



MAURICIO C. SERAFIM (ORG.)

Virtudes e Dilemas Morais na Administração

O padrão ortográfico e o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas de cada autor. Da mesma forma, o conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu respectivo autor.



ESTA OBRA É LICENCIADA POR UMA LICENÇA *CREATIVE COMMONS*/Atribuição não comercial 4.0 internacional

Direção geral: MAURICIO C. SERAFIM

Capa e diagramação: BRUNO CASTRO

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica de elaboração própria

Serafim, Mauricio C.

Virtudes e Dilemas Morais na Administração/ Mauricio C. Serafim (org.)

Florianópolis: Admethics, 2020.

ISBN 978-65-00-12037-0

1. Administração. 2. Ética na Administração.

1. Título

ISBN: 978-65-00-12037-0 (impresso), 978-65-00-12036-3 (e-book)

Grupo de pesquisa *Ética, Virtudes e Dilemas Morais na Administração – Admethics* vinculado à ESAG/UDESC – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina

www.admethics.com

© Mauricio C. Serafim, Florianópolis/SC, Brasil, 2020

*Para minha família, fonte inesgotável de crescimento
em virtudes, que me faz ser uma pessoa melhor.
Aos meus atuais e ex-orientandos, que me fazem
ser um professor e pesquisador melhor.*



Sumário

Prefácio	
IGNACIO FERRERO.....	6
Apresentação	
MAURICIO C. SERAFIM.....	11
PARTE I: Ponto de partida	15
1. Ética das Virtudes na Administração: uma breve introdução	
MARIA CLARA F. D. COSTA AMES E MAURICIO C. SERAFIM.....	16
PARTE II: Virtudes e Organizações	75
2. O administrador como agente virtuoso	
ARISTON AZEVEDO E PAULO SÉRGIO GRAVE	76
3. Tecnologia organizacional voltada à <i>práxis</i> – a sabedoria prática como norte para técnicas eticamente acertadas nas organizações	
ELIZE JACINTO E MARIA CLARA F. D. COSTA AMES.....	88
4. A importância da virtude da docilidade nas organizações	
SILVIA M. K. C. ZAPPELLINI.....	112
5. Fusões e aquisições na medicina diagnóstica brasileira sob lentes da Ética das Virtudes	
PATRÍCIA BECKHÄUSER SÁNCHEZ.....	128
6. Gamificação e ação pública: o Strava como ferramenta promotora de hábitos saudáveis	
FLÁVIO NODARI MONTEIRO.....	147
7. O fenômeno da <i>Mindfulness</i> nos estudos organizacionais	
ANDREI COSTA COLONETTI.....	169
PARTE III: Virtudes e Dilemas Morais em Economia e Administração Pública.....	181

8. Ética das Virtudes e a Escola Austríaca de Economia: uma reflexão a partir de Hayek MARCELLO B. ZAPPELLINI.....	182
9. A ética de Alasdair MacIntyre para análise da Judicialização da Política no STF BRUNO BERTAN SARTOR E MARIA CLARA F. D. COSTA AMES.....	205
10. Dilemas morais na gestão pública: o estado do conhecimento sobre o tema LAÍS SILVEIRA SANTOS, MAURICIO C. SERAFIM E LARISSA LORENZI.....	225
11. O <i>Price Gouging</i> e o dilema moral do comerciante GABRIEL ESTRUZANI QUEIROZ DE MELO	256
12. Ética e Administração Pública: uma abordagem a partir de três modelos normativos MARCELLO B. ZAPPELLINI.....	272
PARTE IV: Educação Moral e Administração	300
13. O bem comum e a educação moral capitaneada pelo Estado: o caso dos Emirados Árabes Unidos BRUNO CARNEIRO DE CASTRO E LUIZA MORIGGI DA SILVA.....	301
14. Educação do caráter no ensino de Ética na Administração GABRIELA BUFFON, MARÍLIA RIBAS MACHADO E LUCAS CARREGARI DA ROSA CARNEIRO.....	317
15. Matar o criminoso e salvar o homem: o desenvolvimento da imaginação moral do encarcerado LALESKA LEBIODA, JOSÉ CLÁUDIO CIDRAL JUNIOR E LAÍS SILVEIRA SANTOS.....	341
Sobre os autores.....	357
Sobre a disciplina Virtudes e Dilemas Morais na Administração	365

Prefácio¹

IGNACIO FERRERO

A ABUNDÂNCIA DE ESCÂNDALOS corporativos que vieram à tona nas últimas décadas provocou críticas generalizadas à gestão empresarial focada principalmente ou exclusivamente na maximização do lucro. Podemos buscar a razão para esta restrição de enfoque no desejo da teoria administrativa – seguindo o mesmo caminho das ciências sociais e da Economia – de se tornar uma ciência tão precisa e exata quanto as ciências naturais, tentando imitar o método da Física ou de ciências mais abstratas, como a matemática e a lógica (BENNIS E O'TOOLE, 2005; GHOSHAL E MORAN, 1996; HÜHN, 2014).

Quando os modelos numéricos são a chave interpretativa do comportamento organizacional, a consequência imediata é a exclusão de qualquer indício de intencionalidade e, portanto, de uma perspectiva moral (ROCHA E GHOSHAL, 2006). A gestão empresarial se torna, assim, uma disciplina técnica, científica e essencialmente amoral, na qual o agente econômico estaria interessado exclusivamente na maximização do lucro, ignorando uma reflexão mais profunda sobre os propósitos e objetivos de suas ações. A liberdade dos gerentes e executivos seria reduzida à sua capacidade de escolher entre as várias opções disponíveis para obter maior lucro, sem se preocupar com o efeito das decisões sobre o bem comum e o bem-estar geral da sociedade (PFEFFER, 2016).

A crítica a esses modelos *quasi* físicos reabriu o debate sobre o papel da educação ética nos programas de formação de estudantes de Administração, tanto de graduação como de pós-graduação (RUBIN E DIERDORFF, 2011; RUTHERFORD, PARKS, CAVAZOS E WHITE, 2012). Esta discussão tem uma tripla faceta: a) se a ética deve estar presente no treinamento de gerentes; b) se esta presença deve ser como uma disci-

¹ Traduzido do Espanhol por Mauricio C. Serafim.

plina isolada ou se deve ser integrada às outras disciplinas que compõem o programa de formação; c) se é suficiente apresentar as diversas escolas de ética de forma neutra ou se deve propor uma em específico.

Em relação à terceira questão, até o final do século XX, o ensino da ética na Administração vinha sendo dominado por modelos éticos deontológicos e utilitaristas (FERRERO E SISON, 2014). O raciocínio deontológico se baseia na convicção de que o comportamento deve ser avaliado em relação a sua conformidade com as regras e leis estabelecidas, sem prestar muita atenção ao contexto ou às consequências das decisões e ações. Uma decisão é correta se for compatível com o marco legal e regulatório existente. Diferentemente, o utilitarismo julga as ações por meio de uma análise custo-benefício, graças a qual se deve escolher a opção que trará o maior bem para o maior número possível de pessoas. Tal decisão não considera se na execução desses resultados se empregam alguns meios que podem ser contrários a certas disposições normativas. A lógica deontológica prevaleceu no campo teórico, enquanto a lógica utilitarista prevaleceu no campo prático (FERRERO E SISON, 2014).

No entanto, o início do século XXI está assistindo ao renascimento de um terceiro modelo denominado de ética das virtudes. Essa escola tem suas origens no trabalho de Aristóteles, particularmente na *Ética a Nicômaco*, na qual define a virtude e sua relação com uma vida plena (*a flourished life*). Séculos mais tarde, Tomás de Aquino integraria as ideias aristotélicas à cosmovisão cristã. Após alguns séculos de esquecimento, a ética das virtudes volta à tona graças à publicação do artigo de Elizabeth Anscombe *Modern Moral Philosophy*, em 1958, e do livro de Alasdair MacIntyre *After virtue* [Depois da Virtude], em 1981 (MACINTYRE, 2007), que revisa e atualiza a tradição aristotélica-tomista, enfatizando as condições históricas e políticas nas quais as virtudes e o desenvolvimento pessoal se realizam (FERRERO E SISON, 2017).

A tríade bens-normas-virtudes na qual essa escola se baseia combina as vantagens das duas abordagens anteriores, ao mesmo tempo em que corrige suas deficiências. Como a deontologia, a ética das virtudes aceita a existência de princípios e

normas universais que devem prevalecer em qualquer situação e, como o utilitarismo, integra uma análise consequencialista do bem resultante das decisões. Porém, diferentemente da deontologia, ela presta atenção às circunstâncias particulares tanto do agente (motivos, intenções, relações) quanto das ações; e, em discrepância com o utilitarismo, sustenta que há ações que nunca podem ser realizadas, por melhores que sejam os resultados obtidos (FERRERO E SISON 2017).

