é a antítese de Eichmann descrito por Hannah Arendt (1964). A banalidade do mal descrita pela autora é fruto da normatividade burocrática seguida à risca por Eichmann. Ele, em uma sociedade altamente burocratizada, não era um monstro, mas sim um funcionário exemplar, que cumpria seus afazeres com primazia. O problema, claro, é que seus afazeres envolviam a logística de um genocídio. Para Eichmann, o vizinho não é o judeu, o cigano, o *queer*, mas sim o alemão, o ariano. Sua banalidade do mal consistia em estar plenamente aderente às normas de seu emprego e à moral de sua época, mesmo que isso fosse às custas da vida de tantos estrangeiros ou *barbaroi*.

O bom samaritano, por sua vez, é aquele que, **apesar** da moral instituída ou dos regramentos sociais e organizacionais, faz o que entende como correto, “atende ao chamado”. E isso está claro na parábola contada por Lucas: os samaritanos eram rivais dos hebreus, algo que Illich (2005) descreve, em uma analogia, como os palestinos com os israelenses na atualidade. Seria esperado que um palestino não ajudasse um israelense em necessidade (ou vice-versa) e, provavelmente, seria considerado imoral que ajudasse alguém que faz parte de um povo que é percebido como perpetuador da miséria de seu próprio povo. O bom samaritano, assim, ajuda alguém que era esperado que não ajudasse, alguém que, moralmente, seria considerado indigno de sua ajuda pelos seus próximos.

A segunda consequência da boa nova é de que a negação da relação constituída livremente no ato cria uma ideia moral individual, que nos primeiros cristãos é descrita como “pecado”, que mais tarde se corrompe na Igreja Católica e se transmuta em uma ideia de crime a partir da normatização promovida pela instituição. A tese de Illich é de que esta corruptela conceitual perpetuada pela Igreja Católica faz parte do *mysterium iniquitatis* (o mistério do mal, que produz o mal no ventre do próprio ente que se propõe a combatê-lo)– e, ainda, é a base da ideia de crime na sociedade secularizada, uma vez que o modelo de Estado

européu moderno é baseado na Igreja e suas normativas, secularizando a ideia de pecado em normatividade estatal e a transformando em crime (Illich, 2005; 2024).

De fato, a ideia de pecado dos primeiros cristãos advém de uma ideia de liberdade radical que possibilita o uso de uma racionalidade substantiva em detrimento da normatividade, da moral e das instituições. O pecado, então, era a ideia de um chamado interno negado, ou seja, em uma visão religiosa, da negação de Deus projetado na presença do necessitado. No entanto, como Illich salienta, a profanação ali era de cunho extremamente pessoal, já que o chamado só se dava a quem recebia tal.

Mas isso seria só uma discussão teológica não fosse uma questão muito cara às organizações: a institucionalização. O problema é que toda relação social mediada por regras nega a ideia de uma livre relação constituída no ato, mesmo que sua consequência seja útil ou considerada moralmente boa. Em última análise, a criação de uma normatividade ou de uma institucionalidade, reduz as capacidades de inter-relação livre dos indivíduos, uma vez que seus atos vão sendo paulatinamente subordinados a um processo de legitimação externa. Em termos religiosos, o “chamado” deixa de ser individual e se torna uma obrigação institucional ou, ainda, secularizado, um imperativo categórico, algo passível de ser analisado por outrem. Nos termos illichianos, é o *mysterium iniquitatis*, que se produz a partir do *corruptia optima pessima est*, a corrupção da boa nova que se torna a institucionalização, na tentativa de garantir sua existência, mas que acaba por destruí-la. No lugar de produzir algo moralmente bom, relações institucionalizadas trazem somente previsibilidade pautada em uma racionalidade instrumental travestida de bondade. E, ao passo que fazem isso, impõem limitações à livre ação humana, inclusive a ações bondosas. Trata-se, à moda dos primeiros cristãos, de um mistério pois se engendra no útero daquilo que supõe-se que combate: a Igreja.

Racionalidade instrumental e substantiva nas organizações

Em uma sociedade altamente moralizada e institucionalizada, a racionalidade substantiva dá, paulatinamente, espaço para a instrumental. Fazer o bem, o certo, passa a ser fazer o estipulado como bem e certo, uma diferença conceitual pequena mas que, na prática, é gigantesca. Eichmann não estava fazendo nada de errado, notara Arendt: na verdade, estava fazendo exatamente o esperado, mesmo que isso significasse um genocídio. Em termos instrumentais, Eichmann era um grande funcionário. O problema de seus atos é que, paradoxalmente, fazia **exatamente** o que se esperava dele, sem resquício algum de racionalidade substantiva em suas ações.

