

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

PHRÓNESIS NAS ORGANIZAÇÕES: UM CAMINHO PARA A MUDANÇA EMERGENTE

Silvia Marcia Russi De Domenico¹

Fabine Évelin Romão Pimentel

RESUMO

Mudança é um dos temas mais discutidos no campo dos estudos organizacionais. Todavia, apesar de não ser recente a proposição de diferentes perspectivas para a compreensão desse fenômeno, existe predominância da abordagem episódica em detrimento da situada e não planejada, principalmente quando se trata da prática dos agentes, de executivos até consultores, mesmo sendo reiterado, tanto por acadêmicos, quanto práticos, como não eficazes. Em um mundo em que as estruturas se horizontalizam, os processos são cada vez mais flexíveis e os consumidores mais informados, ao invés da estabilidade ser a regra, como ocorria em tempos lewinianos, a mudança é algo que se impõe como anterior às organizações formais, as quais passam então, a se organizarem provocando, ao fazê-lo, novas alterações, em um constante vir-a-ser. Neste artigo, propomos que a adoção de uma perspectiva contínua e emergente para a mudança no âmbito das organizações, requer, entre outros elementos, de agentes dotados de *phrónesis*, entendida enquanto sabedoria prática. Esta virtude conceituada por Aristóteles e interpretada por outros filósofos como Ricoeur e Gadamer, é desenvolvida por meio da prática dos agentes que as detém, visando a não somente o bem do praticante, mas também dos outros, privilegiando a alteridade. A partir da apresentação dos conceitos de mudança contínua e *phrónesis*, procuramos em um terceiro momento mostrar o imbricamento entre ambos, tecendo ao final, algumas considerações sobre caminhos metodológicos para a realização de estudos que pretendam compreender empiricamente o que é aqui proposto, bem como alguns desafios para o desenvolvimento da sabedoria prática nas organizações e na sociedade.

Palavras-Chave: Mudança contínua. Mudança emergente. *Phrónesis*. Sabedoria prática.

1 Introdução

Neste artigo propomos para a discussão acadêmica, no campo da mudança nas organizações e das práticas sociais, a imbricação de dois conceitos: *phrónesis*, cunhado por Aristóteles (2014) e mudança organizacional contínua, isto é, emergente e situada (ORLIKOWSKI, 2006), resultante da ação de atores sociais de quaisquer níveis em organizações formais.

A gestão da mudança, apesar de ser contestada por alguns autores (ex.:GREY, 2004; CERRETTO; DOMENICO, 2015) é, de forma geral, reforçada tanto no âmbito organizacional, quanto empresarial. Entendemos que tal insistência é fruto de uma crença predominante nas pessoas possuidoras de poder formal, de que as mudanças acontecem

¹silviadedomenico@gmail.com

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

nas organizações como resultado da constatação de disparidades entre o ambiente externo (onde estão os concorrentes) e o ambiente interno, ou até por força do último, quando gestores decidem agir preventivamente (estrategicamente), porém, sempre em função da distância que percebem existir entre a situação atual e uma situação desejada.

Por mais que vivamos um momento na história da humanidade em que, talvez, ainda não conheçamos a maioria dos produtos e serviços que utilizaremos na próxima década, caracterizada pela grande velocidade das alterações tecnológicas, que fazem aparecer a cada dia, novos modelos de negócios, muitos deles inspirados em ágeis *startups*, as reestruturações amplas ainda têm seu espaço nas organizações. Tais reestruturações são lideradas por executivos e consultores, até porque são uma forma de produzir ordem cognitiva nos primeiros (MCKINLEY; SCHERER, 2000), reduzindo a ansiedade diante das mudanças, que é constantemente realimentada em função da mídia de negócios, consultorias e a ação de executivos de outras empresas do campo (mimetismo). Por outro lado, não são desconhecidos os resultados nefastos das mudanças organizacionais planejadas, com índices de sucesso até 30% (MAOR; REICH; YOCARINI, 2017).

Por outro lado, há tempos já se fala de outra perspectiva, que não a episódica, para estudarmos mudança no âmbito organizacional. Weick e Quinn, em 1999, amparados por uma revisão de literatura e considerando a categoria “tempo”, apontaram a mudança contínua, emergente e situada, como uma ótica mais apropriada para entendimento do fenômeno em contrapartida à mudança planejada e radical. Nessa linha, Orlikowski (1996) já havia sustentado que a mudança emergente não substitui a mudança deliberada, mas a complementa. Há mais de vinte anos atrás, a autora descrevia a necessidade de mudança de perspectiva em função de um mundo em que flexibilidade, customização, aprendizagem, agilidade na manufatura e virtualização das estruturas corporativas já fazia parte do vocabulário organizacional, colocando a palavra “estabilidade” fora de moda.

Tsoukas e Chia (2002) aprofundaram a ideia de mudança contínua, que não tem princípio, porque não tem fim, abordando a questão ontológica, em que a própria realidade é assumida como mudança, colocando-se, portanto, anterior às organizações. Essas, por sua vez, nada mais são do que o resultado do trabalho de organizar realizado por diferentes atores sociais por meio de práticas sociais. Esse trabalho, todavia, não acaba porque toda estabilidade é provisória precária, já que a mudança se encontra subjacente, perpassando as organizações.