O núcleo central da ética das virtudes reside na relação causal que estabelece entre o que o agente faz e o que o agente se torna, por meio da aquisição de virtudes e do desenvolvimento do caráter. O processo é simples de explicar: a virtude é uma disposição habitual ou traço de caráter adquirido por meio de boas ações – isto é, de acordo com sua natureza, livre e repetidamente realizadas – que capacita o agente a perceber, deliberar, decidir, agir e experimentar emoções de forma adequada, ou seja, de acordo com o que é melhor para o ser humano, para a obtenção da excelência. Mas esta concordância requer uma aplicação a uma situação particular e específica, isto é, um juízo acerca da adequação da decisão às circunstâncias concretas que envolvem cada situação. Esse juízo é facilitado pela prudência (*phronesis*), que ajuda a descobrir o que é apropriado aqui e agora para o agente. Por isso, a prudência produz um alinhamento correto entre a razão, a percepção, o desejo e o comportamento, facilitando a coerência e a integridade do ser humano, e unindo todas as virtudes. Portanto, as virtudes – harmonizadas pela prudência – levam em última instância à felicidade (*eudaimonia*) entendida como excelência (*flourishing*), como a perfeição da natureza humana (SISON E FERRERO, 2015).

Este trabalho, editado pelo prof. Mauricio Serafim, enquadra-se na escola da ética das virtudes. Sob este prima, a obra analisa temas tão variados como a judicialização da política, os dilemas na gestão pública, o papel do estado na promoção do bem comum, a gamificação como forma de gerar hábitos saudáveis, o *price gouging* e o dilema moral do comerciante, a escola austríaca de economia, o desenvolvimento da imaginação moral nas prisões e outros textos que estão mais diretamente relacionados à Administração, tais como o papel da prudência nas organizações, fusões e aquisições na medicina diagnóstica, a educação do caráter nas or-

ganizações, a importância da virtude da docilidade, o que significa ser um administrador virtuoso e, finalmente, a relação desse campo com o fenômeno de *mindfulness*.

O livro termina com algumas informações sobre a disciplina *Virtudes e Dilemas Morais na Administração* ofertada para estudantes de pós-graduação e a qual originou a presente obra, unindo-se, dessa forma, a um número crescente de professores e pesquisadores que propõem o modelo da ética das virtudes como mais abrangente do que os modelos deontológicos e utilitários dominantes até agora.

Por esses motivos, aplaudo e felicito o prof. Mauricio Serafim e os colaboradores deste volume por tão oportuno e excelente trabalho.

Ignacio Ferrero é professor de *Business Ethics* e diretor da Escola de Economia e Administração da Universidade de Navarra, Espanha. É co-editor das obras *Business Ethics: A Virtue Ethics and Common Good Approach* (Routledge, 2018) e *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* (Springer, 2017). Também é autor de várias publicações nas principais revistas científicas em ética na Administração, tais como *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics Quarterly* e *Business Ethics: A European Review*.

REFERÊNCIAS

- ANSCOMBE, G.E.M. Modern moral philosophy. *Philosophy*, v. 33, n. 124, p. 1-19, 1958.
- BENNIS, W. G. & O'TOOLE, J. How Business Schools Lost Their Way. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 5, p. 96-104, 2005.
- FERRERO, I. & SISON, A. J. G. A Quantitative Analysis of Authors, Schools and Themes in Virtue Ethics Articles in Business Ethics and Management Journals (1980-2011). *Business Ethics: A European Review*, v. 23, n. 4, p. 375-400, 2014.
- FERRERO, I., & SISON, A. J. G. Aristotle and MacIntyre on the virtues in finance. In: SISON, A. J. (Ed.). *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*. Springer Ed., p. 1153-1161, 2017.

GHOSHAL, S. & MORAN, P. Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 3-47, 1996.

HÜHN, M. P. You reap what you sow: How MBA programs undermine ethics. *Journal of business ethics*, v. 121, n. 4 p. 527-541, 2014.

MACINTYRE, A. C. *After virtue*. 3 ed. London: Duckworth, [1981] 2007.

PFEFFER, J. Why the assholes are winning: Money trumps all. *Journal of Management Studies*, 2016. doi: 10.1111/joms.12177

ROCHA, H. & GHOSHAL, S. Beyond Self-Interest Revisited. *Journal of Management Studies*, n. 43, v. 3, p. 585-619, 2006.

RUBIN, R. & DIERDORFF, E. On the Road to Abilene: Time to Manage Agreement about the MBA Curricular Relevance. *Academy of Management Learning & Education*, v. 10, n. 1, p. 148-161, 2011.

RUTHERFORD, M. A., PARKS, L., CAVAZOS, D. E., & WHITE, C. D. Business ethics as a required course: Investigating the factors impacting the decision to require ethics in the undergraduate business core curriculum. *Academy of Management Learning & Education*, v. 11, n. 2, p. 174-186, 2012.

SISON, A. J. G., & FERRERO, I. How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business Ethics: A European Review*, v. 24, S78-S98, 2015.

Apresentação

MAURICIO C. SERAFIM

A IDEIA DESTE LIVRO surgiu durante a elaboração do plano de ensino da disciplina Virtudes e Dilemas Morais na Administração, oferecida pela primeira vez para estudantes de mestrado e doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Esag/Udesc no segundo semestre de 2019. Foi minha primeira tentativa de expor em sala de aula uma abordagem que vem se revelando um dos caminhos mais abrangentes para vivenciarmos de maneira real e efetiva a dimensão ética na Administração, para lidarmos com os dilemas que enfrentamos todos os dias na gestão das organizações e de nossas vidas, e desenvolvermos as capacidades necessárias para tomar as melhores decisões.

Como afirmou o professor de Teoria das Organizações do IESE Business School (Universidade de Navarra, Espanha), Juan Antonio Pérez López (1912-1996), “a ciência não pode ter outro objeto senão ajudar os seres humanos a tomarem as decisões corretas”. Tais decisões podem ter um suporte técnico ou tecnológico, cujo critério é a adequação dos meios/recursos aos fins organizacionais – dentro dos limites cognitivos inerentes a esse processo –, e tendo como objetivo primordial a sobrevivência e o crescimento organizacional. Entretanto, também essas decisões podem estar amparadas na ética, que busca conciliar os bens, as normas e as virtudes com vistas ao crescimento do ser humano, tanto no âmbito individual quanto organizacional.

Ambas as decisões – com suporte tecnológico e ético – podem ser mutuamente excludentes ou coincidentes. É mais comum considerar que a esfera econômica – e a Administração inclusa – limita a ética como um saber prático que cultiva as virtudes para a autorrealização humana (*eudaimonia*). Alguns mais incisivos diriam que a esfera econômica – ou especificamente o mercado – corrói ou corrompe qualquer traço de eticidade, moralidade ou caráter. Portanto, necessita-se de um aparato de controle externo cada vez mais sofisticado – como a burocracia (e seus vários disfarces), regulamentações institucionais, invasões de privacidade (às vezes

sutis) por empresas e governos, incentivos (muitas vezes não declarados) para mudança de comportamento individual e social, entre outros – de modo que as pessoas realizem certos objetivos organizacionais ou econômicos. Porém, há um pressuposto latente que perpassa essa visão e que, por ironia, é um pressuposto ético, embora reducionista: o comportamento humano se fundamenta primordialmente no autointeresse. Devido a isso, considera-se que a liberdade está desvinculada da responsabilidade e, portanto, a pessoa necessita ser tutelada para se promover o interesse coletivo.

Diferentemente, a abordagem da ética das virtudes na Administração considera que decisões com suporte tecnológico e ético podem coincidir ou, indo além, é desejável que coincidam, pois nos humanizamos na medida em que agimos eticamente, seja em que esfera for. E “agir eticamente” significa buscar a autorrealização, ou seja, melhorar em virtudes de modo que *saibamos* decidir (inteligência ou razão) e *queiramos* escolher (vontade) os bens materiais e imateriais necessários ao nosso crescimento e dos outros, bem como discernir sobre as leis e normas justas que auxiliam na orientação de nossa conduta. Um problema real que esta abordagem enfrenta não é necessariamente sobre como tomar boas e melhores decisões de maneira circunstancial, mas o de adquirir capacidades – ou hábitos operativos estáveis – para que seja possível ao agente sempre (ou na maioria das vezes) tomar boas decisões e ter a coerência de agir conforme essas decisões. Tais capacidades podem ser denominadas de virtudes morais ou competência moral e, na medida em que se desenvolvem no agente, os benefícios podem se espalhar pela organização ou pela vida humana associada, pois, paradoxalmente, as virtudes do agente não se confinam apenas nele mesmo, principalmente se possui um papel de liderança ou está em uma posição organizacional ou social mais determinante (de uma perspectiva da teoria de redes sociais). Deste modo, a ética das virtudes procura estabelecer o vínculo entre o agente e sua ação, jogando luzes em *quem o agente se torna* à medida que age, ou seja, há uma dimensão de aprendizagem moral e desenvolvimento do caráter do agente. Em outras palavras, o objetivo da ética das virtudes é nos tornarmos pessoas melhores (*human flourishing*).