Por isso, situar-se sobre racionalidades no contexto organizacional é de grande importância, pois a racionalidade não apenas guia a compreensão cognitiva dos indivíduos e organiza a vida humana social e nas organizações por meio de normas racionalmente elaboradas, mas também desempenha um papel relevante na justificação, na legitimação e, especialmente, na conformação dos indivíduos à vida em coletividades organizacionais. Isso resulta na internalização de uma lógica que segue as normas específicas de cada sistema social, criando um sentido compartilhado por todos os membros (Silveira, 2008).

Mas existe um uso abusivo do termo “racional” como justificativa para medidas de caráter social em geral, pois inexistem princípios perfeitamente definidos que esclareçam o que seja racional (e seu oposto irracional). Decorrente disso tem-se definições parciais e inexatas utilizadas para atender a propósitos específicos, ou em muitas vezes, são usados sem se perceber que estão representando interesses classistas ou outras ideologias vigentes na própria sociedade (Pereira, 1993). As enganosas implicações de que ora se reveste o termo precisam ser identificadas pelo que realmente são, já que assume com frequência conotações antiéticas relativamente aos propósitos essenciais da existência humana (Ramos, 1989).

Um exemplo disso ocorreu em 30 de julho de 2015, no Rio de Janeiro. Um vendedor ambulante que faleceu eletrocutado nos trilhos de trem da SuperVia, próximo ao horário de pico, foi, então, atropelado pelos trens da empresa, sob a alegação de que já estava morto e de que os trens não vilipendiariam seu corpo. Uma decisão, argumentada, plenamente racional. Ocorre, que, claro, tratava-se de uma racionalidade específica: a instrumental. O operador de trens não queria atrasar suas operações para retirada do corpo em horário de pico e a melhor relação entre custo e resultado seria esperar até poder retirar o corpo sem impactar o transporte (Extra, 2015).

As definições sobre racionalidade vão desde ideias sobre a capacidade de discernir o bom, o belo e o justo, passando pelo cálculo instrumental para se atingir objetivos, até uma consideração ética sobre valores que guiam uma ação. Dessa maneira o que é racional ou irracional pode não passar de mera ficção explanatória. Diversos autores podem utilizar definições parciais para atenderem aos seus propósitos ou para justificar determinada ideologia. Apesar da racionalidade ser uma característica essencial do ser humano, e impulsionadora de ações individuais e sociais, por trás de seu discurso existem muitos significados sutis e implícitos, que podem influenciar fortemente a visão de mundo da sociedade (Barreto et al., 2011).

Em *Economia e Sociedade*, Max Weber apresentou os fundamentos do conceito sociológico de racionalidade (Ramos, 1983). Weber (1994) distingue quatro tipos de ação social: a racional no tocante aos fins, a racional no tocante aos valores, a afetiva e a tradicional. As duas últimas são determinadas por estados emotivos e por costumes, dificultando uma avaliação de suas consequências. A ação racional no tocante aos valores, ou substantiva, é portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, sendo ditada pelo valor intrínseco que a inspira e indiferente quanto aos seus resultados. A ação racional no tocante aos fins, ou instrumental, é sistemática, consciente, calculada, atenta em adequar condições e meios a fins elegidos (Ramos, 1983; 1989).

Para Weber (1994, p. 16), “a decisão entre fins e consequências concorrentes e incompatíveis, por sua vez, pode ser orientada racionalmente com referência a valores”. Existe uma submissão da racionalidade referente a fins (ética da responsabilidade) à racionalidade de valor (ética da convicção), mesmo se, do ponto de vista da racionalidade referente a fins, a racionalidade de valor tiver sempre um caráter irracional, visto que está baseada em valores não tangíveis, como os religiosos, morais, éticos e estéticos (Fernandes, 2008). Segundo Weber, muito raramente a ação social se dá exclusivamente orientada por uma ou por outra destas duas racionalidades, normalmente as ações comportam as duas racionalidades, embora, no capitalismo, historicamente houve o predomínio da racionalidade referente a fins sobre a racionalidade de valor (Fernandes, 2008; Weber, 1994).

