

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

PHRONESIS: UMA SAÍDA PARA OS LIMITES DA RAZÃO

Déris Oliveira Caitano¹

RESUMO:

O estudo das ciências sociais e dos fenômenos organizacionais é, com frequência, criticado no que tange a produção do conhecimento sob os preceitos de um paradigma de ciência universal. Entretanto, uma leitura do fenômeno organizacional que não considere o contexto em que se insere o objeto produz resultados controversos e não dialoga com as necessidades do campo, o que reduz a pesquisa organizacional ao rótulo de relativista. Nesse estudo pretende-se ampliar a compreensão da *phronêsis* Aristotélica, como a virtude situacional de ordem prática ou a sabedoria prática que representa uma alternativa a *episteme*. A *phronêsis* se caracteriza como o conceito que permite emergir o debate teórico da razão das profundas abstrações que inspiraram Guerreiro Ramos para um debate de ordem prática, centrado sob a ação do sujeito nas organizações. No campo das ciências sociais a compreensão da *phronêsis* representa uma lente de análise do fenômeno e da pesquisa organizacional, a pesquisa sobre esse patamar considera como efetivamente as pessoas agem nas organizações movidas por suas razões. A *phronêsis* enquanto disposição racional orienta uma pesquisa direcionada para questões relacionadas ao contexto e ao contingente dos problemas sociais e organizacionais que efetivamente importam a comunidade local e global.

Palavras chave: *phronêsis*, racionalidade, teoria organizacional.

1. Introdução:

A modernidade representa um ponto de inflexão em relação a subjetividade, sob seu abrigo nasce o sujeito moderno, fundamento de todo o conhecimento, fato que confere centralidade a noção de razão e da racionalidade enquanto uma das grandes tradições filosóficas da modernidade. Sobre a racionalidade muitos foram os filósofos que se debruçaram para conceituar a dimensão do pensamento e seus desdobramentos nas formas de produzir o conhecimento (FREGA, 2012; HOBBSAW, 2009).

A racionalidade é também ponto de partida do desenvolvimento da Administração enquanto conhecimento científico e, sob esse paradigma de ciência o campo se constitui. Os precursores da Administração estabeleceram princípios pautados em métodos científicos cartesianos a fim de se elaborar o estudo racional do trabalho e reivindicar o status de ciência para a Administração (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). A noção de homem racional é também implícita em inúmeros desdobramentos teóricos posteriores, seja entre os comportamentalistas, behavioristas ou sistêmicos.

No entanto, a pesquisa com base no paradigma de ciência racionalista muitas vezes se mostra incapaz de captar complexidade inerente ao campo das organizações. As

¹ derisoliveira@gmail.com

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

evidências no campo apontam para a limitação de construir conhecimento organizacional válido sob os parâmetros de uma ciência universal e preditiva. Guerreiro Ramos (1981), foi possivelmente um dos primeiros teóricos da Administração no Brasil a elaborar uma crítica sobre a epistemologia que sustentou o desenvolvimento científico nas ciências sociais e no campo da Administração (SERVA, 1996).

A crítica de Guerreiro Ramos incide sob a forma como a razão na modernidade foi reduzida ao aspecto utilitarista e instrumental, tornando-se a base sob a qual repousa toda epistemologia da teoria organizacional. A contribuição da obra de Guerreiro Ramos (1989) repercute no campo das organizações, todavia, esse debate polarizado entre racionalidade substantiva ou instrumental fatalmente levou a interpretações equivocadas no campo que supunham uma lógica excludente à outra, reduzindo o estudo da razão a uma perspectiva meramente dicotômica. O que constata Serva et al (2015), sobre um possível esgotamento do campo e a necessidade de incorporar no horizonte das pesquisas sobre a racionalidade outras teorias de ação.

A crítica sobre a leitura do fenômeno organizacional apenas sob a perspectiva de uma ciência racional é também sublinhada por Clegg (2003; 2006). O autor aponta os limites da noção de racionalidade sobre a qual repousa a ciência da administração, tal ciência negligência o aspecto situacional e dependente do contexto no qual se inserem as organizações. Assim, Clegg (2006) sugere que enquanto ciência social a teoria organizacional se constitui como um exemplo de *phronêsis*, isso porque se refere a uma ciência de sujeitos limitados em sua razão pela profundidade e a incerteza do contexto que não pode se reduzir as regras (CLEGG, 2003; 2006).

Ao invocar o conceito de *phronêsis* para superar os limites da racionalidade Clegg (2006) faz referência às proposições Flyvbjerg (2001). O referido autor do campo da gestão elabora a crítica ao paradigma de ciência dominante que orienta à construção do conhecimento nas ciências sociais, contrapondo a esse a noção de *phronêsis*. Flyvbjerg (2001; 2003) propõe recuperar a noção de *phronêsis* Aristotélica como uma lente para compreender as práticas organizacionais e desenvolver pesquisas que considerem o contexto, valores e poder postulando essas variáveis como elementos centrais para o estudo dos fenômenos relacionados à organização e seus sujeitos.

A *phronêsis* é o conceito da tradição filosófica descrito por Aristóteles (1987) como a virtude intelectual do homem prático, capaz de auxiliá-lo a tomar a melhor decisão em cada contexto. É, portanto, mais do que uma disposição racional, trata-se de uma disposição subjetiva que tem referência a determinadas situações manifestadas na ação do indivíduo sobre um contingente de fatos (AUBENQUE, 2008).

Em Aristóteles a sabedoria prática corresponde a uma das virtudes da alma distinta do conhecimento científico no que tange ao objeto. Tal virtude se ocupa do que é particular variável e o conhecimento científico está relacionado ao que é universal e invariável (MACINTYRE, 2011). A *phronêsis* apresenta o deliberar como um evento contextual, situacional e não situável, ou seja, relacionada aquilo que é variável e contingente no campo da prática, de como efetivamente o sujeito age orientado por suas razões (AUBENQUE, 2008).

Tal conceito foi explorado por Koike e Mattos (2001), a partir de um resgate histórico e semântico dos principais conceitos relativos ao conhecimento na cultura grega de *episteme* e *phronêsis*. A partir desse resgate, propõem os autores o questionamento sobre a forma como o conhecimento na teoria administrativa considerou apenas a *episteme*

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

enquanto paradigma de conhecimento válido e, o que levou a se perder no nível do discurso erudito a ideia de *phronêsis*.

Esse retorno à filosofia Aristotélica e o resgate do conceito de *phronêsis* ilumina uma via de conhecimento que permite conduzir o tema da racionalidade da órbita subjetiva para as práticas do sujeito nas organizações. A pretensão desse estudo é de que *phronêsis* represente uma lente de pesquisa que amplie os fenômenos da gestão não compreendidos pelo conhecimento teórico do campo, uma vez que determinados fenômenos escapam da possibilidade de se estabelecer explicações gerais sobre a ação do sujeito em contextos específicos das organizações.

Por fim, o objetivo que se almeja nesse estudo é de compreender o conceito de *phronêsis* e quais as contribuições que ele representa para a leitura e análise dos fenômenos que se inserem no campo das organizações.

Para levar adiante tal objetivo, assume-se uma posição modesta no que se refere a particularidade da interpretação da *phronêsis* nos textos filosóficos. É oportuno reconhecer as limitações de investigar um conceito tão complexo do campo da filosofia, o qual envolve uma leitura e interpretação transversal dos textos esparsos de Aristóteles. Esse esforço é magistralmente realizado por alguns dos principais intérpretes de Aristóteles, que nesse estudo foram tomados como referência por suas contribuições essenciais. Nesse ínterim opta-se por manter a integridade dos textos filosóficos e o emprego dos termos sinônimos (*phronêsis*, sabedoria prática, prudência) respeitando o emprego de cada um dos autores, abstendo-se de aprofundar sobre terminologias e divergências na interpretação dos textos debatidas no campo filosófico.