A mudança emergente, sem planejamento prévio, é fruto do sentido que os atores sociais dão aos eventos que acontecem no dia a dia, a partir da autorreflexão e da interação com outros atores sociais. Nesse sentido, é resultado de atores em qualquer nível da organização, como mostrou a pesquisa de Orlikowski (1996). No entanto, para deixar de ser uma mudança situada, no microcosmo de um grupo e se transformar em algo institucionalizado (macrocosmo), a ponto de produzir os mesmos efeitos que uma mudança radical na ótica episódica, foi preciso, no estudo da autora, que o gerente da divisão focalizada estivesse atento às contribuições dos membros de sua equipe, e particularmente, daqueles que estavam chegando. Podemos pensar que nas organizações que conhecemos, muitas ideias existem, mas poucas são amplificadas, ou unidas a outras nesse movimento de organizar.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Durand e Calori (2006) ao abordarem mudança e ética no âmbito das organizações, colocam luz nos agentes de mudança, trazendo para a discussão o conceito de *phrónesis*, termo apresentado por Aristóteles (2014) como uma das cinco virtudes intelectuais² humanas. Adotando a perspectiva de Ricoeur ([1990], 2014), que entende *phrónesis* como sabedoria prática, os autores sublinham sua importância no sentido de conciliar o agir a partir de *sameness* (ou mesmidade) que, no nível organizacional, é representada pelo *mainstream* da gestão, ou seja, a prevalência dos fins sobre os meios e a existência de relações desbalanceadas (privilegiadas), com *otherness* (ipseidade/alteridade), representada pela exemplaridade moral e reciprocidade nas relações.

A partir disso, defendemos que a presença de *phrónesis* nos agentes organizacionais está imbricada à compreensão da mudança como mudança contínua. A presença de gestores com sabedoria prática, por serem capazes de atentar para o que está ocorrendo no aqui e agora, diminuem a necessidade de reorientações bruscas (DURAND; CALLORI, 2006), fazendo com que mudanças emergentes ocorram e sejam amplificadas, a ponto de se institucionalizarem e gerarem momentos de estabilidade. No entanto, como esses agentes procuram estar abertos aos demais atores, que são também agentes no organizar-reorganizar capazes de estabelecerem novas práticas, a organização não é algo que se consubstancia, mas é um fluxo constante, um vir-a-ser (*organizationalbecoming*) - termo usado por Tsoukas e Chia (2002) para expressar o que são as organizações formais em uma ontologia de fluxo. Se quisermos estar preparados para inovações que ainda nem foram inventadas, será preciso que haja agentes com sabedoria prática no mundo organizacional.

Nas próximas seções deste artigo, discorreremos sobre mudança no âmbito das organizações formais, bem como sobre *phrónesis*, tentando tornar mais clara a imbricação de ambos conceitos, finalizando com algumas implicações para a pesquisa acadêmica e a prática.

2 Mudança nas Organizações

Apesar da advertência de Grey (2004) quanto a não se fazer da mudança um fetiche, as inovações tecnológicas acontecendo em velocidades cada vez maiores, praticamente transformou o tema em contexto de inúmeros artigos, tanto empresariais, quanto acadêmicos, sendo muitas vezes, tratado no senso comum.

O fenômeno continua sendo abordado sob a ótica de Lewin no final da década de 1940, assumindo-se as organizações como entidades estáveis, que precisam ser descongeladas para que se efetivem as mudanças necessárias em função de demandas ambientais, e novamente congeladas, segundo os novos parâmetros de funcionamento. Até a década de 1970, a mudança organizacional ainda estava relacionada à mudança de estrutura da organização, tais como organogramas, cargos e funções. Foi a partir da década de 1980 que se começou a perceber a não suficiência das alterações apenas das estruturas, mas que era necessário observar outros “elementos” como a cultura, os valores e as crenças dos

²Há duas espécies de virtudes: as intelectuais e as morais. As virtudes intelectuais são o resultado do ensino, e por isso precisam de experiência e tempo; as virtudes morais são adquiridas em resultado do hábito, elas não surgem em nós por natureza, mas as adquirimos pelo exercício (ARISTÓTELES, 2014)

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

grupos, a fim de que fossem obtidos melhores resultados (WOOD JR., 1992; WOOD JR. et al., 1994).

Pettigrew (1985) argumentava que o estudo da mudança organizacional deve considerar o contexto sócio-histórico, múltiplos níveis de análise, interconectividade temporal e explicações multidisciplinares. Para o autor, considerar as causas da mudança como sendo singulares e lineares é uma falácia, pois as explicações para o fenômeno tendem a ser holísticas e multifacetadas. Greenwood e Hinings (1996), considerando a teoria neoinstitucional, alertaram que não só o contexto de mercado e do campo em que estão inseridas as organizações levam a mudanças, mas a conjunção de certos elementos internos, como conflito de interesses e de valores, capacidade de ação e dependência de poder para que haja a concretização de mudanças radicais.

Apesar de diversas definições que foram dadas sobre mudança (exs.: ARAÚJO, 1982; PORRAS; ROBERTON, 1992; KOCHAN; USEEN, 1992; NADLER; SHAW; WALTON, 1995; WOOD JR, 2000), predomina a ontologia da substância para o entendimento do que seja o *locus* do processo – a organização formal, colocando-se a mudança como algo que ocorre eventualmente, como um epifenômeno (GREY, 2004) e que irá substituir estratégia, estrutura, relações de poder, controles e, eventualmente, valores vigentes, por outros, em função do aparecimento de forças externas e/ou internas (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985, ROMANELLI; TUSHMAN, 1995). Nadler, Shaw e Walton, em 1995, por sua vez, continuaram a afirmar que a mudança organizacional está diretamente relacionada com as transformações que vigoram no ambiente. Ela é tida como resposta a essas transformações a fim de manter a congruência entre os componentes organizacionais. Para tanto, são necessárias intervenções metamórficas e radicais (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985), em geral, traumáticas (WEICK; QUINN, 1999).