Este livro pretende apresentar ao público brasileiro uma amostra dessa abordagem. O fio que dá sustentação à obra é a ética das virtudes, incluindo temas correlatos que buscam conversar com ela. A reunião dos quinze artigos com temas tão variados é difusa, porém não é dispersiva. A Parte I oferece uma breve introdução, panorama histórico e alguns desdobramentos atuais sobre a ética das virtudes na Administração Pública e *Business Ethics*, contextualizando os demais textos que se seguem. A Parte II, “Virtudes e Organizações”, oferece reflexões e análises do universo organizacional e suas interfaces – o administrador, a tecnologia, fusões e aquisições, gamificação e *mindfulness* – na perspectiva das virtudes. A Parte III, “Virtudes e Dilemas Morais em Economia e Administração Pública”, explora outras áreas e temas, abrangendo a Escola Austríaca de Economia, a judicialização da política no STF, dilemas morais na gestão pública, o *price gouging* e a relação entre a ética e a Administração Pública com base em três modelos normativos. A Parte IV, “Educação Moral e Administração”, enfoca a possibilidade de se desenvolver a dimensão moral/ética nas pessoas, seja nos cursos de graduação em Administração, na utilização da literatura para a formação do imaginário nos presídios, ou como iniciativa do governo. Por fim, após a apresentação dos autores, o leitor poderá conhecer os temas e referências trabalhados na disciplina Virtudes e Dilemas Morais na Administração do PPGA/Esag/Udesc, que originou o livro, servindo também como um guia de leitura para se aprofundar no assunto.

Este livro é uma realização do grupo de pesquisa AdmEthics – Ética, Virtudes e Dilemas Morais na Administração (Esag/Udesc), que tem se dedicado a aprimorar o conhecimento teórico e a prática da Ética em Administração por meio de um arcabouço interdisciplinar para o estudo de fenômenos morais, bem como suas implicações para as ações humanas, organizacionais e para o desenvolvimento da vida pública e profissional. Formalizado como grupo de pesquisa em 2019, desde 2014 membros do grupo desenvolvem projetos de pesquisas utilizando aportes interdisciplinares como a perspectiva dos dilemas morais e do desenvolvimento da competência moral, bem como a abordagem da racionalidade nas organizações – norteada especialmente pelo trabalho do sociólogo brasileiro Alberto Guerreiro Ramos

– e a ética das virtudes de matriz aristotélico-tomista. Para conhecer mais, visite nosso site www.admethics.com

Quero agradecer aos estudantes de mestrado e doutorado do segundo semestre de 2019, aos meus orientandos que participaram da disciplina, Laís, Clara, Lucas, Felipe, Laleska, Elize, Gabriel – especialmente ao Bruno Castro pela capa, diagramação e revisão dos textos – e aos professores Zappellini e Ariston. Obrigado por acreditarem na ideia do livro e terem se empenhado na sua realização. Um agradecimento também ao PPGA/Esag/Udesc por ter proporcionado a oferta da disciplina que originou o livro.

PARTE I: Ponto de partida

“Uma antropologia que não leva em consideração as virtudes não é apenas reducionista, mas também pessimista, porque as virtudes são o modo segundo o qual cada pessoa pode fazer crescer o que é propriamente humano. Uma antropologia sem virtudes é uma antropologia sem esperança, porque a esperança na essência humana aparece sobretudo quando se dá o fortalecimento da tendência natural da vontade para se aderir à felicidade. E será também uma antropologia desamorada, porque o amor é a adesão ao que é felicitário, ao que tende a esperança.”

JUAN FERNANDO SELLÉS – Antropologia para Inconformes

1. Ética das Virtudes na Administração: uma breve introdução²

MARIA CLARA F. D. COSTA AMES E MAURICIO C. SERAFIM

EM MEADOS DO SÉCULO XX, alguns filósofos propuseram a discussão sobre os limites das correntes éticas predominantes até então: a perspectiva deontológica kantiana, a perspectiva utilitarista – como no pensamento de Bentham e Mill – e as abordagens consequencialistas. Foi a partir do trabalho de Anscombe (1958) que se iniciou a retomada das noções aristotélica da ética das virtudes (*virtue ethics*), em paralelo às discussões sobre a razão em Aristóteles de forma ampla (BERTI, 2002). No campo filosófico, as contribuições de Philippa Foot (1967) e Alasdair MacIntyre (2007) contribuem para a discussão de questões contemporâneas a partir de suas reinterpretações da ética aristotélica. Gradativamente, autores em Administração começam a discutir a ética das virtudes, tais como Hartmann (2013), Koehn (1995), Melé (2008) e Solomon (1992).

De acordo com Ferrero, Sison e Beabout (2017), a ética das virtudes é uma perspectiva que integra as vantagens de deontologia e utilitarismo, ao mesmo tempo em que fornece respostas convincentes às críticas ou objeções decorrentes de cada uma. A ética das virtudes, como a deontologia, subscreve os princípios universais e, como o utilitarismo, considera resultados globais. Mas, diferentemente da deontologia, a ética das virtudes presta atenção aos detalhes dos agentes (motivos, intenções, hábitos, caráter, relacionamentos) e ações (circunstâncias, comunidade) e, diferentemente do utilitarismo, sustenta que existem proibições a considerar além das consequências das ações. De forma bastante distinta, permite estabelecer uma relação causal bidirecional entre o que o agente faz e quem esse agente se torna. Reforçam os autores que essas características combinadas tornam a ética

² Este capítulo é uma versão revisada e aprimorada do cap. 2.2 de Ames (2020).

das virtudes um quadro mais integrado, equilibrado e matizado para compreender os atos humanos do que a deontologia ou utilitarismo.

A reflexão sobre as virtudes morais recebeu contribuições de vários pensadores de áreas distintas e hoje há algumas vertentes principais. Consideraremos as contribuições mais significativas da tradição aristotélico-tomista, por compreender que a prudência é um elemento essencial, juntamente com as demais virtudes morais (FERRERO; ROCCHI; PELLEGRINI; REICHERT, 2020; VAN ZYL, 2019) e por assumir uma noção antropológica integral, em que os atos humanos se orientam para o bem comum.

ÉTICA DAS VIRTUDES EM *ADMINISTRATIVE ETHICS* OU *PUBLIC ETHICS*

No contexto norte-americano, os autores que contribuem para a ética das virtudes na Administração Pública (*administrative ethics*), na medida em que reconhecem a importância do caráter são George Frederickson, Ralph Chandler, Michael Harmon, Gary Wamsley, John Rohr, Kathryn Denhardt, Terry Cooper e Patrick Dobel (COOPER, 2001).

O desenrolar dos estudos sobre ética no campo da Administração Pública foi realizado por Cooper (2001) e permitiu elencar as principais discussões desde o final do século XIX até o final do século XX. Considerando alguns elementos citados que podem dar pistas do estudo de virtudes no campo de ética administrativa, pode-se reunir os antecedentes do estudo da ética administrativa no contexto norte-americano, expostos no quadro a seguir.

Momentos do estudo da ética administrativa	Elementos éticos e teorias elencadas
Ausência de considerações éticas (final séc. XIX até 1930)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atenção à ética administrativa. • Separação entre administração e política; foco na execução, centralização, autoridade e eficiência. • Willoughby (1927) menciona a importância de traços do caráter como a honestidade.
As fundações de um campo de estudo para a ética administrativa (1930'-1960')	<ul style="list-style-type: none"> • Surge o papel da ética ao lado do controle legal e político. • Problema da separação administração e política • Responsabilidade dos servidores civis, padrões e ideais da profissão; julgamento discricionário (GAUS <i>et al.</i>, 1936); discute o princípio da eficiência e questiona sobre valores e critérios. • A virtude da lealdade, bem como a honestidade, o entusiasmo, a humildade e todos os outros atributos de caráter e conduta que contribuem para um serviço eficaz e satisfatório (GAUS <i>et al.</i>, 1936). • Debates de Friedrich (1935) e Finer (1936) sobre controles internos e externos para a conduta moral. • Interesse geral; lealdade à cidadania e devoção à democracia. Administradores servem aos cidadãos, e tem uma obrigação perante a Constituição. • Discricionariedade e a ética da profissão do administrador público, por uma lente filosófica (LEYS, 1943); a necessidade e sabedoria para o exercício do poder discricionário.

	<ul style="list-style-type: none"> • Leys (1943) discute duas abordagens: valores e princípios e preocupação utilitária pelas consequências. • Administradores como cidadãos responsáveis e conscientes da comunidade democrática. • Valores democráticos e burocracia organizacional (APPLEBY, 1952). • Códigos de ética.
<p>Emerge a ética administrativa como campo de estudo (1970-1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ética administrativa e contexto organizacional. • Discussão da metafísica na dimensão moral. • Estudos consideram a filosofia política e história. • Relação entre moralidade pública e privada • Igualdade social e sua relação com a Nova Administração Pública. Influência de Rawls (1971). • Ensino de ética administrativa; regime de valores; liberdade, igualdade e propriedade. • Responsabilidade pessoal do administrador.

Quadro 1 - Antecedentes do estudo da ética administrativa no contexto norte-americano

Fonte: Autores, com base em Cooper (2001).