Considerando esses aspectos, a primeira seção compreende uma síntese sobre o debate em torno da racionalidade nos estudos organizacionais e, a contribuição a partir da obra de Guerreiro Ramos (1989), bem como, as limitações do debate sobre o tema.

A partir dos limites da razão, a segunda seção congrega a compreensão teórica sobre o conceito de *phronêsis* a luz de filósofos e estudiosos do tema. O retorno a Aristóteles, o resgate do conceito e suas particularidades conceituais é orientado especialmente pela interpretação de Aubenque (2008). A prudência em Aristóteles, descrita por Aubenque (2008), traz uma interessante proposição de desenvolver o entendimento da *phronêsis* a partir do que ele considerou uma cosmologia e antropologia da prudência.

Entender a prudência de uma maneira antropológica consiste em um exame minucioso do processo deliberativo, da escolha que ele incorre e da prática (ação) alcançada a partir do deliberar. Assim, seguindo a linha raciocínio pautada em uma antropologia dos elementos da *phronêsis* o conceito será aqui explorado a partir de três noções fundamentais: o sujeito: homem prudente; o mundo contingente e o tempo oportuno; a dinâmica da prudência: deliberação e escolha (AUBENQUE, 2008; CARVALHO; 2011).

Por fim, na última seção o conceito de *phronêsis* será apresentado como uma lente de pesquisa dos fenômenos organizacionais com base nas proposições de Flyvbjerg (2001; 2003).

Para cumprir tal propósito o presente estudo será orientado pelos pressupostos de uma pesquisa qualitativa, que se vale de um levantamento bibliográfico e exploratório sobre o tema.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

2. A racionalidade nos estudos organizacionais: o limite da razão

O debate em torno da racionalidade assume uma tradição de pesquisa nas escolas de Administração pela influência de Guerreiro Ramos e sua crítica à razão instrumental. Guerreiro Ramos (1981) é possivelmente um dos primeiros teóricos da Administração que sinaliza uma crítica sobre a epistemologia que sustentou a construção do conhecimento científico na área. Do ponto de vista epistemológico, as teorias comportamentalistas se tornam ingênuas ao tentar negar o conflito entre o indivíduo e a organização. Para o autor, o que se espera de uma ciência das relações humanas no trabalho não é a negação do conflito, mas que habilite o indivíduo a transcendê-lo e a torná-lo criador, do ponto de vista de seu desenvolvimento.

Assim, para Guerreiro Ramos (1981; 1989), as teorias organizacionais adotaram uma visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, ditado por imperativos exteriores. Esta visão está fundamentada no conceito reducionista de racionalidade, onde o homem organizacional é visto como um ser que se comporta baseado na estimativa utilitária das consequências, e não como um agente que delibera sobre as coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas.

A crítica de Guerreiro Ramos (1989) tem como ponto de partida a sociologia Max Weber. Weber (1974) investe na compreensão da racionalidade na era moderna como a chave para uma estrutura sociológica da ação social. O sociólogo alemão inaugura um novo caminho de interpretação da realidade social, onde o ponto de partida da explicação sociológica reside no indivíduo e não na sociedade, o indivíduo como ponto de partida para compreender a sociedade e suas intuições. Da proposta de Weber advém a primeira tipologia de racionalidade do indivíduo que se torna parâmetro nos constructos filosóficos e teóricos posteriores (SELL, 2013; KALBERG, 1980).

Os filósofos e pesquisadores da escola de Frankfurt também tiveram influência no pensamento de Guerreiro Ramos (1989). Entre os pensadores da escola de Frankfurt foi de Habermas (1999), que Guerreiro encontra uma proposta ao estudo da racionalidade para além do ponto de vista crítico. O autor delimita a esfera econômica ou sistêmica como o espaço da realidade social onde a racionalidade instrumental é predominante. De outro lado, na esfera do “mundo da vida” ocorrem às relações mediadas pela racionalidade substantiva, ou na concepção de Habermas, ações orientadas por uma razão comunicativa. A colonização do mundo da vida definida por Habermas se dá quando os imperativos da racionalidade instrumental impõem sua lógica à esfera do mundo da vida, desconsiderando a perspectiva subjetiva dos atores inseridos em situações concretas da vida (HABERMAS, 1999; FREITAG, 1986).

Em Habermas (1999) a racionalidade é tomada não como uma faculdade abstrata, inerente ao indivíduo isolado, mas um procedimento argumentativo pelo qual dois ou mais sujeitos se põe de acordo sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e a autenticidade. Nesse sentido, a linguagem empregada para o entendimento e não de forma instrumental, e, portanto, nela é possível encontrar preservadas as características de uma ação racional substantiva.

No Brasil Serva (1996; 1997^a; 1997^b), parte da complementariedade entre a proposta de Guerreiro Ramos (1989), e os elementos de uma teoria de ação em Habermas (1999), para demonstrar claramente o que significa a adoção da razão substantiva nos processos administrativos e examinar a sua influência na dinâmica organizacional. O

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

modelo de investigação da racionalidade substantiva nas organizações elaborado por Serva (1996; 1997), operacionalizou o olhar da racionalidade sobre os processos de gestão nas organizações. O resultado atraiu o interesse de outros pesquisadores no Brasil que passaram a replicar o modelo de pesquisa constituindo o uma trajetória de estudos sobre a racionalidade substantiva nas organizações.

Os estudos que se pautaram na aplicação do modelo proposto por Serva (1996; 1997b) foram apresentados em um levantamento elaborado por Serva et al. (2015). O estudo bibliográfico indicou inúmeras dissertações e teses realizadas no campo em diversas regiões e sobre pluralidade de formas organizacionais. Uma análise sobre esses estudos permitiu concluir que enquanto uma primeira geração de estudos buscou identificar o predomínio da racionalidade substantiva, a segunda geração se pautou nos resultados da primeira geração para aprofundar elementos específicos sobre o campo.

Para Serva et al. (2015), em seu conjunto esses estudos validaram as principais proposições de Serva (1996; 1997a; 1997b), sobre a coexistência de diferentes racionalidades na gestão de organizações e, por conseguinte, a constatação de uma tensão entre a lógica de ação instrumental e a lógica de ação substantiva no cotidiano dessas organizações. Nos estudos de Santos (2012) e Siqueira (2012), o elemento tensão foi introduzido no modelo de análise dos dados de campo, demarcando a tensão entre a lógica de ação instrumental e a lógica de ação substantiva no cotidiano dessas organizações.

Por fim, as conclusões dos autores sobre o tema da racionalidade substantiva e a tensão que incide sobre o sujeito, apontam para um horizonte de teorias com abordagens centradas na prática dos agentes. A entrada nas teorias de ação, como fez Serva (1996^a) ao buscar a complementariedade com a teoria Habermasiana, representa uma saída para a subjetividade sob a qual se insere o tema da racionalidade. A retirada do debate em torno de uma filosofia da consciência e a pretensa entrada nas teorias de ação amplia o referencial teórico sobre a racionalidade, concatenando a *phronêsis* enquanto disposição racional de ordem prática como uma das saídas para a tensão racional.

Clegg (2006), em seu artigo *The bounds of rationality*, traz o conceito de *phronêsis* como o elemento capaz de retirar os estudos organizacionais das limitações do campo da racionalidade, tal proposição parte primeiramente da crítica ao paradigma de ciência. Para Clegg (2003; 2006), as ciências naturais estão para os objetos assim como as ciências sociais estão para os sujeitos. Para o autor, uma ciência fundamentada na ação do indivíduo caracteriza um campo que estará sempre delimitado à racionalidade inerente aos sujeitos nas organizações, como afirma Clegg (2003):

Uma proposição central dos estudos organizacionais é que a tomada de decisão é sempre limitada em sua racionalidade pela grandes profundidades e confins da incerteza e da ignorância sobre a qual sempre estará constituída. Isto quer dizer, porque a racionalidade é limitada nunca pode explicar-se: daí reflexividade é inerente à sua prática. A racionalidade humana é sempre dependente do contexto, porque, como Wittgenstein (1972) demonstrou de forma inequívoca, nenhuma regra poderia explicar a sua própria interpretação - assim, o contexto não pode ser reduzido a regras. (CLEGG, 2003, p. 1, tradução nossa).