Essa perspectiva episódica da mudança (WEICK; QUINN, 1999) é ainda predominante nos estudos brasileiros, como mostraram as pesquisas bibliométricas de Cruz e Freitas (2010) e Cerretto e Teixeira (2010), elaboradas, principalmente, a partir de artigos apresentados em eventos da Anpad da primeira década do século XXI. Notamos, todavia, que Araújo, em publicação de 1982, já afirmava que a alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico pode ser conceituada como mudança organizacional.

Em suma, os estudos que se dedicam às mudanças episódicas consideram (explicitamente ou não) as organizações como inerciais, progredindo linearmente até que o equilíbrio seja interrompido por algum fator do ambiente externo ou interno, levando-as a uma transformação dramática, que substitui algo por outro (não necessariamente novo...), mediante um processo com começo, meio e fim, requerendo agentes de mudança, muitas vezes, externos, para vencer a inércia existente e conduzi-las a um novo patamar.

Apesar da existência da corrente evolucionária, que enfatiza o determinismo ambiental (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985), a escola relacionada à estratégia, ou seja, que reconhece a agência das ações dos gestores, ganhou espaço no campo da administração, alavancada ao longo do tempo pela literatura empresarial e pelas consultorias, que

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

prometem programas de sucesso para a efetivação da mudança organizacional, reforçando a ótica episódica da mudança, que é pensada por determinadas mentes (os agentes de mudança) e implementada por outros (os receptores) que, apesar de resistirem (só eles resistem nessa concepção de mudança), devem aceitá-la.

Na condução do processo, entende-se que, sobretudo os CEOs (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985) e gestores envolvidos com a decisão e planejamento da mudança possuem papel fundamental. Para Wood Jr. (1995) esses gerentes são aqueles que conseguem antecipar e administrar o impacto das mudanças ambientais sobre as pessoas e sobre a estrutura organizacional, procurando reinterpretar continuamente a realidade que os cercam e difundindo novos significados para as ações que necessitam ser implementadas. Kotter (1997) identifica que poder de posição, especialização, credibilidade e liderança são características fundamentais para os gestores na condução de processos de mudanças organizacionais, nos quais se efetua a avaliação e a reorganização de processos críticos das empresas na busca de otimização de produtividade, excelência no atendimento de clientes, redução e eliminação de atividades desnecessárias dentro da empresa e nas suas interfaces com a cadeia produtiva, entre outros objetivos.

Weick e Quinn (1999) apontam que, para além da mudança deliberada, há também a mudança contínua, emergente e situada (ORLIKOWSKI, 1996), que se dá a partir do sentido que os atores sociais elaboram ao refletirem consigo mesmos e interagirem com os demais, em suas experiências e acomodações frente às contingências diárias, oportunidades e consequências não intencionais de ações anteriores (ORLIKOWSKI, 1996). Para Pettigrew, Woodman e Cameron (2001), mudanças contínuas resultam de transformações cumulativas e substanciais, todavia incertas, em função das ambiguidades e complexidades da ação humana e de contextos que mudam dinamicamente.

Nessa perspectiva, é possível gerar mudanças metamórficas e, portanto, radicais, a partir da ação das pessoas, sem qualquer tipo de plano previamente elaborado, como bem mostrou o estudo clássico de Orlikowski (1996) em uma das divisões de uma grande organização que, por meio de cinco metamorfoses, conseguiu alterar forma de trabalhar, natureza do conhecimento, padrões de interação, distribuição do trabalho, formas de prestação de contas e controles, e mecanismos de coordenação. Ainda segundo essa autora, padrões organizacionais, que não são explicáveis a partir de planos ou intenções pré-estabelecidos, passam a sê-lo quando se olha a organização pela lente da mudança situada, que somente é percebida na ação, não podendo ser antecipada.

No Brasil, alguns autores corroboraram a perspectiva da mudança emergente, ao assumirem em suas definições que a mudança é qualquer transformação ocorrida na organização (WOOD JR, 2000), planejada ou não (BRUNO-FARIA, 2000), capaz de gerar impacto nos resultados ou nas relações entre as pessoas (BRUNO-FARIA, 2000), em partes ou no conjunto da organização (WOOD JR, 2000).

Em relação ao papel dos gestores na perspectiva da mudança emergente, tomando-se a descrição do que aconteceu na divisão estudada por Orlikowski (1996), depreendemos que está mais relacionado ao de um observador, que consiga agir a partir do que ocorre no fazer cotidiano, percebendo as ações dos membros de sua equipe, potencializando suas iniciativas, além de valorizar as opiniões daqueles que estão chegando. Ao invés de dizer o

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

que deve ser feito, seu papel é de orquestrar as diversas ações e amplifica-las quando entender importante, de modo que as alterações no nível micro (mudanças na organização) possam se tornar institucionalizadas (mudanças da organização), ainda que provisoriamente (TSOUKAS; CHIA, 2002).