Um pedido mais rigoroso por estudos sobre ética administrativa é feito por F. M. Marx (1949), no artigo *Administrative Ethics and the Rule of Law*. Ele observa a dependência ao auto-interesse dos administradores, bem como a maturidade dos *insights* e julgamentos individuais, além de reafirmar a necessidade de um corpo de estudo mais coerente para a ética administrativa.

Em 1962, Golembiewski retomou a relação entre o contexto organizacional e a ética, iniciado por Appleby (1952), assumindo a organização como um problema moral, isto é, que não se trata apenas de uma atividade técnica. Golembiewski (1962) seguiu uma orientação de valores judaico-cristãos como a pedra de toque

para a liderança e o relacionamento entre os membros de organizações. Uma abordagem que permite espaço para a autodeterminação e que as pessoas possam influenciar o contexto, considerando o comportamento orientado pela organização como inserido em uma ordem moral externa.

Em 1964, Bailey concentrou-se nos traços pessoais do caráter do administrador, identificando três atitudes mentais essenciais e três qualidades morais necessárias para a conduta ética. Embora bastante citado e reconhecido, o trabalho de Bailey (1964) é retomado somente mais tarde, quando surge uma produção literária sobre virtude entendida como caráter (COOPER, 2001).

A partir de 1970, os estudos de ética administrativa aparecem com maior frequência. Scott e Hart (1973) fazem uma crítica ao positivismo nas pesquisas da área – argumentando, na linha de Golembieski (1962) – sobre a falta de um direcionamento metafísico e destacando a inseparabilidade da ética administrativa e o contexto organizacional.

Durante o ano de 1974 a revista *Public Administration Review* realiza um simpósio intitulado “*Social Equity and Public Administration*”. Cooper (2001) destaca dois artigos importantes para a área. O primeiro considera a equidade social e as relações entre motivações pessoais e democracia organizacional (HARMON, 1974, *apud* COOPER, 2001) e o segundo discute a equidade social e a justiça (HART, 1974), ambos os artigos influenciados pela teoria de John Rawls (1971). Cooper (2001) ressalta que há uma forte influência da obra rawlsiana na teoria e na prática da administração pública – a qual adere à abordagem da Nova Administração Pública – e que essa corrente contribui para o campo na medida em que discute o conceito de igualdade social.

Ainda no contexto norte-americano, o estudo da ética na administração pública se intensificou a partir de escândalos, como o caso Watergate, e a partir de 1974 se intensifica uma nova preocupação do campo: o ensino de ética na administração pública. O artigo de Rohr (1976) é representativo dessa tendência.

Um marco importante no desenvolvimento da ética administrativa como campo de estudo foi a criação, em 1976, do primeiro comitê de ética para a profis-

são: *Professional Standards and Ethics Committee*, estabelecido pela *American Society for Public Administration* (ASPA). Em 1979 o comitê lança o livro: *Professional standards and ethics: a workbook for public administrators* (COOPER, 2001). Outro marco foi a publicação em 1978 da obra *Ethics for Bureaucrats: An Essay on Law and Values*, de John A. Rohr, complementado com uma discussão de casos cruciais da Suprema Corte em que certos valores eram ameaçados. Esse e outros trabalhos buscaram os valores – como um critério ético – a partir da história, em detrimento de uma corrente filosófica.

Nesse caminho, a ética é articulada com os aspectos legais envolvidos, porém em uma situação de coadjuvante, o que leva Foster (1981) a argumentar que a preocupação com a legalidade tendia a corroer a reflexão moral e destruir a capacidade de lidar com questões éticas. A mentalidade legalista tendeu a reduzir a reflexão ao mínimo moral exigido por lei. Como Cooper (2001) explica, para se chegar à excelência moral o melhor caminho provavelmente é o cultivo da reflexão ética, e não o mero cumprimento de leis.

No início dos anos 1980 é publicado o livro de Cooper (1982), que considera a discricionariedade dos administradores e as questões éticas que enfrentam, propondo um modelo para a tomada de decisão. No artigo de Chandler (1983), o autor problematiza o desenvolvimento de um código de ética, o que viria a acontecer em 1984, o que contribuiu para a legitimação do campo de ética administrativa (COOPER, 2001).

Pouco tempo depois, Cooper (1987) discute a ética das virtudes com o suporte dos conceitos de MacIntyre ([1981]; 2007), e delinea uma relação entre princípios da administração pública (considerado como bens internos) com as virtudes requeridas da parte dos administradores públicos, como exposto no Quadro 2:

Reino de obrigação e virtude	Bens internos	Virtudes
Busca pelo interesse público	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficência pelo cidadão • Justiça 	<ul style="list-style-type: none"> • Benevolência • Coragem • Racionalidade • Capacidade de fazer julgamentos justos • Prudência
Obrigação em autorizar processos e procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Soberania popular • <i>Accountability</i> • Processo judicial justo 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito pela lei • Racionalidade • Prudência • Honestidade • Autodisciplina • Civilidade
Obrigação com colegas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento dos padrões de excelência • Contribuição para a aquisição de bens internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de fazer julgamentos justos • Confiabilidade • Respeito pelos colegas • Responsabilidade pelas práticas • Civilidade, honestidade, prudência, racionalidade, independência.

Quadro 2 - princípios e respectivas virtudes para a Administração Pública. *The practice of public Administration.*

Fonte: Cooper (1987). Tradução nossa.

Do Quadro 2 pode-se observar que bens internos e virtudes são tratados como elementos parcialmente diferentes. Ainda assim, o grupo de virtudes elencadas por

Cooper (1987) permite tomar conhecimento de que os administradores públicos e os demais atores engajados em contribuir para a promoção do bem público podem exercer as virtudes em suas práticas voltadas para esses fins.

A reflexão sobre artigo de Cooper (1987) também sugere que, mesmo que os profissionais da área pública tenham uma série de obrigações a cumprir, firmadas em leis, regulamentos ou decretos, a forma de implementá-las requer virtudes e características dependentes do caráter desses atores, na busca pelo interesse público.

Desse momento em diante a produção do campo cresce intensamente, e entre os anos 1980 e 1990 surgem vários livros, artigos e discussões. Menzel e Carson (1999) fizeram uma revisão do estado da arte das pesquisas em ética da administração pública nos Estados Unidos em artigos publicados em dez revistas acadêmicas da área. Seis temas geralmente são encontrados em estudos de ética administrativa: cidadania e teoria democrática, ética das virtudes, valores fundantes e a constituição, educação ética, contexto organizacional, teorias e perspectivas filosóficas, e teoria do desenvolvimento moral.

Menzel (2015) realiza uma nova revisão entre 2005 e 2014 em duas das melhores revistas científicas em Administração Pública: *Public Administration Review* e *Public Integrity*. Seus achados concluem que os temas mais investigados foram: (1) tomada de decisão ética e desenvolvimento moral, (2) *ethics laws* e agências regulatórias, (3) performance organizacional, (4) gestão da ética, (5) *ethical environment*, (6) *policy ethics*, e (7) globalização. Além disso, o autor chama a atenção de temas importantes, porém carentes de mais pesquisas em ética: redes e parcerias público-privadas, a eficácia do treinamento em ética, o conhecimento prático e teórico para se tornar eticamente competente, e as implicações éticas associadas ao crescimento e desenvolvimento em tecnologia da informação e comunicação.

Mais recentemente, Cooper (2016) adota uma versão mais abrangente para definir o campo de ética relacionada à Administração Pública. Adota a denominação de *Public Ethics*, ou ética pública, dentro da qual se inserem três subáreas: *administrative ethics*, *political ethics* e *planning ethics*.

Nesse escopo, amplia-se consideravelmente a área de estudos que investiga e discute questões morais associadas à esfera pública. Considerando os estudos que abordam virtudes morais ou a perspectiva normativa da ética de virtudes, restringe-se esse universo de pesquisa para aspectos mais voltados ao que Frederickson (2010) entende como a ética que acontece no dia a dia da vida pública, voltada para a construção do bem comum.

Os autores no campo da ética administrativa que abordam virtudes em estudos na Administração Pública, na década de 1990 em diante, são reunidos por Cooper (2001).

Frederickson e Hart (1985) escrevem sobre *The Public Service and the Patriotism of Benevolence*, discutindo a extensão do amor pelos outros. No ano seguinte, Pincoff (1986) escreve o artigo *Quandaries and Virtues* (dilemas e virtudes), seguido pelo trabalho *Hierarchy Virtue, and the Practice of Public Administration*, de Cooper (1987). No final da década de 1980, dois trabalhos discutem as virtudes a partir da análise de personagens ficcionais (DOBEL; 1988; HARMAN, 1989). A contribuição dos cidadãos é considerada nos trabalhos de Hart (1989), intitulado *A Partnership in Virtue Among All Citizens*, e *The Public Service and Civic Humanism* (apud COOPER, 2001).

A responsabilidade administrativa é discutida por Jos (1990) em sua relação com os conceitos de consenso e autonomia moral, no artigo *Administrative Responsibility Revisited: moral consensus and moral autonomy*. Dobel (1990) viria a discutir *Accountability, personal responsibility, and prudence*. Relacionado ainda à discussão de virtudes ou caráter, Cooper e Wright (1992) escrevem o artigo *Exemplary Public Administration Character and Leadership in Government*.