Na proposição do autor, a teoria organizacional, por ser uma ciência de sujeitos, só pode ser compreendida a partir de contextos específicos de ação. Ao reelaborar sua proposição sobre os limites da racionalidade e sua dependência do contexto, sugere o autor que a Teoria Organizacional constitui um exemplo de *phronêsis*.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

A teoria organizacional, enquanto ciência de sujeitos se constitui como um campo delimitado à racionalidade inerente aos sujeitos e, portanto, só pode ser compreendida a partir de contextos específicos de ação. Clegg (2006, p.848), sugere que os limites da racionalidade e suas dependências do contexto é o que caracteriza a Teoria Organizacional como um tipo de conhecimento que Aristóteles denomina *phronêsis* (CLEGG, 2006; FLYVBJERG, 2001; 2003).

Seguindo as indicações de Clegg (2003; 2006), as próximas seções serão dedicadas à compreensão da *phronêsis* e os elementos que a caracterizam.

3. *Phronêsis*: definição e elementos característicos

Phronesis, do verbo *phronéo*, designa em geral a ação de pensar, ter bom senso, prudência, sabedoria. A tradução de *phronesis* por sabedoria prática ou prudência é empregada nas obras de diferentes comentadores de Aristóteles e estudiosos da filosofia grega. O pensar a ação humana é tema central da filosofia. Nesse âmbito, Aristóteles, cujas reflexões filosóficas ajudaram a fundar as bases do pensamento filosófico ocidental, desenvolveu alguns conceitos para aclarar a natureza do agir humano.

Para Aristóteles, refletir sobre a ação humana é pensar o próprio homem em sua ontologia. O conceito de *phronêsis* é retomado dos gregos pré-socráticos se torna central em suas discussões sobre ética e ação humana na obra de Aristóteles. Essa ênfase aristotélica sobre as virtudes como o cerne da vida moral foi desconsiderada na modernidade, sendo retomada no final do século XX, impactando positivamente no debate ético-filosófico contemporâneo (AUBENQUE, 2008).

Essa retomada do conceito filosófico na ciência moderna parece se destacar nos últimos 40 anos, quando numerosos trabalhos enriqueceram as reflexões sobre o conceito de prudência: Gadamer, Hannah Arendt, Paul Ricoeur e Habermas estão entre os autores contemporâneos que orientam a discussão de seus temas a partir da *phronêsis*. O retorno a ética das virtudes por autores contemporâneos é influenciada pelo seminário ministrado por Heidegger, em Fribourg (1923-1924), sobre o livro VI da *Ética Nicomaquéia* de Aristóteles. Heidegger elabora um exame sistemático da obra de Aristóteles a fim de compreender qual modo de conhecimento representa uma manifestação original do mundo e do ser (AUBENQUE, 2008; ESCUDERO, 2011). Para Aubenque (2008) trata-se de uma constatação contemporânea de que a ética das virtudes e a moralidade tem uma forte conexão com a visão do homem no que se refere a vida e à felicidade.

Para compreender como a *phronêsis* (prudência), Aristóteles a coloca em oposição às demais formas de conhecimento, contrapondo as características que diferenciam a *phronêsis* das demais disposições da alma descritas pelo filósofo:

Assim, a função de ambas as partes intelectuais da alma é a verdade. Por consequência, as virtudes destas partes serão aquelas disposições, segundo as quais cada uma delas alcançará a verdade no grau mais alto. Começemos, então, pelo princípio discutindo mais uma vez essas disposições. Consideremos por estabelecido que são cinco as disposições em virtude das quais a alma possui a verdade, seja afirmando, seja negando: a arte, o conhecimento científico, a sabedoria prática, a sabedoria filosófica e a razão intuitiva (deixando de lado o juízo e a opinião porque estes podem enganar-se) (ARISTÓTELES, 1987 - E.N. IV, 10 – 15).

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

A *phronêsis* se diferencia da ciência uma vez que é um saber não universal e imutável, tampouco é sabedoria (*sofia*). A sabedoria (*sofia*) faz parte da razão científica, tratando do necessário, do que é imutável (ou eterno), enquanto a *phronêsis* é um saber prático ligado ao particular, ao contingente e, portanto ao mutável (AUBENQUE, 2008; ARISTÓTELES, 1979). A *phronêsis* também não é arte, embora a arte também esteja relacionada às coisas variáveis, na arte se busca a excelência, enquanto na sabedoria prática a excelência não existe (ARISTÓTELES, 2008).

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

O quadro abaixo, adaptado de Escudero (2011), apresenta as diferentes formas de conhecimento, a definição, o objetivo e o objeto de estudo.

FORMA DE CONHECIMENTO	DEFINIÇÃO	META	MODO DE SER	OBJETO	ATIVIDADE
EPISTEME Conhecimento científico	Conhecimento fruto da observação com a intenção de aprender. Racionalidade analítica.	Contemplação da verdade	Necessário Universal Independente do contexto Possível de aprendizagem	Ideias imutáveis e eternas	TEORIA
TECHNE Saber técnico instrumental	Atividade produtiva dirigida a fabricação de artefatos e utensílios. Racionalidade prática e instrumental.	Orientado para produção de objetos úteis para satisfação das necessidades humanas.	Pragmático, Variável; Dependente do contexto; Contingente Orientado para produção com base em regras.	Melhorias sobre artefatos e utensílios.	POIESIS
PHRONËSIS Saber situacional	Determina em cada caso o modo adequado do comportamento em situações concretas e reais da vida. Deliberação sobre valores. Racionalidade valorativa ou substantiva.	Orientado para o êxito da ação humana.	Pragmática, variável, Contingente Particular Dependente do contexto	Vida humana circunstâncias em mudança constante.	PRÁXIS

Fonte: Escudero (2011, p.11); Flyvbjerg (2003) (tradução nossa).

Flyvbjerg (2003), também apresenta um quadro de síntese sobre as três virtudes intelectuais em Aristóteles, *episteme*, *techne* e *phronêsis*. O autor menciona a aplicação contemporânea da *episteme* no que se refere ao conhecimento científico e a produção da teoria que gira em torno do paradigma de ciência. Da mesma forma, a *technê* está relacionada à técnica, a tecnologia e produz conhecimento a partir da consultoria empregada pelas organizações a fim de se obter os melhores instrumentos e técnicas de produção e gestão.

A *phronêsis*, por sua vez, não possui um termo análogo contemporâneo, para o autor, a pesquisa com base na *phronêsis* estaria preocupada temas organizacionais que são de interesse da comunidade e giram em torno da discussão sobre valores, ética e bem comum. Flyvbjerg (2001; 2003) reforça em sua abordagem a relação entre a *phronêsis* e as ciências da Administração ou da gestão, por diferentes aspectos da *phronêsis* que fazem aporte aos dilemas da pesquisa organizacional.

De acordo com Flyvbjerg, Landmann and Schram (2012), na interpretação original de Aristóteles a *phronêsis* é a virtude intelectual necessária para a para a gestão dos assuntos humanos, incluindo a gestão do conhecimento científico (*episteme*) e da técnica (*technê*) que não podem gerir-se. E neste sentido, trata-se de um conhecimento que é sensível à sua aplicação em configurações específicas.