Durand e Calori (2006) são um dos poucos autores que trazem a questão da *phrónesis* como uma capacidade necessária para aqueles que conseguem influenciar os processos de mudança. Porém, o fazem ainda a partir de uma concepção episódica, uma vez que empregam Greenwood e Hinnings (1996) que tratam de mudanças deliberadas, defendendo que a presença de agentes dotados de poder e de sabedoria prática levam as organizações para mudanças radicais, porém, realizadas ao longo do tempo e, portanto, menos traumáticas. Neste artigo, damos mais um passo ao considerar que *phrónesis* é essencial para a ocorrência de mudanças emergentes.

Todavia, antes de continuarmos nosso raciocínio é conveniente entendermos melhor esse conceito formulado há mais de dois mil anos.

3 *Phrónesis*

O conceito de *phrónesis* foi desenvolvido por Aristóteles em obras como o “Protréptico” e “Física e Metafísica”. Porém, o termo é melhor delineado e se estenderá para designar sabedoria prática em *Ética a Nicômaco*, quando é definido como uma das cinco virtudes intelectuais (*phrónesis*, *sophia*, *techné*, *nous* e *epistêmê*) e relacionado à capacidade de deliberar bem, de calcular exatamente os meios necessários para um fim bom nas circunstâncias difíceis da ação (ARISTÓTELES, 2014).

A interpretação aristotélica de *phrónesis* não pode ser identificada como arte, nem como conhecimento. Enquanto a arte tem como finalidade a produção de objetos para serem utilizados ou apenas apreciados, *phrónesis* é antes uma capacidade raciocinada de agir com respeito às coisas que são boas ou más para o homem (ARISTÓTELES 2014). Por outro lado, não é conhecimento, porque os objetos do conhecimento não podem estar sujeitos à mudança, enquanto que mudar as coisas é precisamente competência da *phrónesis*.

Na *Ética a Nicômaco*, Aristóteles (2014) afirma que a *phrónesis* remete ao mundo da ação humana, o qual não é, de forma alguma, invariável. Por conseguinte, a *phrónesis* se move no domínio daquilo que pode ser diferente do que é. Sobre todos os conhecimentos já certos, não se pondera, não se escolhe, não há o que discutir ou alterar. Só se delibera pela *phrónesis* sobre o que é obra do homem e suscetível à mudança (ARISTÓTELES, 2014).

Portanto, *phrónesis* se dá no campo da práxis e diz respeito sempre a uma situação concreta, que não pode ser concebida como mero universal ou particular, no mundo contingente (POLESI, 2006). O que determina a práxis humana, segundo Aristóteles (2014), é exatamente a capacidade que tem o homem de poder eleger, dentre as várias possibilidades, aquela que mais lhe parece justa e que melhor corresponde ao bem desejado. Por outro lado, Wu (2011) ressalta que *phrónesis* não diz respeito a uma mera particularidade no momento da ação e sim a uma apreensão da situação concreta dentro de

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

um contexto maior, que sempre ultrapassa essa mesma particularidade. A ação específica faz parte de um todo (WU, 2011).

O *Phrónimos* - homem dotado de *phrónesis*, denominado de prudente por Aristóteles (2014), vem a ser aquele que se torna capaz de deliberar bem sobre o que irá beneficiar a si mesmo, não apenas em situações específicas, mas também tendo em consideração a vida boa em geral. Aristóteles (2014) afirma, todavia que, na *phrónesis*, aquilo que é bom e conveniente para si não implica em uma arbitrariedade subjetiva, mas refere-se ao bem no âmbito de uma comunidade, no ser-com-os-outros.

De acordo com Aristóteles (2014), a boa deliberação é aquela que conduz aos resultados corretos e satisfatórios. Para o filósofo, o indivíduo prudente sabe deliberar sobre aquilo que é certo e conveniente em determinada circunstância, ou seja, o homem que tem sabedoria prática delibera corretamente acerca das coisas que são possíveis de serem alteradas (ARISTÓTELES 2014). Assim, fica explícito que a sabedoria prática se relaciona com o agir, pois a ação é realizada diante das coisas possíveis de agirmos.

A ética aristotélica interpreta as ações humanas através das categorias de meio e fim, e embora apresente em seu caráter uma função teleológica, quer significar uma atividade que impulsiona as práticas humanas, onde a moralidade vai consistir na realização de certas ações, mas não apenas por parecerem corretas, mas porque essa prática aproxima as pessoas do bem: falar e pensar sobre o que é bom não torna o homem bom se ele não se dispuser a pôr em prática aquilo que pensa. Dessa forma, entende-se que a sabedoria prática é uma virtude estreitamente relacionada com a conduta moral (FELIX, 2008; SANTOS, 1997).

Considerando que a finalidade da ética é a práxis, momento da ação em que se concretiza a *phrónesis*, os critérios da ação devem considerar a atuação do indivíduo que busca a bondade e perfeição. Nesse sentido, ser moralmente virtuoso requer sabedoria prática, ou seguir o exemplo de alguém que a possua. Portanto, a virtude da Prudência é a de um saber da práxis, da ação com a qual os homens se habitam e incorporam. Trata-se, em última instância, de compreensão, deliberação e ação enquanto formação do homem. Dessa forma, quem reflete filosoficamente, numa perspectiva ética e prática, não fica apenas na condição de espectador, pois o agir, o ter agido, ou ainda a possibilidade de realizar uma ação boa, força-o a inclinar-se para o bem (FELIX, 2008; SANTOS, 1997).