Se antes a racionalidade era sempre revestida de nuances éticas (Fernandes, 2008), a emergência do capitalismo e da sociedade de mercado, por sua vez, possibilitou um conceito de racionalidade referente a fins e uma relativização de valores (Ramos, 1989). Dentro do sistema capitalista – onde já existem fins determinados por valores político ideológicos considerados corretos, seja o lucro como mola propulsora das ações – seria considerado racional o emprego de meios tecnicamente mais eficientes, apropriados para se atingir esse objetivo (Pereira, 1993).

Essa racionalidade dominante na sociedade centrada no mercado, a racionalidade instrumental, é a que tem prevalecido também na teoria organizacional, e segundo Guerreiro Ramos (1989) ela é ingênua e exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada e transformar-se num meio de legitimação do controle institucionalizado sobre o mundo natural e a conduta humana. Motta (2003) também compartilha dessa visão:

Quer me parecer que a racionalidade a que geralmente se refere quando se fala de administração é apenas um tipo de racionalidade, a saber, a racionalidade instrumental, aquela vinculada à adequação mais eficiente entre meios e fins. Isso significa que geralmente se deixa de lado a racionalidade com relação a valores, isto é, os modos de pensar que orientam ações ligadas ao que se percebe como desejável, adequado e inadequado, justo e injusto, e assim por diante. Ocorre também que a própria ação afetiva entre seres humanos não se baseia numa irracionalidade, mas num determinado modo de pensar. Entretanto, não é dessas últimas formas que vive a administração (Motta, 2003, p. 370).

A racionalidade dominante na teoria organizacional é pobre em sofisticação, embora ainda funcione, é cada vez menos convincente, pouco prática e inoperante, na medida que se apóia em pressupostos ingênuos (Ramos, 1989). Pois, para o autor, atualmente, a expansão do mercado atingiu posição de curva decrescente em termos de bem-estar humano, os resultados da modernização: insegurança psicológica, degradação da qualidade de vida, poluição, desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, entre outros, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas. A autodefinição dessas sociedades industriais como portadoras da razão está sendo diariamente solapada e largamente desacreditada por causa de sua legitimação exclusivamente à base da racionalidade funcional. O predomínio dessa racionalidade pode fazer com que ela se torne irracional, conforme afirma Ramos (1989, p. 19) “A racionalidade desaparece, num mundo em que o cálculo utilitário de consequências passa a ser a única referência para as ações humanas”. Ramos sugere a racionalidade substantiva, que se origina na consciência humana, como a chave para ordenação da vida social com relações verdadeiramente autogratificantes (Ramos, 1989).

Um dos autores que mais pesquisou sobre a racionalidade substantiva e incorporou-a em seu modelo de homem (parentético) foi o baiano Alberto Guerreiro Ramos, que assumiu uma posição contra a civilização moderna e contra a concepção de natureza humana e de vida humana associada que ela representava através de diversas críticas denunciando o estado desumano ao qual o ser humano está sendo levado a viver (Azevedo; Albernaz, 2006).

Ramos (1989) reforça que a racionalidade substantiva constitui a base da vida humana ética e responsável, que tem sua origem na psique humana, e por meio dela os indivíduos poderiam reger sua vida pessoal na direção da autorrealização, contrabalançando a busca de emancipação com o alcance da satisfação social – levar em conta o direito dos outros em fazê-lo também. Para tanto seriam utilizados o debate racional e o julgamento ético valorativo das ações (Serva, 1997). Pelo exercício dessa razão o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado e se transforma num ator político. Este é um ato de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade. “De ordinário, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade” (Ramos, 1989 p.52).

Guerreiro Ramos (1989) não está argumentando pela abolição da racionalidade instrumental, mas sim de que a sua predominância em detrimento de valores mais substantivos tira dos indivíduos a capacidade de escolhas éticas e morais, levando ao que Mannheim denominou como “desenvolvimento desproporcional” das faculdades humanas (Fernandes, 2008). Mannheim compreende que um alto grau de desenvolvimento técnico e econômico pode corresponder a um baixo desenvolvimento ético (Ramos, 1989).

Quando os proponentes do conceito do samaritano corporativo consideram como implicações práticas de sua proposta: que comportamentos justos beneficiam não apenas os destinatários mas também os agentes. Eles tem um pressuposto não declarado: que ações

éticas “desinteressadas” (no sentido Kantiano), vão gerar resultados financeiros satisfatórios a curto ou médio prazo para as organizações. Ou seja, uma compatibilidade entre os meios e os fins, entre a racionalidade instrumental e substantiva. Mas em situações em que existe conflito entre agir por valores ou conseguir ganhos financeiros, alguma dessas racionalidades será prioritária.