Assim, se por um lado, a razão científica trata do eterno e da busca por desvendar as suas leis, explicar os seus mistérios, ambicionando conhecer a verdade; a *phronêsis*

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

consiste em uma sabedoria dos limites cujo conhecimento se adquire por experiência (FLYVJBERG; 2001). Difere, portanto do conhecimento científico no que se refere ao objeto de deliberação, conforme explica Aubenque (2008, p.64): “Mas não delibera sobre coisas necessárias ou imutáveis, pois estas são objeto da ciência, a sabedoria prática seria a virtude de deliberar sobre o que é contingente, sobre aquilo que não é objeto de ciência”.

Assim, a experiência é particular, única, mas precisa deixar ensinamentos que serão analisados e utilizados oportunamente. A sabedoria prática (*phronêsis*) concerne ao sujeito, a sua experiência e história de vida, Aristóteles explica o conceito a partir da figura do homem portador desta virtude: o *phronimos*, o qual será detalhado especificamente na seção posterior (AUBENQUE, 2008).

3.1 O *phronimos*: o homem prudente

O termo o *phronimos*, homem prudente, é aquele capaz de julgar que verdades são relevantes para ele na sua situação particular e, a partir desse julgamento, agir corretamente (MACINTYRE, 1991). No texto de Aristóteles, ele elabora a definição da sabedoria prática, enquanto virtude, a partir da figura da pessoa que é dotada de tal virtude:

Julga-se que é cunho característico de um homem dotado de sabedoria prática o poder de deliberar bem sobre o que é bom e conveniente para ele, não sobre um aspecto particular [...] mas sobre aquelas que contribuem para a vida boa de um modo geral (EN, VI, 25-30; Aristóteles, pag. 144, 1987).

Para Aristóteles (1987) o *phronimos* seria então o homem capaz de deliberação. “Segue-se daí que, num sentido geral, também o homem que é capaz de deliberar possui sabedoria prática”. Aristóteles (1987, p.144), expõe um exemplo bem esclarecedor a respeito do que seria o homem dotado de tal virtude:

Daí atribuímos sabedoria prática a Péricles e homens como ele, que percebem o que é bom para si mesmos e para os homens em geral [...] homens dotados de tal capacidade são bons administradores de casas e de Estados.

O homem dotado dessa virtude é capaz de julgar e deliberar suas ações independentes das regras e das leis gerais, mas de acordo com as circunstâncias específicas que se insere sua ação. Como sintetiza Carvalho (2011, p. 268), “o agente moral, o homem que desenvolve a virtude da *phronêsis* tornará seus juízos cada vez mais sofisticados nas considerações circunstanciais e mutáveis que não estavam presentes na sua capacidade de julgar original, que era mais simples e governada por regras”.

MacIntyre (2011) destaca em Aristóteles que uma ação virtuosa só é possível se o indivíduo for capaz de identificar qual o bem é melhor que se realize aqui e agora. Ou seja, “raciocinar a partir do que é bom para ele, sendo o tipo de pessoa que é, circunstanciado de um modo geral e, avançar em direção à visão mais bem fundamentada que puder descobrir quanto ao que é bom como tal, para os seres humanos como tais”. E então, a partir disso terá que “raciocinar o que é bom, considerando sobre o que é melhor realizar aqui e agora na sua situação particular”. Na síntese de MacIntyre a *phronêsis* é a habilidade de desenvolver todo este raciocínio, a partir do que é um bem para si e um bem comum, possível de se realizar considerando a situação específica.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Sobre a ação do homem ou do *phronimos* incide a noção de “bem comum”, relacionada ao contexto da família ou da *pólis*, conforme afirma Aristóteles (1987, p.147): “Daí vem a opinião de que tais homens possuem sabedoria prática; e no entanto, o bem pessoal de cada um talvez não possa existir sem a administração doméstica e sem alguma forma de governo”. É, portanto, no âmbito da família ou da *pólis* que o homem demonstrará a capacidade de exercer a *phronesis* (MACINTYRE, 2011).

A prudência seria então, a capacidade de expressar as verdades sobre o que é bom na ação, do modo como for necessário em casos particulares, mas considerando o seu próprio bem e o bem comum (MACINTYRE, 2011; AUBENQUE, 2008). Essa fala introduz um conceito discutido por Aubenque (2008): a contingência ou as circunstâncias, pano de fundo para compreender a sabedoria prática ou a prudência.

A figura do *phronimos* na filosofia de Aristóteles corresponde a uma tipologia ideal, desprovida de qualquer compromisso com a realidade. Dessa definição se abstrai alguns dos atributos do homem prudente, apto a deliberar sobre circunstâncias diversificadas, inusitadas e contingenciais, sob as quais não existem critérios bem definidos de ação. Alguns destes atributos compõem o perfil de líderes políticos, religiosos ou gestores que marcaram a história por sua capacidade de tomar decisões diante de situações contingenciais, produzindo resultados que repercutiram de forma positiva sobre o bem geral em um sentido mais amplo da sociedade.

3.2 A contingencia: aspectos situacionais da *phronesis*

Na leitura de Aubenque (2008), a prudência para Aristóteles é uma virtude situacional e não situável. Ela é situacional na medida em que, oposta a sabedoria, que está relacionada às realidades imutáveis, refere-se àquilo que é variável ou contingente.

Considerar a prudência como uma virtude situacional é pressupor que ela não se define somente por uma disposição subjetiva, mas também por referência a certo tipo de situação. Assim, uma ação virtuosa ou prudente não é apenas agir como é preciso, mas também com quem é preciso, quando é preciso e onde for preciso. É o que Aristóteles (1991) destaca como situações que dão ao homem a ocasião de “agir” de forma prudente. Um ato virtuoso não seria o que é em circunstâncias diferentes. Ou seja, as circunstâncias, a situação é determinante para definir o deliberar e agir de forma prudente (AUBENQUE, 2008).

A sabedoria prática é o motor da ação em resposta ao mundo contingente, no domínio daquilo que pode ser diferente do que é. De outro lado, em um mundo perfeitamente transparente para a ciência, ou seja, onde estaria estabelecido que nada pode ser diferente do que é, não haveria espaço para a ação humana (nem para a arte). Mas é o fato de haver no mundo acontecimentos causais inexplicáveis e imprevisíveis que a iniciativa do homem é esperada.

Para compreender esse raciocínio é necessário se desprender da mentalidade moderna, que vê a técnica apenas como uma aplicação da ciência trata somente do que é invariável sem considerar o que é contingente. Neste caso, nem mesmo a ciência dispensa do homem a arte de compreender por uma intuição amadurecida pela experiência, pelo momento oportuno, pela ocasião favorável, em outros termos, “o imprevisível vento que conduz o navio ao porto” (AUBENQUE, 2008, p. 116-117).

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Para FLYVBJERG (2001; 2003), em sua proposição de *phronesis* como paradigma de pesquisa nas ciências sociais, a noção de contingência e o contexto são elevados como requisitos fundamentais. Para o autor, esses elementos teriam sido ofuscados no âmbito das ciências sociais pelo atual paradigma de ciência, que pressupõe universalidade dos casos.

O papel do contexto na análise social pode ser identificado nos trabalhos de campo de Bourdieu, sendo o *habitus* uma das referências mais próximas ao que se propõe aqui no que se refere ao contexto da pesquisa nas ciências sociais.

O conceito de *habitus* em Bourdieu, segundo Wacquant (2004), advém da noção filosófica originária do pensamento de Aristóteles. Essa noção é recuperada por Bourdieu para forjar uma teoria disposicional da ação capaz de reintroduzir a capacidade inventiva dos agentes, sem com isso recair no intelectualismo cartesiano que envia as abordagens subjetivistas da conduta social. É o próprio Bourdieu que situa sua obra nestes termos:

De fato, todo o meu empreendimento científico se inspira na convicção de que não podemos capturar a lógica mais profunda do mundo social a não ser submergindo na particularidade de uma realidade empírica, historicamente situada e datada, para construí-la. (BOURDIEU, 1989, p. 14).