Aristóteles (2014) esclarece que o simples fato de se praticar uma ação naturalmente, com vistas a atingir um objetivo escolhido, não é necessariamente *phrónesis*. Esta, por sua vez, é o que torna a escolha acertada, ou seja, ela assegura os meios para alcançar um fim. Nesse sentido, o *phrónimos* é aquele que possui sabedoria para decidir o que fazer diante das adversidades. É aquele que delibera bem ou, de outro modo, aquele que delibera sobre o bem, sabendo descobrir o que há de relevante nas situações para chegar à decisão adequada. Para tal, Aristóteles (2014) chama a atenção para as asserções não demonstradas e aos ensinamentos de pessoas experientes e idosas, dotadas da capacidade de discernir o que fazer em cada circunstância. Dessa forma, a *phrónesis* passa a ter o sentido da capacidade adulta de penetrar nas questões práticas, como resultado de amadurecimento pela experiência (ARISTÓTELES 2014).

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Portanto, o sujeito não nasce dotado da virtude da *phrónesis*, mas esta pode ser evidenciada em um ponto qualquer de sua vida, geralmente associada a uma maior experiência, o que implica em um processo ou fenômeno de aprendizagem, formação ou desenvolvimento da mesma. Dessa forma, a despeito de qualquer teoria, o sujeito necessita do mundo contingente para exercitar de forma prática e, assim desenvolver *phrónesis*. Portanto, o aprendizado dessa virtude ocorre pela experiência que, por sua vez, só se adquire no mundo contingente na medida em que ocorre a compreensão, decisão e ação em uma situação concreta. Daí a inviabilidade de se ensinar *phrónesis* por meio de um aprendizado formal, metódico ou institucional (POLESI, 2006).

Phrónesis não é inteligência que versa sobre teoremas ou princípios abstratos, não é entendida enquanto faculdade intelectual, razão, mas enquanto atitude racional sobre os casos particulares e incertos. Dirige-se às decisões concretas, do “aqui e agora”, discerne o certo, moralmente bom. Conforme discorrido por Aristóteles (2014), como não há regras operacionais concretas para determinar qual a decisão certa, para se discernir os bons meios concretos que podem levar a um bom resultado, é necessário ver a realidade sem distorcê-la. Essa realidade é concebida como um critério para saber o que é bom. Diante dela, o ser dotado de *phrónesis* toma corajosamente a decisão boa. Trata-se, portanto, de uma capacidade intelectual de ver o real para transformar a realidade, tendo em vista decisão e ação: não adianta saber o que é bom se não há a decisão de realizar esse bem. Daí que a sabedoria prática seja considerada a mãe e a guia das virtudes (ARISTÓTELES, 2014).

4 Mudança nas Organizações e *Phrónesis*

Como vimos anteriormente, para a compreensão do que vem a ser mudança no âmbito das organizações formais, duas perspectivas são delineadas quando se leva em consideração a categoria tempo: mudanças episódicas, que ocorrem esporadicamente, de forma planejada e, em geral, rapidamente, visando a substituir uma orientação estratégica (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985) ou um arquétipo (GREENWOOD; HINNINGS, 1996) por outro, e mudanças contínuas, situadas, emergentes, não deliberadas, resultantes de improvisações performadas por atores que tentam dar sentido e agir de forma coerente com o mundo (ORLIKOWSKI, 1996; WEICK; QUINN, 1999). Observamos ainda que a perspectiva episódica da mudança tem sido a predominante nas organizações, apesar do pouco sucesso dos processos de mudança assim concebidos. Diante disso, diversos pesquisadores têm alertado para a necessidade de alterar a forma de pensar sobre o fenômeno, levando em consideração que o mundo mudou desde que Kurt Lewin propôs seu processo de mudança em três etapas, há mais de cinquenta anos.

Portanto, o entendimento da mudança como algo emergente, que vem das ações cotidianas dos atores sociais que atuam nas organizações diante dos eventos e do dar sentido a eles, parece-nos mais apropriada para geração das respostas rápidas e inovações desejadas pelas organizações. Para isso, porém, é necessário que os atores estejam prontos para agir a partir do que acontece.

Por sua vez, vimos na seção sobre *Phrónesis*, que a contingência fomenta a virtude da Prudência. Essa virtude parece-nos necessária diante dos inúmeros eventos com os quais

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

cotidianamente os membros das organizações têm de lidar, isto é, diante de uma perspectiva situada de mudança, em que o contingente e não o conhecido é a realidade. Por sua vez, para que esse lidar ocorra de forma acertada, os atores sociais precisam analisar as circunstâncias e terem a capacidade de mudar, se essas circunstâncias se alterarem. Na ética aristotélica, uma ação virtuosa pressupõe a necessidade de elucidar as circunstâncias da ação. O ato virtuoso não seria o que é se as circunstâncias fossem outras.

A partir disso, podemos pensar que se os gestores (e demais atores) estiverem prontos para agir sobre o que acontece no dia a dia, ao invés de o fazerem somente após meses de queda da performance, quando, em uma reunião, for decidido que a organização implantará uma reestruturação, não haverá necessidade dessa reestruturação, pois as contingências que levaram a ela foram tratadas no tempo certo. Portanto, ao se lidar com a realidade que está posta à sua frente e muda dia a dia, os agentes dotados de *phrónesis* terão mais chances de evitar que seja necessária uma mudança radical no futuro, porque as questões foram sendo tratadas à medida em que foram se colocando diante de si.