Na literatura de ética administrativa, Luke e Hart (apud COOPER, 2001) revisam definições psicológicas e filosóficas de caráter, bem como pontos de vista que surgiram recentemente na literatura de ética administrativa, revisitando autores clássicos da Filosofia e da Psicologia. Mais recentemente, uma obra digna de nota é *Virtues in the Public Sphere* (ARTHUR, 2019). Os artigos que a compõem são trabalhos publicados na conferência internacional intitulada “*Virtues in the Public*

Sphere”, promovida pelo *Jubilee Centre for Character and Virtues* da Oriel College (Oxford), que aconteceu em janeiro de 2018.³ O objetivo da obra é explorar o papel que as virtudes – especialmente da perspectiva da ética das virtudes – desempenham na esfera pública e colocá-las em prática no domínio público, buscando oferecer algumas respostas à crise da democracia no Ocidente. Além disso, chama a atenção da importância das virtudes de salvaguardar comunidades das ameaças da falta de preocupação para com a verdade e líderes viciosos (autoritários, farsantes, moralmente corrompidos). A partir de autores de várias áreas do conhecimento – como filosofia, psicologia, sociologia e educação – os capítulos abordam três grandes temas: (a) virtudes e vícios na esfera pública, (b) amizade cívica e virtude, e, (c) perspectivas sobre a virtude e a esfera pública.

No contexto brasileiro, os estudos sobre ética das virtudes na Administração Pública estão em fase embrionária, mas há trabalhos e reflexões éticas que nos remetem ao papel das virtudes e do caráter. Um trecho significativo de Salm (2009) relaciona as virtudes ao conceito de bem comum:

Falar, pois, em liberdade de escolha, ou possibilidade objetiva, dissociada do bem comum, é o mesmo que negar a essência do ser humano como um ente que se governa por ética. Por isso, uma sociedade só é eficaz quando ela constituir um espaço capaz de promover a possibilidade de escolha, com uma ênfase igualmente ética. A questão colocada nesses termos permite concluir que o bem comum está firmemente ancorado no conceito de virtude, no sentido em que a entendiam os gregos clássicos. Mas, em sentido mais restrito, o bem comum também pode ser entendido como bem público. Assim, para que os membros de uma sociedade possam exercer o bem comum, necessita-se do suporte da boa sociedade, que se constrói com a produção do bem público, hoje traduzido também em termos de cultura, saúde, educação e segurança, entre outros valores. Não se deve perder de vista, todavia, que a produção do bem público pelo ser humano - um ser dotado de liberdade e da possibilidade objetiva de fazer escolhas eticamente qualificadas – só se torna eficaz quando se alicerça sobre o bem comum. (SALM, 2009, p. 86).

³ Ver em <<https://www.jubileecentre.ac.uk/1723/conferences/virtues-in-the-public-sphere>>

Usando a linguagem de MacIntyre (2007), Salm (2009) parece argumentar que para o bem público é necessário que se alcance tantos os bens internos (virtudes) quanto os bens externos, que correspondem às estruturas institucionais – cultura, leis, normas – que dão suporte em termos dos recursos necessários para a boa vida na esfera pública.

Assim, se uma ação virtuosa depende ou interfere em seu meio, uma forma de estudar essas duas possibilidades é considerar a tensão suportada pelos agentes para agir, ora sendo influenciado ora interferindo em seu meio. Nesse meio surgem atores que se empenham em modificar o comportamento político, tais como atores em conselhos, orçamento participativo e fóruns de debate.

Introduzida a abordagem da Ética Pública, passa-se a considerar a área de *business ethics* e suas abordagens para a ética das virtudes. Em comum, essas áreas vêm retomando o pensamento de filósofos clássicos, ocidentais e orientais, bem como investigando elementos teóricos propostos em obras que retomam o arcabouço clássico.

ÉTICA DAS VIRTUDES EM *BUSINESS ETHICS*

Os fundamentos da perspectiva da ética das virtudes estão vinculados à tradição do pensamento grego clássico, em filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles. Em *business ethics*, sua aplicação acadêmica inicia a partir da década de 1990 (FERRERO; SISON, 2014). A retomada ou reinterpretção das virtudes morais na filosofia, psicologia, educação e na ética em Administração é tributária ao trabalho de nomes como Elizabeth Anscombe (1958), Philippa Foot (1967) e Alasdair MacIntyre (2007), os quais retomam conceitos aristotélicos e tomistas envoltos às virtudes morais.

Para iniciar, o significado da virtude na sociedade contemporânea nem sempre esteve claro. Tampouco se sustentam relatos satisfatórios de conceitos básicos de psicologia moral, tais como “intenção”, “desejo”, “motivo” ou “ação”. Há pouco tempo havia desacordo generalizado no significado e até na existência de noções relacionadas à virtude, como “natureza humana” e “*flourishing*” (FERRERO; SISON; BEBOUT, 2017).

Etimologicamente, a palavra virtude vem do latim *virtus*, que por sua vez vem de *vis*, que significa força. Virtude é a tradução da palavra grega *areté*, que representa “o que é melhor” ou excelência (SISON; FERRERO, 2015). O sentido ético de virtude é o de ser uma disposição operativa estável – relacionada à potência da vontade – que continuamente aperfeiçoa essa vontade de modo que escolha corretamente os bens necessários para a autorrealização (ou excelência) humana, tanto de si quanto dos outros (SELLÉS, 2011). São as virtudes que capacitam a vontade para escolher e agir coerentemente com as deliberações da inteligência, ou seja, a coerência entre o saber o que é correto e o agir corretamente.

Para Aristóteles (2009), a virtude é adquirida – portanto não natural – sendo na realidade resultado de um hábito. Para o estagirita, as excelências humanas são disposições éticas do caráter; uma disposição, mas também uma certa qualidade, que capacita o agente a desenvolver seu potencial.

A excelência é, portanto, uma disposição do caráter escolhida antecipadamente. Ela está situada no meio e é definida relativamente a nós pelo sentido orientador, princípio segundo o qual também o sensato a definirá para si próprio. A situação do meio existe entre duas perversões: a do excesso e a do defeito. (ARISTÓTELES, 2009, p. 49; 1107 a1).

* * *

O arcabouço da ética das virtudes não se resume ao caráter e virtudes morais. De acordo com Sison e Ferrero (2015), contempla também a natureza humana considerada, a vida das pessoas tomadas como um todo, a prudência ou sabedoria prática, as ações e os hábitos. Esses elementos serão detalhados na seção sobre a perspectiva neo-aristotélica da ética das virtudes.

O estudo da ética das virtudes expandiu a compreensão a respeito da importância das virtudes para a felicidade, no sentido de *eudaimonia*, que Aristóteles (2009) principiou como sendo a felicidade pública ou a boa vida em comunidade.

Para Aristóteles (2009), as virtudes morais são disposições do caráter, responsáveis por indicar os fins das ações. Estudos recentes abordam as virtudes cardeais

da temperança, fortaleza, justiça e prudência (KERR, 2009; MORÁLES-SANCHES; CABELLO-MEDINA, 2013). Há ainda a perspectiva comunitarista de MacIntyre (2007), a ética do cuidado e a abordagem empírica da psicologia organizacional (FERRERO; SISON, 2014). O tema também é relacionado à ética profissional (HOOFT, 2014; KINSELLA; PITMAN, 2012).

Uma crítica à abordagem das virtudes é sustentada pela corrente situacionista, segundo a qual não é necessário conhecer os fatores internos inerentes ao comportamento, dentre os quais as virtudes morais (AGUIRRE-Y-LUKER; HYMAN; SHANAHAN, 2017). Entretanto, ao contrário do que alguns críticos sugerem, as virtudes morais podem ajudar a explicar, prever e descrever as ações dos indivíduos (ALZOLA, 2015).

Em *business ethics*, os estudos sobre ética das virtudes se desenvolveram por diferentes correntes, com uma variedade de temas e pontos de vista (FERRERO; SISON, 2014), baseadas – mas não exclusivamente – em trabalhos de pensadores clássicos como Aristóteles e Tomás de Aquino, e contemporâneos como Alasdair MacIntyre. Entre tais perspectivas, que serão vistos mais adiante, há a Doutrina Social da Igreja, a abordagem neo-aristotélica, a perspectiva macintyreana (SISON; FERRERO; GUTIÁN, 2018). Adicionalmente, há a abordagem da ética do cuidado (p.ex.: SLOTE, 2001) e a abordagem pluralista de Swanton (2003). Em vertentes como a neo-aristotélica (SISON; FERRERO, 2015) e eudaemonista (VAN ZYL, 2019) consideram a virtude da *phronesis* como um atributo fundamental. Essa abordagem também é reconhecida por discutir a tese da “unidade das virtudes” e a necessidade da presença da *phronesis* para as virtudes morais (VAN ZYL, 2019). A tradição neo-aristotélico-tomista abrange, além da *phronesis*, as noções de natureza humana, ações e hábitos, caráter, virtudes morais, *eudaimonia* ou florescimento humano, e a vida como um todo. A perspectiva de MacIntyre inclui as virtudes e o arcabouço de práticas-instituições, bem como bens internos e externos (BEABOUT, 2012; MOORE, 2015).