Os estudos de Bourdieu (1989) proporcionam à argumentação de FLYVBJERG (2001) uma base empírica para afirmar a importância do contexto, além de demonstrar como a subjetividade da ação dos agentes mediante situações específicas depende em grande parte do conhecimento desenvolvido a partir de experiências anteriores, de uma sabedoria prática.

Para Aubenque (2008), a prudência aplicada ao caso concreto, tem um caráter contingente e variável que dependerá dos indivíduos e das circunstâncias. Nesses termos, a *phronesis* só faz sentido em um mundo contingente, em um mundo onde o inesperado dá abertura para a ação do homem no momento oportuno. Agir de forma prudente é também considerar a oportunidade ou a situação favorável, o momento adequado. Esse momento está presente em Aristóteles a partir do que os gregos denominavam de *kairós* ou tempo oportuno.

3.3 O tempo oportuno: o tempo da ação prudente

Ao diferir a prudência da ciência, relacionando a primeira a ação sobre aquilo que é variável e, portanto, situacional, Aristóteles estaria inserindo uma dimensão de temporalidade. Na definição de Aristóteles “ha muitas formas de fazer o bem, há muitas maneiras de errar. Uma delas consiste em fazer cedo ou tarde demais o que teria sido preciso fazer mais tarde ou mais cedo” (AUBENQUE, 2008, p. 156).

A noção de tempo a que se refere Aristóteles corresponde ao termo grego “*Kairós*”, ou “tempo oportuno”. O termo *kairós* utilizado pelos gregos possui uma natureza qualitativa, difere da noção de *khronos* ou o tempo quantificável. Essa noção de tempo qualitativa expressa o momento indeterminado no tempo, a oportunidade única de agir no momento certo, nem antes e nem depois, sob pena de que a ação produza o efeito contrário ao que se espera dela.

Conforme explica Aubenque (2008, p.157), “que os gregos têm um nome para designar essa coincidência da ação humana e do tempo, o que faz com o que tempo seja

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

propício e a ação boa: é o *kairós*, a ocasião favorável, o tempo oportuno”. Completa o autor, que uma vez que a moral não é uma ciência exata porque seu domínio nada tem de estável, então são os atores que devem dar conta da oportunidade, ou do momento oportuno de agir de forma prudente.

Para Aubenque (2008), a prudência se refere a ação do homem em relação a um determinado contexto ou situação, enquanto a sabedoria (*sofia*) estaria relacionada ao que é eterno, objeto de ciência, objeto de demonstração. Um exemplo é a geometria, as figuras geométricas são o que são, independentes do tempo ou da história da humanidade, independente do contexto, um retângulo será sempre um retângulo na definição matemática.

A phronêsis, ao contrário seu objeto é variável e dependente do contexto histórico e situacional, conforme Aristóteles exemplifica: o que é útil hoje, não o será amanhã, pode ser útil para um e não para outro, ou ainda útil em certas circunstâncias (ARISTÓTELES, 1987). Desta forma que na leitura de Aubenque (2008), Aristóteles invoca as circunstâncias para ampliar a noção de liberdade e responsabilidade de agir sobre as circunstâncias.

Nesse sentido, mesmo um ato voluntário é tomado a partir de seu contexto, “o fim da ação é relativo às circunstâncias, ele sempre o é”. O objeto da vontade ou, em termos aristotélicos, da escolha, não é o Bem absoluto, mas o bem relativo à situação. Um bem relativo ao momento presente, sempre sacrificando alguma parte do Bem em relação à outra, considerando aquele que seria um mal menor. (AUBENQUE, 2008, p. 159, ARISTÓTELES, 1987).

A noção de tempo oportuno empregada por Aristóteles toca sobre a capacidade preditiva da ciência sobre os eventos circunstanciais, fazendo uma menção ao que Clegg (2003; 2006), descreve como os limites da razão. As organizações se inserem num espaço de tempo e contexto diversificado, subjacente a toda a mudança política e econômica em termos globais. Esse cenário requer dos gestores ações deliberadas que não consideram unicamente a técnica ou a ciência, mas uma leitura do ambiente e das circunstâncias favoráveis, bem como o momento certo para a ação.

3.4 O deliberar

Em Aubenque (2008) se encontra a compreensão do deliberar dentro do que o autor intitula de: uma antropologia da prudência, entender a prudência de uma maneira antropológica para o autor consiste em um exame minucioso do processo deliberativo, da escolha que ele incorre e da prática (ação) alcançada a partir do deliberar.

Aristóteles ao definir os requisitos do que seria então, uma ação virtuosa, parece trazer um tipo de *teoria de deliberação*. Longe de propor um tipo de psicologia da deliberação, a preocupação do filósofo está no objeto sobre o qual se delibera e não em uma análise Psicológica da ação humana (AUBENQUE, 2008). Dito isso, podemos concluir que o objeto da phronêsis é então o deliberar sobre ação humana.

A sabedoria prática se materializa na ação virtuosa do homem a partir do deliberar sobre tudo que é obra do homem, nas palavras de Aristóteles (2001, p.126):

A sabedoria prática, pelo contrário, versa sobre coisas humanas, e coisas que podem ser objeto de deliberação; com efeito, dizemos que deliberar é acima de tudo a obra do homem dotado de sabedoria prática, aliás deliberar bem, no entanto ninguém delibera sobre coisas invariáveis, nem sobre coisas cujo fim

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

não seja um bem que possa ser obtido pela ação. Delibera bem, no sentido absoluto da palavra, o homem que visa calculadamente ao que há de melhor para os homens, naquilo que é atingível pela ação.

O texto aponta a estreita relação entre o deliberar e a contingência, visto que só se delibera sobre o que é variável. Como explica Aristóteles, ninguém delibera sobre o invariável. Ninguém delibera sobre coisas que não tem uma finalidade, que não seja um bem possível de se alcançar pela ação (ARISTÓTELES, 1987; AUBENQUE, 2008).

É neste sentido que a prudência envolve o deliberar somente sobre coisas que dependem do homem, que acontecem frequentemente, mas de tal forma que o resultado pode ser incerto. Delibera-se sobre coisas circunstanciais, sobre casos particulares e não universais (AUBENQUE, 2008). Daí, que nas palavras do filósofo, é possível que mesmo um ignorante pode ser mais prático que um homem dotado de muitos conhecimentos, pois pode deter a sabedoria prática sobre um caso particular (ARISTÓTELES, 1987).

MacIntyre (1991) vai ao encontro da ideia de que a *phronêsis* não diz respeito à definição dos fins da ação, mas à busca dos meios retos para a realização da ação, organizando-os adequadamente segundo exige o contexto particular. A *phronêsis* está no campo das atividades não governadas por regras, sujeita a erros e acertos frente às contingências.

O deliberar envolve um tipo de pesquisa no que se refere às coisas humanas. MacIntyre (2011), fala sobre a capacidade do indivíduo de raciocinar a partir da indução (*epagogê*), ou da dialética, partindo de um bem pessoal para um bem geral, o melhor possível dadas às circunstâncias. Por isso se diz que o fim já está posto, mas o homem prudente vai deliberar sobre os meios: “consiste em procurar os meios para realizar um fim previamente posto (pois nunca se delibera sobre o fim)”. (AUBENQUE, 2008, P. 17; ARISTÓTELES, 1987).

Uma vez que o fim já está posto há ainda duas possibilidades de deliberar sobre os meios. Quando há apenas um meio de se chegar ao fim proposto (nesse caso a relação entre o fim e o meio é recíproca e necessária), essa relação será objeto de ciência e o deliberar é apenas a medida do conhecimento científico sobre o melhor meio de se alcançar o fim determinado.