Dessa maneira, a questão central é: poderiam existir corporações baseadas em racionalidade substantiva, de forma que a responsabilidade, a ética, a benevolência e a hospitalidade possam ser questões norteadoras de sua ação? Em Guerreiro Ramos a resposta para tal questão é “não”, pois sua mera existência depende de padrões objetivos e instrumentais.

O Bom Samaritano *misplaced*

De fato, a hipertrofia da racionalidade instrumental cria um *misplacement* conceitual. Guerreiro Ramos (1989) cita como exemplo clássico disso a ideia de “responsabilidade corporativa”, problema que ocorre igualmente no conceito de samaritano corporativo. O *misplacement* de conceitos é uma estratégia discursiva que se baseia na formação conceitual por meio das analogias, típicas de toda formação da conceituação na psique humana, para transpor conceitos paradoxais, “fora do lugar”, para legitimar ideias e dominação.

O problema diz respeito a uma questão linguística, explorada por Schon (2011). Afinal, nós não acessamos a realidade como um todo, em sua totalidade, mas sim nos aproximamos dela. E, uma vez que nos aproximamos, a figuramos em nossa mente de forma aproximada a experiências e conceitos já conhecidos.

Isso parte do processo de conceito-instância, que não gera conceitos novos e sim se utiliza de velhos conceitos para novas situações. Schon (2011) afirma que os conceitos advêm do processo que chama de *displacement*, que é uma aproximação de um conceito já conhecido em seu contexto original, utilizado de forma metafórica para designar o novo. Aproximação. Qualquer conceito existente na mente de um indivíduo foi, em algum dado momento, uma metáfora, um *displacement* da sua instância originária. Eventualmente esse *displacement* pode gerar um novo conceito com propriedade originais (Casagrande & Azevedo, 2019).

O problema é que quando um conceito é transposto entre diferentes racionalidades ele não é *misplaced*, colocado fora de lugar. A ideia de responsabilidade corporativa é um exemplo claro: a ideia de responsabilidade é típica da racionalidade substantiva: temos responsabilidade com quem nos importamos, com quem consideramos justo sermos responsáveis. Responsabilidade não pressupõe retorno, não pressupõe cálculo instrumental, não parte de uma lógica de custo-benefício. No momento em que se transpõe a ideia de responsabilidade para um ente que parte de obrigações fiduciárias, de lucratividade, o conceito se esvazia.

Da mesma forma, a ideia de um bom samaritano corporativo é um conceito *misplaced*, nos termos de Schon (2011). Trata-se de um conceito eminentemente substantivo que é apropriado por uma racionalidade instrumental corporativa.

Tal questão pode parecer um preciosismo acadêmico, mas não se trata disso. A formação de conceitos cria a percepção do mundo, dado que a representação mental das instâncias é compõe as variáveis da racionalização da realidade. Schon (2011) afirma que a linguagem é uma forma de operar um atalho para a realidade, tornando os conceitos atalhos para percepções e ideias, que por sua vez apontam para o mundo externo ou real. Dessa forma, o mundo externo é operado na mente com base em conceitos operados por analogias e retidos e, pode-se supor, a ação decorre com base neles. Dessa forma, algo que parece uma mera discussão conceitual é uma discussão sobre como opera o discurso que se materializa.

Últimas provocações

Zwank et al. (2024) criam o conceito de samaritano corporativo. Seriam funcionários em cargos decisórios de uma organização, que por virtudes morais tomam decisões moralmente “certas” e que conseguem compatibilizá-las com sua função na organização, pois essas decisões são compatíveis com os resultados financeiros da empresa. Ainda, suas atuações podem ser no sentido de fazer o certo no lugar do útil e, de alguma forma, saírem ilesos.

Em tal proposição, os autores enunciam uma ideia equivocada sobre o bom samaritano bíblico, que seguiu uma deontologia, uma virtude moral superior. Ocorre que, para interpretar dessa forma, deve-se ignorar o que era um samaritano e um hebreu no momento histórico cristão. O samaritano, supunha-se, não deveria ajudar o hebreu, em termos morais, já que suas tribos eram rivais e até inimigas. Em termos históricos, o samaritano poderia estar cometendo um ato de traição aos seus conterrâneos ao ajudar o outro.