PERSPECTIVAS EM ÉTICA DAS VIRTUDES

Os estudos sobre a ética das virtudes têm crescido de forma interdisciplinar. Em estudos empíricos sobre as virtudes em Administração e organizações há cor-

rentes que empregam métodos quantitativos para mensurar a percepção ou o desenvolvimento de virtudes morais individuais ou, ainda, abordam conceitos como a virtuosidade organizacional, como discutido por Sison e Ferrero (2015). Embora estes métodos sejam importantes, não os abordaremos. Seguiremos pelas abordagens mais frequentes em *business ethics* (FERRERO; SISON, 2014) que formam três grandes pilares: a perspectiva neo-aristotélica tomista, a macintyreana e a Doutrina Social da Igreja.

Algumas questões também levaram a não considerar as abordagens quantitativas baseadas em questionários e escalas de medidas. Embora Solomon (1992) tenha discutido seis dimensões da perspectiva aristotélica e proposto uma lista de virtudes, as quais subsidiaram o uso de escalas de medidas (p.ex.: SHANAHAN; HYMAN, 2003), sua aplicação ainda ficaria limitada por não considerar o contexto atual e a percepção dos próprios administradores que participam das pesquisas (DAWSON, 2018). Além disso, a psicologia positiva e a *Positive Organizational Scholarship* (POS) delimitam a definição de virtudes em termos de comportamento e por aspectos externos ao indivíduo (ALZOLA, 2015; AGUIRRE-Y-LUKER, *et al.*, 2017). Sison e Ferrero (2015) argumentam que não se pode reduzi-las aos aspectos cognitivos e emocionais do caráter, pois envolvem outros elementos e pressupostos fundamentais: as pequenas ações diárias, que ao serem repetidas e aprimoradas se transformam em hábitos; um conjunto de hábitos sustenta o caráter, que por sua vez reflete a vida do indivíduo tomada como um todo. Isso pressupõe uma natureza humana voltada para a *eudaimonia* (felicidade).

De início, cabe retomar que Santo Ambrósio (330-397) foi o primeiro a usar a expressão “virtudes cardeais” para se referir à prudência, justiça, fortaleza e temperança. Mais tarde, na Idade Média, Tomás de Aquino (1225-1274) estabeleceu o número, a hierarquia e a natureza universal das virtudes cardinais⁴ em sua *Summa*

⁴ Tanto “cardeais” quanto “cardinais” foram encontrados como termos definidores das quatro virtudes principais e são utilizados como sinônimos.

Theologica. Além disso, para ele todas as outras virtudes estão organizadas em torno das quatro virtudes cardeais (MORALES-SÁNCHEZ; CABELLO-MEDINA, 2013).

As contribuições mais recentes dos estudos sobre ética de virtudes na área de Administração discorrem e buscam observar empiricamente alguns de seus componentes, e para tal tarefa podem contar com contribuições de outras disciplinas, como a psicologia, a educação moral e a filosofia (BACHMANN; HABISCH; DIERKSMEIER, 2017).

A virtude da prudência é um elemento comum entre as perspectivas aristotélicas (VAN ZYL, 2019), de Tomás de Aquino e MacIntyre (FERRERO *et al.*, 2020). Além da prudência, as próximas seções apresentam elementos significativos das perspectivas principais da ética das virtudes: a raiz aristotélica e tomista, a abordagem de MacIntyre e a Doutrina Social da Igreja.

A PERSPECTIVA NEO-ARISTOTÉLICA DA ÉTICA DAS VIRTUDES

Embora os primórdios das discussões sobre virtudes sejam anteriores a Aristóteles, foi a partir da sistematização ética conduzida pelo estagirita que se marca o início dos estudos de virtudes. O livro *Ética a Nicômaco* é uma de suas principais obras, por meio da qual se discutem o tema das virtudes da alma, as virtudes dia-noéticas (ou hábitos da inteligência) e as virtudes éticas. Nele estão as definições aristotélicas sobre a virtude da prudência, especialmente no livro VI, as virtudes cardeais, além de outras virtudes associadas à liderança, como humildade, magnanimidade. Aristóteles também destaca a virtude da amizade, e para cada uma discute sobre sua natureza e condições. A virtude é um ponto intermediário entre o excesso e a falta de uma disposição para agir. Sua contribuição vai além dos conceitos de virtudes morais e intelectuais, principiando também sobre a finalidade ou *telos* da vida humana, a *eudaimonia* ou florescimento humano, e de que a boa vida em sociedade (bem comum) seria alcançada com o desenvolvimento das virtudes humanas.

Para distanciar-se de alguns pressupostos aristotélicos não mais condizentes com a realidade contemporânea (p. ex. preocupações em relação a escravos e mu-

lheres, observado por Hursthouse, 1999), tem-se adotado a denominação de abordagem neo-aristotélica. Sison e Ferrero (2015) apresentam a abordagem neo-aristotélica comparando-a à *Positive Organizational Scholarship*. Consideram que a primeira se diferencia das leituras tradicionais da ética aristotélica. Além disso, afirmam-se à definição de *virtues ethics* e se distanciam da *virtues theory*, pois essa última acomoda noções de virtude de outras raízes, distintas das aristotélicas. Os principais elementos da abordagem neo-aristotélica das virtudes morais são caráter, ações, hábitos, inclinações e tendências, a vida tomada como um todo, e a disposição por múltiplas vias (HURSTHOUSE, 2013).

Sison e Ferrero (2015) apontam para algumas das características essenciais das virtudes neo-aristotélicas, com ênfase especialmente na definição de natureza humana e na finalidade da vida humana (*telos*), bem como destacam o papel insubstituível da *phronesis* ou sabedoria prática. Outra questão corresponde à conexão entre virtudes e florescimento humano. É com a aquisição de virtudes morais e seu aperfeiçoamento constante que podemos nos direcionar à felicidade humana, em seu sentido individual e coletivo. Nota-se que nesta abordagem a felicidade é um termo moral e, num segundo momento, político.⁵ Para Aristóteles (2009), o *zoon politikon* (animal político/cívico) não seria feliz se não vivesse em sociedade, algo próprio da natureza relacional do ser humano. Além disso, sua obra principia que a felicidade envolve uma dimensão pública ou cívica de felicidade, que depende da disposição pessoal em contribuir para o bem humano de sua comunidade, não apenas para si próprio, contribuindo assim para a felicidade pública.

⁵ Importante observar que nesta perspectiva a política é derivada da ética, e não ao contrário. Para a política ter como meta o bem comum é necessário que seja conduzida por pessoas virtuosas. Durante o séc. XVI tal premissa foi abandonada devido ao “pessimismo antropológico” (SELLÉS, 2011) que permeou toda a filosofia política desde então. Esse pessimismo pressupõe que a pessoa não é passível de melhoramento moral por meio de esforço próprios e que, portanto, deve-se ter um rígido controle externo (como em Hobbes) ou que se deve, antes de tudo, transformar a estrutura social/cultural para que o ser humano possa florescer (como em Rousseau). Em ambas as perspectivas, a aquisição de virtudes é desconsiderada ou desacreditada. Não por acaso, a ética das virtudes ressurgiu apenas em meados do século XX.

No âmbito organizacional, a estrutura e elementos organizacionais também podem refletir virtudes morais. Os estudos que se dedicam a estudar a chamada *organizational virtuousness*, que por ora se traduz como virtuosidade organizacional (p. ex.: GOMIDE; VIEIRA; OLIVEIRA, 2016) também consideram as maneiras como as organizações podem ser mais transparentes, justas e honestas. Contudo, os conceitos de virtude e *virtuousness* não são idênticos, apesar de sua estrita relação, como resumido por Sison e Ferrero (2015) conforme o Quadro 3. O fator integrador que falta na virtuosidade organizacional é a *phronesis*, enquanto elemento somente operado pelos seres humanos. Em sentido restrito, leva a assumir que a perspectiva individual das pessoas que atuam nas organizações se torna crucial para ações morais.

	<i>Virtudes</i>	<i>Virtuousness</i>
1. Locus de residência	Caráter interno	Comportamento externo
2. Nível ou grau	O justo meio	Mais é sempre melhor
3. Nível de análise	Individual	Organizacional
4. Contexto	Contextual	Universal

Quadro 3. Tensões entre virtudes e *virtuousness*

Fonte: Sison e Ferrero (2015)

Sison e Ferrero (2015) afirmam que a virtuosidade organizacional se refere a contextos organizacionais nos quais as virtudes são praticadas, recebem suporte, são nutridas, disseminadas e perpetuadas, em níveis coletivos e individuais. Assim, a virtuosidade designa um contexto, situação ou evento em organizações que é *condutivo de virtudes*. Não se refere às virtudes em si mesmas. Nesse sentido, não afirmamos que virtudes e virtuosidade organizacional não podem ser integrados em uma abordagem analítica para estudos empíricos, mas sim que, com o devido cuidado, é possível articulá-las para um estudo que considere as pessoas e o contexto organizacional.