Notamos que não se trata de tomar decisões ou fazer deliberações apenas considerando as particularidades de uma situação específica de forma imediata, mas considerando uma apreensão do todo em relação às suas possibilidades, que inclusive pode desembocar na sobrevivência da organização em um determinado contexto. Não é o caso de apenas lidar com situações particulares, mas de contextualizá-las na organização como um todo, inclusive considerando as implicações em longo prazo que as decisões dos agentes e suas ações possam vir a ter. Conforme discorrem Nonaka e Toyama (2007), ao reconhecer uma situação corretamente e compreender a essência, um gestor dotado de *phrónesis* pode vislumbrar o futuro e decidir sobre a ação a ser tomada para realizar esse futuro. Para fazer isso, ele tem que ser capaz de ver em ambos os níveis: micro e macro simultaneamente.

Antonacopoulou (2010) considera a *phrónesis* como relevante para o desenvolvimento de postura crítica, principalmente em meio a tensões, contribuindo para expor dificuldades inerentes à gestão. Para a autora, o conhecimento fronético se apresenta como fundamental nos momentos de mudança porque este é capaz auxiliar gestores a decidirem como agir e refletir sobre as ações e seus resultados.

Para Nonaka e Toyama (2007), os líderes dotados de *phrónesis* usam seu senso aguçado aos detalhes para "ver" ou "sentir" os problemas de suas organizações, e a partir daí são capazes de elaborar planos para resolverem os problemas identificados. Na tomada de decisões, esses líderes são capazes de sintetizar o conhecimento contextual, acumulado através da experiência, e o conhecimento universal, adquirido por meio da formação (NONAKA, TOYAMA, 2007)

Aos agentes dotados de *phrónesis*, após examinar cautelosamente a questão que se apresenta, urge agir prontamente, sem postergações. Segundo Felix (2008), na concepção grega de *phrónesis*, a ação prudente é cuidadosa, mas não é morosa, portanto, não admite perda de tempo. É rápida e certa, pois *kairós* (do grego, tempo), no sentido de agir bem, no momento certo, nem antes nem depois, é inerente a essa virtude. Portanto, o *kairós* adequado é importante à ação justa: não há justiça, se a decisão for tardia. O tempo, que permite que a justiça ocorra, é determinado pela prudência ou *phrónesis*. Dessa forma, a

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

phrónesis implica automaticamente a relação entre o tempo oportuno, *kairós*, com o instante da decisão (WU, 2011).

Isso remonta à importância dos agentes, principalmente aqueles dotados de poder formal, de estarem atentos à realidade a fim de evitar decisões pautadas em mera atividade ou outras questões que não visam a um fim prático, que podem levar, inclusive, à ruína da empresa. A *phrónesis* é uma virtude que versa sobre o “aqui e o agora”, sobre a realidade contingente, singular, infinitamente variada, na qual o “eu” se encontra, requerendo do agente uma decisão. Para decidir corretamente, deve enxergar a verdade, o que a realidade exige de si e dos outros. Não se trata de uma realidade teórica, de simples contemplação de relatórios emitidos por sistemas tecnológicos, mas sim do concreto: saber discernir no “aqui e agora” o que vai realizar ou destruir. Todavia, como já foi dito, isso não significa imediatismo. Pelo contrário, as decisões tomadas pelos agentes que se baseiam no aqui-agora devem observar as consequências para o futuro. De acordo com Lauand (2003), *phrónesis* implica em “ver longe”.

A prudência traz consigo o enfrentamento do peso da incerteza, do peso da decisão que tende a paralisar os imprudentes que abdicam da virtude da *phrónesis*. Para Lauand (2003), uma das formas de fazer isso é delegar a outras instâncias o peso da decisão. Esta abdicação pode ser observada de diversas formas em contextos organizacionais desde excessos de reuniões desnecessárias e delegação das decisões a consultores e outros membros da hierarquia. Para a autora, uma outra forma de renunciar ao enfrentamento da realidade (ou seja, a renúncia à *prudentia* ou à sabedoria prática) é trocar essa fina arte de discernir o que a realidade exige naquela situação concreta por critérios operacionais rígidos. Abdicar da *phrónesis* é abdicar da realidade tal qual se apresenta, na sua complexidade e contradição (LAUAND, 2003).

Polesi (2006) esclarece que a *phrónesis* é uma capacidade de deliberar sem métodos e fórmulas específicos, mas corretamente pelo bem viver do homem, em situações não previstas. Agentes prudentes mesmo com menor sabedoria teórica e erudição revelam eficácia em identificar o que ocorre, decidir e/ou agir da melhor forma e em tempo certo.