No entanto, no que se refere às atividades humanas, exemplifica Aristóteles (2001, p.), “nas questões de medicina ou nos negócios”, dado um determinado fim “curar ou enriquecer”, a dificuldade está no fato de que existem múltiplos meios de se alcançar o fim proposto. Neste caso, o problema não consiste na ausência de uma via de se atingir o objetivo, mas na pluralidade de vias que se abrem (ARISTÓTELES, 2001; AUBENQUE, 2008). Sobre a pluralidade de meios de se atingir o fim proposto é que incide o deliberar com base na *phronêsis*, considerando valores, a racionalidade sobre valores e a noção de bem comum sobre a ação.

MacIntyre (1991) coaduna com este pensamento de que a *phronêsis* não diz respeito à definição dos fins da ação, mas pela busca dos meios retos para a realização da ação, organizando-os adequadamente segundo exige o contexto particular. A *phronêsis* está no campo das atividades não governadas por regras, sujeita a erros e acertos frente às contingências.

Portanto o deliberar envolve muito mais o saber prático de prever qual dos meios é o mais eficaz, não se trata, pois, de ciência, mas de opinião. A deliberação representa a

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

via humana, onde o homem não é de todo sábio nem de todo ignorante, em um mundo que também não é absolutamente racional, mas contingente. E neste sentido a ação humana não está dirigida aos fins, mas aos meios. Da mesma forma que não diz respeito somente ao bem ideal, mas aquilo que pode ser útil, dada as circunstâncias (AUBENQUE, 2008).

O deliberar está relacionado ao cálculo, mas não o cálculo instrumental sobre os fins, mais o cálculo sobre as consequências da ação. O deliberar com base na *phronêsis* considera a racionalidade substantiva, ou sobre valores no sentido Weberiano, de se optar por um ou outro meio de se atingir o fim proposto. Nas organizações essa noção incide sobre a busca por resultados que em longo prazo podem ou não comprometer o “bem comum”. Em termos atuais, organizações que no longo prazo representam prejuízos ao ecossistema e aos espaços públicos, demonstram práticas alheias a noção de bem comum e, não deliberam suas ações com base em uma racionalidade sobre valores.

3.5 A escolha: desejo deliberativo

O termo grego que define a escolha (*proairesis*) sugere, no sentido etimológico da palavra, “o que é escolhido de preferência a outra coisa”. A escolha (*proaireses*) para Aristóteles é a manifestação do desejo do homem prudente, o qual impulsiona a deliberação a partir de um determinado contexto e chega a uma decisão. Para Aubenque (2008, p. 197), Aristóteles quer resumir na definição concisa de *proairesis*, como “desejo deliberativo das coisas que dependem de nós”. Entende-se com Aubenque (2008) que o desejado está ao alcance, faltando, nesse momento, apenas o impulso para a ação.

Para Aristóteles a ação tem como *motor* a escolha que advém de um desejo que visa a um fim. Para compreender isso, Schio (2009), em sua leitura dos textos comentados, propõe a decomposição do processo que permite conduzir à ação, desde sua gênese até sua conclusão, da seguinte forma: *desejo; deliberação; percepção; escolha; ato* (SCHIO, 2009; MACINTYRE, 2011; AUBENQUE, 2008).

Nesse íterim, o desejo é imprescindível na ação, apesar de não gerá-la. Cabe ao desejo desencadear a deliberação, da qual surgirá a decisão. Nesse sentido, o desejo é o primeiro momento do ato deliberativo e de sua própria consecução (SCHIO, 2009). Aristóteles, no livro III da *Ética*, refere-se à escolha, considerando seu ponto de partida no desejo:

O desejo relaciona-se com o fim e a escolha com os meios. Por exemplo: desejamos gozar saúde, mas escolhemos os atos que não nos tornarão sadios; e desejamos ser felizes, e confessamos tal desejo, mas não podemos dizer com acerto que “escolhemos” ser felizes, pois de um modo geral, a escolha parece relacionar-se com as coisas que estão no nosso poder (ARISTÓTELES, 1977, p. 84).

A deliberação, conforme já apresentada na seção anterior, consiste em avaliar as alternativas possíveis que certa situação oferece à escolha. É também uma espécie de cálculo, visando ao melhor e, para isso, ela combina os meios mais eficazes para a realização dos fins mais elevados (AUBENQUE, 2008).

A percepção, para Gauthier (1973 apud SCHIO, 2009), coaduna-se com a deliberação no que diz respeito à escolha dos meios mais eficazes e corretos para a obtenção do fim. Cabe ressaltar a importância da percepção, pois a ela, ao desejo, em estágio ainda abstrato, foram acrescentados os melhores meios para executá-lo. É nesse ponto, então, que se adiciona a certeza de que os meios são realizáveis, cabendo ao agente optar, guiado pela *phronêsis*, pelo melhor meio.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

A escolha diz respeito a optar pelas melhor alternativas dentre várias, sendo, portanto, uma atividade comparativa na busca do melhor possível. Ela depende de uma reflexão fornecida pela deliberação sobre o valor e a possibilidade dos meios mais eficazes para obter o fim, movido pelo desejo (MACINTYRE, 2011; SCHIO, 2009).

Desta forma, é tarefa da escolha determinar, a partir da deliberação, qual a melhor meio de alcançar o fim proposto, considerando os aspectos situacionais e contextuais. O domínio da escolha é o melhor “possível para nós”, cuja realização independe de Deus, do acaso ou de outros homens.

Schio (2009) conclui que a ação moral (práxis) em Aristóteles resulta deste processo (*desejo; deliberação; percepção; escolha; ato*) em que a ação, com base na *phronêsis*, é objeto comum do intelecto (inteligência deliberante) e do desejo (vontade deliberante). Assim a ação do indivíduo sob o mundo contingente também resulta das experiências anteriores vivenciadas pelo sujeito, de onde advém uma sabedoria prática (*phronêsis*) necessária para reconhecer as circunstâncias relevantes da ação.

4. Phronêsis e pesquisa no campo das organizações

Flyvbjerg (2001; 2003)¹, autor do campo da Administração parte da definição Aristotélica de *phronêsis* para propor uma tipologia de pesquisa social com base em outros patamares de conhecimento, além do técnico e científico. Propõem o referido autor o que seria uma pesquisa social com base na *phronêsis*, considerando primeiramente a crítica às bases epistemológicas dominantes nas ciências sociais, as quais influenciadas pelo positivismo desconsideraram elementos como poder e contingência na análise sobre o contexto na compreensão das ações humanas.

A crítica de Flyvbjerg (2001) é dirigida ao paradigma científico sobre o qual as ciências sociais foram construídas. Para o autor, as ciências tomadas a partir do paradigma kuhniano de ciência tendem a seguir uma lógica simplificada nas explicações, em uma perspectiva cumulativa de produção de conhecimento, baseada em teorias independentes de contextos gerais. Tal perspectiva de ciência não contempla a face daquilo que é particular e variável e compõe a maior parte do fenômeno social, o que torna impossível construir conhecimento válido nesses termos.

Por conta desta incompatibilidade, as ciências sociais são alvo de críticas, sendo consideradas incapazes de construir teorias explicativas e preditivas com resultados em um mesmo grau de confiabilidade que as ciências naturais (FLYVBJERG, 2001). Para o autor, produzir pesquisa social sobre estes parâmetros gera resultados controversos, não dialoga com as necessidades do campo, ocasiona uma leitura equivocada de alguns fenômenos e reduz a pesquisa social a um campo nebuloso de resultados não confiáveis (FLYVBJERG, 2001).