As virtudes envolvem uma gama de disposições, que Hursthouse (2013) definiu como *multi-track dispositions*. Embora as virtudes, como excelências, se aplicam principalmente ao caráter, ela também se aplicam: (1) aos hábitos, os quais resultam da performance repetida de ações virtuosas; (2) às ações virtuosas, que por sua vez emergem das inclinações ou tendências, próprias da natureza humana voltadas para um fim; e (3) à vida tomada como um todo, o que geralmente se reconhece como o estilo de vida de alguém, sua forma de ser (SISON; FERRERO, 2015; SISON *et al.*, 2018). Alguns desses elementos elencados por Sison e Ferrero (2015) podem ser assim resumidos:

a) *Ação*: uma ação voluntária tem validade moral se conter três componentes. Primeiramente, o objeto da ação (o significado como um todo do que o agente faz); depois a finalidade ou intenção da ação; e, finalmente, as circunstâncias em que a ação é realizada. A excelência ou virtude de uma ação requer a integração dessas três.

b) *Hábitos*: um hábito é uma maneira estável, uma forma de ser, fazer ou agir; uma marca registrada do agente, que o faz de forma fácil e até mesmo prazerosa. Eles se desenvolvem pela repetição de ações voluntárias. Os hábitos dependem do tempo e da liberdade para serem praticados e fortalecidos. Bons hábitos requerem liberdade. Para Aristóteles (2009), o principal desafio dos legisladores era permitir a educação e a habituação, o que pressupõe liberdade. Ao explicar hábitos como virtudes, Aristóteles as diferencia das condições naturais, as quais são inatas e permanentes. Nos hábitos, a atividade precede e cria a capacidade, deixa uma marca, uma modificação que o agente retém. Para se ter hábitos apropriados (saber distinguir entre vícios e virtudes), as ações deveriam expressar uma razão correta.

c) *Caráter*: é mais permanente que os hábitos, pois é um plexo de virtudes. É mais difícil modificar o caráter do que o hábito. Conhecer o caráter de alguém nos permite prever suas ações e reações de forma mais certa do que conhecendo seus hábitos. Assim como um hábito reúne várias ações de uma pessoa, o caráter integra diversos hábitos em um todo. O caráter dá um toque pessoal ao hábito que alguém realiza (HARTMAN, 2013). Para Aristóteles (2009), caráter não se resume a sentimentos e nem capacidades, mas disposições ou inclinações pessoais. O temperamento

natural de uma pessoa é o seu *pathos*, enquanto o caráter é lapidado gradativamente e forma o *ethos*. O *ethos* é resultado de ações deliberadas e intencionais, uma questão de responsabilidade moral. A transformação de *pathos* para *ethos*, do temperamento natural para o caráter, ocorre ao longo da vida por um processo de aprendizagem e prática. Outro princípio do caráter é o livre-arbítrio, a liberdade da instância da vontade em escolher (e, portanto, agir) de acordo com o bem.

A sabedoria prática ou *phronesis* é a virtude intelectual que nos possibilita agir de forma virtuosa ao saber escolher os meios (morais) para chegar aos fins (morais), indicados pela inteligência (razão prática) e informadas (no sentido de “dar forma substancial a algo”) pelas virtudes morais. Sison e Ferrero (2015) explicam que a *phronesis* exige ação para que possa se tornar o resultado de uma decisão consciente baseada na razão correta. A decisão consciente vem da correta apreciação do circunstâncias e o conhecimento prático sobre como proceder. Esses requisitos geralmente são atendidos ao longo do tempo e acumulados com a experiência. A *phronesis* é prescritiva e representa um plano de ação (AUBENQUE, 2008). Ela significa uma inclinação pessoal para fazer o que é correto em dada circunstância, focando no fim último humano e informado por virtudes morais (SISON; HÜHN, 2018).

A virtude da prudência produz um alinhamento entre o pensamento ou a percepção correta, o desejo correto e a ação correta; cria harmonia entre razão, sensibilidade ou emoções e comportamento. (SISON; FERRERO, 2015, S87).

A PERSPECTIVA DE ALASDAIR MACINTYRE

O filósofo escocês Alasdair MacIntyre é considerado um dos maiores pensadores atuais, tendo uma forte influência sobre o tema das virtudes, e se tornou comum citá-lo como uma referência obrigatória (BEADLE, 2017). De acordo com a revisão de literatura de Ferrero e Sison (2014), MacIntyre é o segundo autor mais referenciado, logo após de Aristóteles.

No campo de estudos da ética empresarial ou *business ethics*, uma pesquisa realizada na Universidade de Northumbria descobriu que de suas 34 citações no

Journal of Business Ethics, entre 2008 e 2013, apenas 11 citavam mais de uma das publicações da MacIntyre, enquanto 20 citavam unicamente a obra *After Virtue* [Depois da Virtude], cuja primeira edição é de 1981. Porém, há pesquisadores – em menor número, mas persistentes – que buscam utilizar as ideias de MacIntyre sistematicamente.

A obra de MacIntyre na área de Administração de negócios demorou para ter início. Beabout (2017) afirma que vários autores não acreditavam que sua filosofia poderia contribuir para a ética empresarial, gerando uma certa aversão à sua obra, devido à crítica de MacIntyre ao *ethos* do capitalismo avançado e o caráter do gerente burocrático. Esse posicionamento começa a mudar a partir do trabalho de Moore (2002), que chama a atenção para que os eticistas na área de negócios invistiguem com maior profundidade seu arcabouço teórico.

A partir da literatura subsequente ao trabalho de Moore (2002), uma tese se evidencia: as características positivas da estrutura de MacIntyre podem ser aplicadas para repensar os negócios e o gerenciamento contemporâneos.

Nos estudos em Administração Pública, a consideração da obra macintyriana acontece por volta da década de 1990, quando Cooper (1987) discute as práticas da Administração Pública a partir dos principais elementos do arcabouço de MacIntyre: virtudes, práticas, bens internos, e os relaciona com as obrigações dos gestores públicos. Na conclusão de seu artigo, Cooper (1987) sugere que a *American Association for Public Administration* (ASPA) deveria considerar a experiência e um arcabouço normativo da filosofia moral – neste caso baseado nas virtudes e bens internos – para elaborar o seu código de ética. Segundo o autor, isso é importante pela falta de uma identidade sobre os bens internos que os administradores públicos desenvolvem. Além disso, destaca a importância da disposição para agir (virtude), as características do caráter e a qualidade de quem atua na Administração Pública.

Na ética empresarial, Beadle (2017) encontra quatro tipos relativamente discretos de investigação que tentam desafiar ou desenvolver o trabalho de MacIntyre. O primeiro se concentra em sua crítica radical da Administração; o segundo busca encontrar aplicações nos negócios para o tipo de práticas sociais que MacIntyre

afirma que desenvolvem virtudes; a terceira examina a relação entre essas práticas e as instituições que, na proposta de MacIntyre, tanto as abrigam como as ameaçam e, finalmente, vários estudos empíricos aplicaram a sociologia organizacional de MacIntyre, composta por elementos teóricos como bens internos (virtudes) e externos, práticas e instituições. Beadle (2017) analisa as contribuições significativas e conflitos em curso sobre a interpretação do trabalho de MacIntyre.

Os estudiosos de ética empresarial fizeram muito uso da descrição distintiva de MacIntyre das virtudes. As investigações empíricas que usam seu arcabouço geralmente investigam: (1) o status moral do gerente; (2) a aplicação da noção de prática de MacIntyre nas empresas; (3) a relação entre práticas e instituições; e (4) inquérito empírico usando a estrutura “bens-virtudes-práticas-instituições” de MacIntyre (BEADLE, 2017).

Moore e Grandy (2016) discutem a importância da dimensão moral na teoria institucional, resumindo os principais conceitos de MacIntyre, como exposto no Quadro 4:

Conceitos e definições macintyrianos
<p>Propósito organizacional</p> <p>“A medida em que os bens internos da(s) prática(s) no centro da organização contribuem para o bem primordial da comunidade” (Moore, 2012a, p. 366).</p>
<p>Prática</p> <p>“Qualquer forma coerente e complexa de atividade humana cooperativa socialmente estabelecida por meio da qual os bens internos a essa forma de atividade são realizados no curso da tentativa de alcançar aqueles padrões de excelência que são apropriados e parcialmente definitivos para essa forma de atividade, com o resultado de que os poderes humanos para alcançar a excelência e as concepções humanas dos fins e bens envolvidos são sistematicamente ampliados” (MacIntyre, 2007, p. 187).</p>
<p>Bens internos</p> <p>A excelência dos produtos ou serviços e a perfeição dos praticantes no processo.* (MacIntyre, 1994, p. 284, 2007, pp. 189-190).</p>
<p>Instituições (a “forma incorporada”)</p> <p>“As instituições estão caracteristicamente e necessariamente preocupadas com o que chamei bens externos. Eles estão envolvidos na aquisição de dinheiro e outros bens materiais; eles são estruturados em termos de poder e status e distribuem dinheiro, poder e status como recompensas. Nem poderiam fazer de outra forma se quiserem sustentar não apenas a si mesmos, mas também as práticas das quais são os portadores” (MacIntyre, 2007, p. 194).</p>
<p>Bens externos</p> <p>Dinheiro, poder, status, sucesso. “É característico do que chamei de bens externos que, quando alcançados, são sempre propriedade e posse de um indivíduo [e, portanto,] caracteristicamente objetos de competição nos quais deve haver perdedores e vencedores” (MacIntyre, 2007, p. 190)</p>
<p>* MacIntyre não qualifica a “perfeição”, mas pode ser mais naturalmente tomado como referindo-se ao desenvolvimento do caráter moral, ou o florescimento, dos praticantes.</p>

Quadro 4 - Principais conceitos macintyrianos

Fonte: tradução livre de Moore e Grandy (2016).