A partir disso, quer nos parecer que, diferentemente das proposições de Durand e Calori (2006), que trataram de relações entre agentes de mudança com sabedoria prática e mudanças evolucionárias, nos parece mais adequado, por ser a *phrónesis* relacionada ao que não pode ser planejado, que ela é uma condição para que as mudanças ocorram de forma emergente e bem sucedidas. Nessa perspectiva, o que é preciso fazer é resolvido no dia a dia. As ideias novas provenientes de quaisquer membros, em qualquer nível hierárquico, são acolhidas e amplificadas (por agentes dotados de poder, sejam gestores, líderes de grupos *ad hoc*, etc.) ao se mostrarem eficazes para solução dos problemas. Isso não quer dizer que planos não sejam formulados e novos programas não sejam implementados. Apenas que isso tudo é decorrência das ações e práticas que se dão no cotidiano organizacional ao invés de serem exceções, sob a forma de acontecimentos esporádicos e perturbadores. Requer acima de tudo, uma alteração na forma de pensar e que talvez seja tão difícil de ocorrer no meio empresarial porque implica relações mais simétricas entre os membros, que são considerados todos agentes, o que levaria a “destituir” os agentes poderosos de seu *status* e *glamour*.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Ao pensar a mudança como emergente e performada por agentes dotados de sabedoria prática, o foco sai da substância (organização, indivíduo) e vai para as ações, as interações, as práticas, passando a entender o mundo organizacional (e além dele) a partir de uma abordagem processual, em que o fluxo e a impermanência são a realidade.

5 Considerações Finais

Diante de um panorama desafiador em que se misturam desde as últimas novidades em inteligência artificial e seus impactos para o mundo do trabalho, até as questões climáticas, de instabilidade política, social e econômica, é pouco provável que perspectivas teóricas que tenham a estabilidade como regra, que já se mostraram pouco eficazes até agora permitam o avanço da compreensão desse fenômeno, alertando para a necessidade de abrirmos caminho para novas(-velhas) teorias.

Pressupondo que as organizações são dotadas de atores que refletem, (inter)agem e podem alterar as práticas já existentes porque, mais do que executar, eles/elas performam, atuam (*enact*) e refletem sobre elas diante de novos eventos provenientes de imprevistos, exceções, consequências não antecipadas de ações anteriores, entre outras possibilidades, este artigo se propôs a defender, para crítica da comunidade do colóquio, que a presença de uma perspectiva de mudança emergente e contínua, não traumática, que ocorre ao longo do tempo, nos agentes sociais que dela fazem parte (e aqui, todos são considerados agentes) está imbricada com a presença de sabedoria prática ou *phrónesis* nesses atores, especialmente, aqueles dotados de poder formal (ou por reconhecimento), capazes de mobilizar outros.

Ao longo do texto, procuramos relacionar as características da *phrónesis* com as da perspectiva contínua de mudança. Entendemos que a sabedoria prática é importante para que os agentes consigam dar respostas adequadas, mantendo ou modificando o que já está posto, olhando não só para si, mas também para os outros em suas ações. Essa qualidade de atores que agem a partir desse tipo de sabedoria, tida como uma virtude para Aristóteles (2014), é fundamental não só para o vir a ser das organizações formais, mas para a sociedade como um todo, já que em um mundo tão conectado, mais do que nunca as consequências das deliberações e ações que se dão dentro e fora delas, podem se estender a centenas ou milhares de pessoas.

Ao resgatarmos a *phrónesis* para os estudos organizacionais, mais especificamente, no campo da mudança e propô-la como um elemento para que possamos disseminar uma outra perspectiva para a compreensão da mudança e das próprias organizações, acreditamos que essa é um dos caminhos para continuarem a desenrolar o seu tornar-se, considerando seu papel na sociedade, cujos consumidores estão atentos a produtos e serviços que não contribuam para seu bem estar, ou estejam permeadas pela corrupção, ou seja, que visem somente os fins, sem olhar os meios. Entendemos que o desenvolvimento de outro modo de pensar nos atores, particularmente seus executivos/fundadores/gestores, que atuam nas organizações formais, sejam elas de que tamanho forem, é fundamental para que continuem sendo agentes sociais na sociedade.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Duas reflexões, porém, precisam ser feitas para que não fiquemos apenas no mundo das ideias.

No que concerne à pesquisa empírica, alguns autores como Durand e Calori (2006) dão pistas sobre como identificar a presença de *phrónesis* nos agentes organizacionais, propondo a identificação de narrativas (se exemplares ou não), bem como a identificação de espaços de conversação, físicos e virtuais, onde haja troca de ideias e exercício da reflexividade sobre as ações tomadas e suas consequências. No entanto, a discussão metodológica é algo que precisa ser ampliada e se coloca como um desafio para aqueles que se proponham a dedicar-se ao embricamento dos temas mudança e sabedoria prática, sublinhando que tais estudos encontram-se na seara das práticas, que não foi contemplada nesta ocasião.

Um outro ponto, mais amplo, que propomos como reflexão, volta-se mais para questões de ordem prática, sobre como fazer para que haja pessoas dotadas de sabedoria prática nas organizações (e fora delas), uma vez que esse tipo de virtude não se traduz em termos de conhecimento intelectual, não pode ser ensinada teoricamente, por ser desenvolvida na prática, na ação, segundo Aristóteles (2014), desde criança. Consideramos que essa é uma questão que se apresenta, portanto, para a sociedade, não apenas para os educadores em todos os níveis do sistema educacional, incluindo as escolas de Administração, mas também para as famílias. No âmbito das organizações, podemos questionar se há oportunidade para que os atores tomem decisões e se existem condições concretas (por exemplo, espaços de conversação propostos por Durand e Calori) para refletirem sobre as consequências de suas ações de uma maneira mais abrangente, o que implica maior abertura a erros.