O fato de as ciências sociais articularem-se ao contexto não significa que elas não possam ser explicativas e previsíveis, mas a importância do contexto relativiza este requisito. É nesse sentido que Flyvbjerg (2001; 2003) e Clegg (2006) argumentam que as ciências sociais constituem um exemplo de *Phronêsis*. Por outro lado, todo conhecimento

¹ **Bent Flyvbjerg**, geógrafo e economista dinamarquês, Professor de Gestão do Programa de Pós Graduação *Saïd Business School*, da Universidade de Oxford, Ph.D. em geografia e planejamento urbano da Universidade de Aarhus, Dinamarca, tem desenvolvido estudos sobre megaprojetos, tomada de decisão, gestão da cidade e filosofia da ciência social. Ocupou por duas vezes a bolsa de estudos Fulbright.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

construído no campo das organizações está pautado ou no conhecimento científico ou na técnica. Na proposição de Flyvbjerg (2001, p. 358), Aristóteles foi explícito ao elevar a importância da *phronêsis* como a virtude que permite agir a partir de racionalidades distintas de acordo com cada situação:

Ela é mais importante porque é a atividade através da qual a racionalidade instrumental é equilibrada pela racionalidade valorativa (substantiva), nos termos de Max Weber. Tal equilíbrio é crucial para a viabilidade de qualquer organização, desde a família ou Estado.

A passagem acima revela a impossibilidade de dissociar a discussão em torno da racionalidade e da singularidade do sujeito, sua experiência e o contexto da ação, para compreender como o indivíduo delibera de forma instrumental ou substantiva a partir da *phronêsis*. A pessoa, empossada desta sabedoria prática (*Phronimos*), tem o conhecimento ou a habilidade de administrar as circunstâncias particulares. Os termos “administrar” ou “management”, utilizados pelo autor, vêm da tradução do texto de Aristóteles para o inglês. Assim, FLYVBJERG (2001, p. 362) concluiu que “*phronêsis* diz respeito à análise de valores, coisas que são boas ou más para o homem na maneira como ele administra suas ações”.

Nesse sentido, a *phronêsis* representa uma alternativa à pesquisa no campo das organizações, uma lente para uma análise social nas organizações. Sob a perspectiva *phronética*, o contexto e o julgamento que os agentes fazem e deliberam sobre suas ações em momentos de tensão ultrapassam o entendimento de uma lógica racional, instrumental ou normativa. Eles agem a partir da *phronêsis*, ou seja, da sabedoria prática.

De Flyvbjerg (2001; 2003), foram abstraídos algumas diretrizes heurísticas para a pesquisa com base na *phronêsis*. O quadro abaixo apresenta uma síntese dos elementos contidos em uma pesquisa nestes termos.

Quadro 1: Pesquisa com base na *phronêsis*

Ênfase sobre valores	<ul style="list-style-type: none">• Racionalidade orienta os objetivos da organização e da pesquisa.
A análise do poder	<ul style="list-style-type: none">• A questão central é como o poder é exercido, por meio de que relações de poder.
Manter-se perto da realidade	<ul style="list-style-type: none">• Trabalhar com problemas que interessam e têm impacto na sobre a comunidade acadêmica ou local.
Ênfase na prática micro-local	<ul style="list-style-type: none">• Abordagem fenomenológica sobre pequenas questões.
A prática sobrepõe o discurso	<ul style="list-style-type: none">• A prática organizacional precede o discurso.
Estudar casos e contextos	<ul style="list-style-type: none">• O conhecimento sobre circunstâncias particulares.
Perguntar-se como além de por quê	<ul style="list-style-type: none">• A intenção é compreender e explicar o fenômeno.
Conciliar nível agência (ator) nível (macro)	<ul style="list-style-type: none">• Em uma análise que esteja centrada na relação entre os atores e as estruturas.
Polifonia das vozes	<ul style="list-style-type: none">• Incorporar diversas vozes, incluindo a do pesquisador, da comunidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Flyvbjerg (2001; 2003; 2006).

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

As diretrizes de pesquisa propostas por Flyvbjerg (2001; 2003) constituem um projeto analítico, não teórico-metodológico. Não se trata de um quadro metodológico de pesquisa, mas pressupostos a serem considerados para uma pesquisa social com base na *phronêsis*. Fundamentalmente, para Flyvbjerg (2001; 2003), o que se espera de uma pesquisa com base em *phronêsis* é que ela não seja mero reflexo das convicções do pesquisador, do ponto de vista teórico-ideológico e do julgamento dele em relação ao campo.

Considerações finais:

A proposta desse artigo objetivou ampliar a compreensão da *phronêsis*, sua contribuição para o estudos sobre a racionalidade nas organizações e para a pesquisa organizacional de um modo geral. Em Aristóteles a *phronêsis* corresponde a uma das disposições racionais ou virtudes da alma, assim como a arte (*téchne*), o conhecimento científico (*episteme*), a sabedoria filosófica (*sofia*) e a razão intuitiva (*nous*). Para Aristóteles, as virtudes são distintas entre si a partir da forma como elas operam sobre o mundo, a sabedoria prática corresponde à disposição do indivíduo de sobre suas ações em situações particulares.

A retomada da *phronêsis* em Aristóteles figurada a partir de Heidegger reverberou sobre a obra de alguns autores contemporâneos. Esse retorno à ética das virtudes de Aristóteles abre um debate sobre campos do conhecimento que estão limitados à lógica científica, sustentada pelo paradigma kuhniano de ciência universal. Clegg (2003; 2006) sugere que a teoria organizacional corresponde a um exemplo de *phronêsis*, uma vez que se trata de uma ciência social relacionada ao contexto e situações particulares. Em Flyvbjerg (2001; 2003) é possível verificar a crítica ao paradigma de ciência sobre o qual todo conhecimento social tem sido produzido; em contrapartida, o autor propõe uma pesquisa social e organizacional pautada na *phronêsis*.

Para ampliar o entendimento do conceito e, de que forma ele poderia ser aplicado na pesquisa organizacional, foi fundamental recorrer a renomados interpretes da filosofia. Em Aubenque (2008), foi possível explorar uma antropologia da *phronêsis*, nesse constructo a *phronesis* pode ser compreendida a partir dos elementos que a caracterizam na obra de Aristóteles: o homem prudente (*phronimos*), mundo contingente, tempo oportuno (*kairós*), deliberar, escolha (*proaireses*). A *phronêsis* é uma forma de conhecimento relacionada à contingência do mundo, uma virtude situacional, refere-se àquilo que é variável e contingente. Diante de circunstâncias variáveis e não previsíveis, o homem prudente (*phronimos*) vai agir de acordo com sua sabedoria prática e o conhecimento adquirido a partir de sua experiência.

Nas organizações o indivíduo é chamado a agir de forma eficaz sobre inúmeras situações de gestão, essas situações podem se mostrar complexas relacionadas ao contingente de fatos sobre os quais não há normatividade (GIRIN, 1990; 1996). Nesse cenário a ação não será a ideal, todavia será a melhor possível, considerando dois aspectos fundamentais nessa análise: a contingência da situação – o momento certo de agir – e o cálculo sobre as consequências que leva o sujeito a deliberar (ARISTÓTELES, 1987; AUBENQUE, 2008).

Desse ponto de vista, o sujeito não age a partir de uma única lógica racional (instrumental ou substantiva), mas age a partir da *phronêsis*, uma ação prudente deliberada

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

sobre um mundo contingente no tempo necessário (ARISTÓTELES, 1987; AUBENQUE, 2008). A saída para tensão se dá na deliberação, é na deliberação concluída pela decisão que se integram a sabedoria (*phronêsis*) e o desejo, decisão que dá lugar imediatamente à ação ética (LADRIERE, 1990).

Das imersões sobre as práticas e as ações dos sujeitos frente aos momentos contingenciais sobressai o entendimento de que qualquer compreensão sobre racionalidade estaciona no campo da consciência e no limite onde o sujeito pode tomar suas decisões e se encerra na ação. Portanto ainda que o sujeito prepondere sobre uma ação orientada por fins ou pela razão substantiva é no campo da ação que efetivamente esses aspectos são mensuráveis. Esse ponto caracteriza o que nesse estudo compreende-se como o “**limite da razão**”, o ponto onde se encerra qualquer decisão racional e consciente e se inicia a ação prática (LADRIÈRE, 1990).