Mas para os autores da proposição do samaritano corporativo, fazer o bem parece ser um bom negócio, e as decisões podem ter compatibilidade entre uma racionalidade instrumental e substantiva. Apresentamos um aporte teórico demonstrando que, não raro, existe essa incompatibilidade, que podemos resumir utilizando também uma citação bíblica: “Ninguém pode servir a dois senhores; porque ou odiará a um e amará a outro, ou se afeiçoará a um e desprezará o outro. Não podeis servir, ao mesmo tempo, a Deus e a Mamon.” retirada de Lucas, 16:13. Apesar do bom samaritano ter servido à Deus, existe uma estrutura e uma expectativa que o samaritano corporativo sirva a Mamon, que representa o dinheiro e as posses.

Em última análise, o bom samaritano original é um ser que preza seu chamado ou, em termos seculares, sua racionalidade substantiva acima de qualquer cálculo utilitário, de qualquer razão instrumental. E, por evidente que seja, não custa repetir: uma corporação é uma organização pautada pela razão instrumental e qualquer bondade feita só pode ser justificada dentro de tal racionalidade.

Se pudéssemos reescrever a parábola do Bom Samaritano, numa versão do samaritano corporativo, ele não teria agido por virtude moral, mas provavelmente iria impulsionar uma postagem nas redes sociais mostrando todo o bem que ele fez para seu próximo. Ao fim da postagem impulsionada no Instagram, Zwank et al. (2024) poderiam ver uma bela chamada publicitária chamando à compra em sua corporação e, ao fim da gravação, o bom samaritano corporativo poderia devolver o próximo à sua miséria, já que mantê-lo em assistência após a gravação seria, evidentemente, um dispêndio financeiro não justificável frente a suas obrigações fiduciárias.

Referências

- Arendt, H., & Kroh, J. (1964). *Eichmann in Jerusalem* (p. 240). New York: Viking Press.
- Azevedo, A., & Albernaz, R. (2006). A "antropologia" do Guerreiro: a história do conceito de homem parentético. Em memória a Eliana Guerreiro Ramos (1949-2003). *Cadernos EBAPE.BR*, 4(3), 1 a 19. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/7398>
- Barreto, T. F., Thompson, A. C. R. T. F., Thompson, C. E. M., & Mendes, E. P. R. (2011). Em busca de uma racionalidade emancipatória: uma alternativa à hegemonia da racionalidade instrumental nas organizações. In: *XIV - SEMEAD: Seminários em Administração, 2011*, São Paulo, SP.
- BibleGateway (2024). Biblegateway.com. Recuperado de <https://www.biblegateway.com/passage/?search=Lucas+10%3A25-37&version=NVI-PT>
- Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255–259.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Casagrande, L; Azevedo, A. (2019). O rigor conceitual na atividade acadêmica: ensaio sobre displacement, misplacement, redução sociológica, imaginação sociológica e ideias fora do lugar... In: *Anais do VI Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*. Recife(PE) UFPE.
- Extra. (2015, 15 de julho). SuperVia diz que trem passou por cima de corpo após ser constatado que ‘tinha altura suficiente para não vilipendiar a vítima’. Extra Notícias Rio. <https://extra.globo.com/noticias/rio/supervia-diz-que-trem-passou-por-cima-de-corpo-apos-ser-constatado-que-tinha-altura-suficiente-para-nao-vilipendiar-vitima-17021377.html>
- Friedman, Milton (1970, 13 de setembro). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, p. 122-126.
- Fernandes, V. (2008). A racionalização da vida como processo histórico: crítica à racionalidade econômica e ao industrialismo. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(3), 1 a 20. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/5079>
- Illich, I. (2005). *The rivers north of the future: The testament of Ivan Illich*. House of Anansi.
- Illich, I. (2024). No Espelho do Passado: Palestras e discursos 1978 – 1990. Traduzido por Neto Leão e Nilo Coradini de Freitas. São Paulo: N-1 edições.
- Motta, F. P. (2003). Administração e participação: reflexões para a educação. *Educação e Pesquisa*. São Paulo, (29)2, 369-373.
- Pereira, J. C. (1993). Sobre o emprego do termo racional em economia e administração. *RAE*, São Paulo, (33)3, 76-83.

Ramos, A. G. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações* (2a ed). Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas.

Serva, M. (1997) A racionalidade substantiva aplicada na prática administrativa. *RAE*, 37(2), abr/jun.

Silveira, V. N. S. (2008). Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1107-1130.

Weber, M. (1994). *Economia e sociedade* (Vol. 1). Brasília, DF: UNB.

Zwank, J., Diehl, MR. & Gollwitzer, M. (2024). The Corporate Samaritan: Advancing Understanding of the Role of Deontic Motive in Justice Enactment. *Journal of Business Ethics*, 190, 607–623. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05409-w>