Diante dessas breves considerações, entendemos que para o estudo de *phrónesis* no campo da mudança nas organizações é mais recomendável o envolvimento de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, entre eles administradores, filósofos, psicólogos, pedagogos e sociólogos, tendo em vista não só as diferentes correntes teóricas (a partir de Aristóteles, Gadamer e Ricoeur desenvolveram suas próprias interpretações de *phrónesis*), mas para vencer os desafios metodológicos e, principalmente, para encontrar saídas para que a sabedoria prática faça parte do organizar e de um de seus resultados, as organizações.

Referências

ANTONACOPOULOU, E. P. Making the business school more 'critical': reflexive critique based on *phrónesis* as a foundation for impact. **British Journal of Management**, Oxford, v. 21, n. 1, p.6-25, jan. 2010.

ARAÚJO, L.C.G. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. 1982. 305 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1982.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução, textos adicionais e notas Edson Bini. São Paulo: EDIPRO, 2014.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. São Paulo: Mimeo, 2000.

CERRETTO, C.; DOMENICO, S. M. R. De. Mudança e Teoria Ator-Rede: Humanos e Não

Humanos em Controvérsias na Implementação de um Centro de Serviços Compartilhados. **Cadernos EBAPE.br**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, Artigo 5, jan.- mar. 2016.

CERRETTO, C. ; TEIXEIRA, M. L. M. Mudanças e transformações organizacionais: análise bibliométrica das publicações apresentadas no EnEO (2000-2010). **Anais... XIII SEMEAD**, setembro, São Paulo, 2010.

CRUZ, H. A.; FREITAS, C. A. Mudança Organizacional: uma reflexão conceitual e uma análise dos estudos publicados nos EnANPADs no período de 1999 a 2008. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGGeT, 2010, **Anais...Resende**, 2010, 15p.

DURAND, R.; CALORI, R. Sameness, otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 31, n. 1, p.93-114, jan. 2006.

FELIX, L. **Prudência em Aristóteles e a questão da sustentabilidade**. *Conhecimento sem fronteiras*. Disponível em: http://www.esdc.com.br/CSF/artigo_2008_11_sustentabilidade.htm. Acesso em: 10 fev. 2017.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, [S.l.], v.21, n. 4, p. 1022-1054, out. 1996.

GREY, C. O fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 10-25, jan-mar.2004.

KOCHAN, T.; USEEM, M. **Transforming organizations**. New York: Oxford University Press, 1992.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAUAND, L. J. A arte de decidir: a virtude da *prudentia*. **Revista Brasileira de Direito Constitucional**, [S.l.], n. 2, p. 315-324, jul-dez. 2003.

LEWIS, M.W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. **Academy of Management Review**, [S.l.], v.25, n.4, p.760-776, out.2000.

MACKAY, R.B.; CHIA, R. Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: a process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v.56, n.1, p. 208-230, fev.2013.

MCKINLEY, W.; SCHERER, A. G. Some unanticipated consequences of organizational restructuring. **Academy of Management Review**, [S.l.], v.25, n.4, p.735-752, out. 2000.

MAOR, D.; REICH, A.; YOCARINI, L. The people power of transformation. McKinsey Survey. Disponível em <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our>

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

insights/the-people-power-of-transformations?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1702, fev 2017.

NADLER, D.; SHAW R.; WALTON E. **Discontinuous change**: leading organizational. San Francisco: The Jossey-Bass Management series, 1995.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). **Industrial and Corporate Change**. v.16, n.3, p.371-394. Jun 2007.

ORLIKWOSKI, W. Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. **Information Systems Research**, Cambridge, v.7, n. 1, p. 63-92, mar. 1996.

PETTIGREW, A. M. Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey. **Journal of Management Studies**, [S.l.],v. 24, n. 4, p. 420-426. 1987.

_____.; WOODMAN, R.; CAMERON, K. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 44, n. 4, p. 697-713, ago. 2001.

POLESI, R. **O papel da *phrónesis* aristotélica na elaboração do problema hermenêutico em Verdade e Método**. 2006. 90 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Filosofia, Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2006.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.

RICOEUR, P. **O si-mesmo como outro**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2014.

ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. L. Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. **Academy of Management Journal**, [S.l.],v. 37, n. 5, p. 1141-1166, out. 1994.

SANTOS, D. E. **A experiência da *Phrónesis* e o seu sentido na práxis humana: uma leitura da *Ética a Nicômaco* de Aristóteles**, [S.l.],1997. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/25210-25212-1-PB.html>>. Acesso em: 3 jun. 2016.

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. **Research in Organizational Behavior**, [S.l.],v.7.Greenwich p.171-222, 1985.

TSOUKAS H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, [S.l.], v.13, n. 5, p. 567-582, set- out. 2002.

WEICK K.E.; QUINN, R. Organizational change e development. **Annual Review of Psychology**, [S.l.], v.50, p.361-86, fev.1999.

WOOD JUNIOR, T. Mudança Organizacional: Uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 3, p.74-87. jul-ago. 1992.

_____. **Mudança organizacional**, São Paulo: Atlas, 2000.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

_____.; CURADO, I.; CAMPOS, H. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. Rae Cases. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.5, p. 62-79. set-out. 1994.

WU, Roberto. A ontologia da *Phrónesis*: a leitura heideggeriana da ética de Aristóteles. **Veritas**, Porto Alegre, v. 56, n. 1, p. 95-101, jan-abr. 2011.