Por fim, esses argumentos demonstram como Aristóteles ao denominar a *phronêsis* como a uma sabedoria prática e, pertinente ao sujeito prudente, compreendia: “que a regra correta não é suficiente para proporcionar efetivamente a ação, mas que é necessário para isso que se aliem a sabedoria prática e as virtudes morais no interior de um dispositivo que é ao mesmo tempo intelectual e ético” (LADRIERE, 1990, p. 36). Ou seja, o entrelaçamento da razão permite que o sujeito realize suas escolhas e elabore a decisão, mas é a *phronêsis* que o conduz a ação eficaz sobre fins.

Essa noção de *phronêsis* ilumina toda uma possibilidade de entendimento sobre as práticas de gestão das organizações, confinadas e subjugadas aos limites da racionalidade instrumental (CLEGG, 2003; 2006). As teorias da Administração em sua busca incessante pela prescrição, normatização e previsão não estão preparadas para abarcar o universo de fenômenos relacionados aos sujeitos e as incertezas do contingente de mundo inacabado. O que conduz esse estudo a considerar a possibilidade de se desenvolver pesquisa nas organizações com base em outro paradigma do conhecimento.

Nesse sentido a proposta de Flyvbjerg (2001; 2003) e sua proposição de pesquisa com base na *phronêsis* abre um horizonte de compreensão do fenômeno organizacional, desprendendo o pesquisador da ansiedade cartesiana de produzir conhecimento sobre as bases de uma ciência paradigmática. Tal desprendimento pode ser superado pela investigação de temas de interesse da comunidade, com o foco sobre pequenas questões e micro práticas, relacionadas ao contexto e, portanto, sem a pretensão de gerar conhecimento universal.

Em síntese, o que se observa é que a ação humana nas organizações, incluindo a gestão, manifesta processos complexos de entrelaçamento de racionalidades, sendo a sabedoria prática ou *phronêsis* uma disposição racional mediadora desse entrelaçamento. Portanto, a análise da *phronêsis* permite uma melhor compreensão sobre a dinâmica dos processos de gestão nas organizações.

REFERÊNCIAS:

ARISTÓTELES; ARISTÓTELES. *Ética a Nicomaco: Poética*. São Paulo: Nova Cultural, 1987. 281p. (Os pensadores).

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*; Poética / Aristóteles: seleção de textos de José Américo Motta Pessanha. 4. ed. São Paulo : Nova Cultural, 1991.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Trad. Torrieri Guimarães. São Paulo: Martin Claret, 2013.

AUBENQUE, Pierre. **A Prudência em Aristóteles**. São Paulo: Discurso Editorial, 2008.

BARRETO, C. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. Anais do XVII ENANPAD, v. 9. Salvador, ANPAD, 1993.

BOLTANSKI, L; THÉVENOT, L. **On justification: economies of worth**. New Jersey: Princeton, 2006.

BOURDIEU, P. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

CHANLAT, J. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

CLEGG, Stewart. **Frameworks of power**. London: Sage; 1989.

CLEGG, Stewart. Organizations: Power/History/Imagination. **Cadernos EBAPE**, v. 1, n. 1, ago. 2003.

CLEGG, Stewart. **The bounds of rationality: Power/history/ imagination**. Critical Perspectives on Accounting. **Elsevier**, n. 17, p. 847-863, 2006.

DOSSE, François. **O império do sentido**. Bauru: Edusc, 2003.

ESCUADERO, J. A. **Heidegger, lector de la retórica aristotélica**. Diánoia, volumen LVI, número 66 (Mayo 2011): pp. 3–29.

FERRARA, A. On Phronêsis. **Praxis International**, v. 7, n. 3/4, p. 247-267, Winter, 1987.

FLYVBJERG, B. **Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again**. Cambridge: Cambridge University Press. 2001.

FLYVBJERG, B. Making organization research matter: power, values, and phronêsis. In: CZARNIAWSKA, Barbara; SEVÓN, Guje (Eds.). **The northern lights: organization theory in Scandinavia**. Stockholm: Liber, 2003.

FLYVBJERG, B.; LANDMAN, T.; SCHRAM, S. **Real Social Science: Applied Phronêsis**. Cambridge: University Press, 2012.

FREGA, Roberto. **Practice, judgment, and the challenge of moral and political disagreement: a pragmatist account**. Lexington Books, 2012.

FREGA, Roberto. Qu'est-ce qu'une pratique ? In: CHATEAU RAYNAUD, F. COHEN, Y. (Dir.). **Histoires pragmatiques. Raisons pratiques**, Paris, Editions de L'Ehess, v. 25, p. 321-349, 2016.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

FREITAG, B. **A teoria crítica: ontem e hoje.** São Paulo: Brasiliense, 1986.

GIRIN, J. L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. In: MARTINET, Dans et al. *Épistémologies et sciences de gestion.* **Economica**, Paris, p. 141-182, 1990.

GIRIN, J. A Linguagem nas organizações: Signos e símbolos. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). **O indivíduo na organização.** Dimensões esquecidas, v. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

GIRIN, J. Empirical Analysis of Management Situations: Elements of Theory and Method. **European Management Review**, v. 8, p. 197-212, 2011.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização das riquezas das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.

GUERREIRO RAMOS. **Administração e contexto brasileiro.** Rio de Janeiro, FGV, 1983.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1989.

HABERMAS, Jurgen. **Consciência moral e agir comunicativo.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, Jurgen. **O discurso filosófico da modernidade.** São Paulo: Martins Fontes, 1991.

HABERMAS, Jurgen. **Teoria de la acción comunicativa, I racionalidad de la acción y racionalización social.** Buenos Aires: Taurus Humanidades, 1999.

HESSEN, J. Carta sobre o humanismo. Petrópolis: Vozes, 2011.

HOBSBAWM, E. J. **A era das revoluções: 1789-1848.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2009.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.

KANT, I. Textos seletos. Petrópolis: Vozes, 2005

KARAM, C. A. **Legitimando uma inovação social: o caso do corpo de bombeiros voluntários de Joinville.** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Florianópolis, 2014.

KOIKE, K. MATTOS, P.L. **Entre a Epistêmê e a Phrónesis: antigas lições para a moderna aprendizagem da administração.** **Revista Perspectiva Filosófica - Volume VII** - n° 13- Jan. -Jun./ 2000.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

LADRIÈRE, Paul. La sagesse pratique. Les formes de l'action, **Raisons Pratiques**, n. 1, p. 15-37, 1990.

MACINTYRE, A. After virtue. A study in moral theory. [1981] 2. ed. London: Duckworth, 1985.

MACINTYRE, A. **Justiça de Quem? Qual Racionalidade?** São Paulo: Loyola, 2011.

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

SANTOS, L. **A tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública**: novos caminhos de um campo de estudo. 262 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Florianópolis, 2012.

SCHIO, S. M. Aristóteles e ação humana. *Conjectura: filosofia e educação*. v. 14, n. 1, jan./maio 2009.

SCHWANDT, T. As três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DEZIN, N. K. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 193-217.

SELL, C. E. **Max Weber e a Racionalização da Vida**. Petrópolis: Vozes, 2013.

SERVA, M. O Fenômeno das Organizações Substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. Tese (Doutorado em Administração) – EAESP/FGV, São Paulo, 1996.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997a.

SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade frutuosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, p. 108-34, 1997b.

SERVA, M.; CAITANO, D.; SANTOS, L.; SIQUEIRA, G. A análise da racionalidade nas organizações: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, jul./set. 2015.

SIQUEIRA, G. M. V. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas**: novas fronteiras do campo de estudos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Florianópolis, 2012.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

TENÓRIO, F. Tem razão a administração? *Rev. Adm. Pública*, v. 24, n. 2, p. 5-9, fev./abr. 1990.

WACQUANT, L. Esclarecer o habitus. *Sociologias*, 14, p. 35-41, 2004.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia e outros escritos*. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

WITTGENSTEIN, L. *Investigações Filosóficas*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.