Os conceitos sintetizados no Quadro 4 não esgotam as contribuições de MacIntyre. Pode-se elencar ainda as comunidades baseadas na prática, a *eudaimonia*

enquanto *telos* da vida de uma pessoa, a prudência (que será abordada mais adiante), entre outras definições relevantes para a ética. Além dos conceitos, sua crítica ao emotivismo moral contemporâneo e sua retomada da ética de fundamentos aristotélico-tomistas fazem de MacIntyre uma referência para os estudos da ética e das práticas organizacionais.

O livro de Sison, Ferrero e Guitián (2018) é esclarecedor ao descrever as principais contribuições do trabalho de MacIntyre, o qual nos incita a compreender os aspectos históricos e sociológicos associados à ética das virtudes, sem deixar de considerar a natureza da finalidade humana (*telos*).

Para esses autores, a abordagem sociológica das virtudes de MacIntyre possui três estágios. Primeiro, ele define “práticas” (p. ex.: trabalho voluntário) em contraste com “instituições” (p. ex.: organizações ou projetos em que se pode praticar o voluntariado) e estabelece os bens internos e os padrões inerentes às práticas cooperativas. “Sem práticas, não há virtudes, porque não haveria bens internos ao desempenho das atividades.” (SISON; FERRERO; GUITIÁN, 2018, p. 13). Em segundo lugar, MacIntyre examina como agentes individuais de tais práticas compatibilizam os vários papéis que assumem, na medida em que vivenciam sua biografia ou narrativa de vida. Considerando os muitos papéis que alguém assume na vida, “a virtude consiste em uma exitosa organização, hierarquia e ordenamento de tais papéis, práticas e bens” (SISON; FERRERO; GUITIÁN, 2018, p. 13). Os autores esclarecem que isso revela como as virtudes são socialmente integradas, imersas – *social embeddedness* – por meio dos diferentes papéis assumidos. E terceiro, a realização das práticas e dos papéis deve ser contributiva para o desenvolvimento e benefício da sociedade como um todo. A partir da percepção de MacIntyre se consegue compreender a conexão entre as práticas de pessoas virtuosas, como assumem diferentes papéis em diferentes organizações e como podem, por esses meios, contribuir para o bem comum de sua comunidade, interligando assim a esfera individual, organizacional e comunitária.

A PERSPECTIVA DA DOCTRINA SOCIAL DA IGREJA

A Doutrina Social da Igreja (DSI) ou *Catholic Social Teaching* (CST) é uma corrente entre as perspectivas da ética das virtudes proveniente do magistério da Igreja Católica e que pode ser entendida como um conjunto de orientações e ensinamentos concernentes a temas sociais. Apresenta seis princípios principais para guiar a ação social de acordo com as virtudes: (1) dignidade humana, (princípio personalista), (2) bem comum, (3) destino universal dos bens, (4) subsidiariedade, e, (5) participação e solidariedade (SISON; FERRERO; GUITIÁN, 2018).

Esses princípios devem ser considerados *vinculados* uns aos outros. Dessa forma, o princípio da dignidade humana, por exemplo, não deve ser abordado isoladamente, mas em conjunto com outros princípios, formando uma unidade orgânica com o bem comum, a universalidade dos bens, a subsidiariedade e a solidariedade. Tomá-los isoladamente levaria a uma interpretação incompleta (SISON; FERRERO; GUITIÁN, 2018).

Segundo a DSI, há um apelo baseado na fé de que todos os seres humanos são feitos à imagem e semelhança de Deus, conhecido pelo termo *Imago Dei* (SISON; FERRERO; GUITIÁN, 2016). A dignidade humana está fundamentada no princípio personalista, ou humanista, como também é conhecido (MELÉ, 2008). Existem vários outros aspectos do princípio personalista além da dignidade, como a unidade de corpo e alma, abertura à transcendência, singularidade e liberdade do ser humano (*Compendium of the social doctrine of the Church* CSDC, pp. 124-148; citado por SISON; FERRERO; GUITIÁN, 2016).

O propósito da CST é prático: efetivamente prevenir contra ações que firam a dignidade da pessoa humana. Não é necessário concordar com os pressupostos metafísicos da abordagem, mas é possível considerar o princípio da dignidade humana como um guia para a ação. A condição do ser humano como *imago Dei* implica uma sacralidade, concepção que pode ser acolhida e justificada racionalmente, em virtude de seus motivos práticos em favor do ser humano, mesmo por pessoas não religiosas (SISON; FERRERO; GUITIÁN, 2016). Todo ser humano não é “algo” que pode ser substituído por outro indivíduo da mesma espécie, mas “alguém” insubstituível.

Toda pessoa é alguém único, irrepitível e de valor absoluto (SPAEMANN, 2015). Isso significa que não nos tornamos pessoa, nem deixamos de ser uma pessoa, mas somos uma pessoa independentemente de nosso estágio de vida, circunstâncias, atributos corporais ou origem.

O termo *Imago Dei*, para expressar a dignidade humana na DSI, pode ser interpretado de maneira substancial, relacional e funcional. A (1) *substancial* considera a dignidade um atributo da pessoa humana, que afeta sua unidade substancial do corpo e da alma; é inerente ou intrínseca a cada ser humano, condição básica ou princípio irredutível da humanidade. Todos os seres humanos gozam desta dignidade por pertencerem à espécie humana. A (2) *relacional* considera que tudo o que as pessoas são e fazem tem uma dupla dimensão de individualidade e de relação ou de socialidade. E (3) *funcional* considera um segundo grau de dignidade, a qual precisa de ser desenvolvida ou elevada a um estado de excelência moral ou de virtude, de modo que os seres humanos expressam dignidade através das suas ações (SISON; FERRERO; GUITIÁN, 2016).

Os outros princípios podem ser assim pontuados:

- *Bem comum*: é a dimensão social e comunitária do bem moral. Consiste em três elementos essenciais: (a) o respeito pela pessoa humana, (b) o bem-estar social, e (c) o desenvolvimento do grupo e a paz, a estabilidade e a segurança de uma ordem justa. Além do bem comum derivar da dignidade básica dos seres humanos, simultaneamente é a meta ou objetivo do desenvolvimento integral da dignidade. O nosso trabalho individual só pode ser realizado em conjunto com o trabalho dos outros. Busca-se priorizar a ajuda aos pobres, a vida marginalizada em condições incompatíveis com o crescimento e desenvolvimento.
- *Princípio da subsidiariedade*: concebe ser possível ajudar as pessoas que integram uma comunidade a partir da atividade social, e nunca atuar de maneira a destruir ou absorver essa comunidade. Nesse sentido, a defesa e promoção da dignidade humana é mais bem servida quando entidades de ordem superior, tais como o Estado, prestam assistência a entidades de ordem inferior da sociedade civil, em vez de as absorverem ou substituírem.

Fazê-lo de outra forma seria suplantar a liberdade pessoal, a iniciativa e a responsabilidade, constituindo uma afronta à dignidade.

- *Princípio da solidariedade*: também conhecido como “interdependência” ou “socialização” entre os integrantes de um grupo social ou comunidade (SISON; FERRERO; GUITIÁN, 2016).

Em resumo, a DSI sugere que a dignidade humana é uma qualidade inerente, intrínseca, irredutível e indestrutível, igualmente encontrada em todos os seres humanos; requer desenvolvimento ou elevação, por meio de ação livre e ponderada, para um estado de excelência moral, perfeição ou virtude; e requer um contexto ou quadro de reconhecimento ou reconhecimento mútuo na vida e nas instituições sociais e políticas. Outra marca distintiva da dignidade humana na DSI é sua conexão essencial com outros princípios fundamentais do bem comum, o destino universal de bens, subsidiariedade, participação e solidariedade (SISON; FERRERO; GUITIÁN, 2016).

Relacionada ao trabalho, a dignidade humana sugere uma precedência do dever ou obrigação de trabalhar sobre o direito e a preeminência da dimensão subjetiva do trabalho sobre a dimensão objetiva. A dignidade humana é uma premissa para a participação humana em várias formas de vida social e institucional (SISON; FERRERO; GUITIÁN, 2016).

AS VIRTUDES MORAIS

Virtudes morais não são apenas traços do caráter, mas excelência do caráter. Não são meras tendências do comportamento, e sim o tipo de pessoa que se é (HURSTHOUSE, 1999). Aristóteles associava as virtudes morais à parte sensitiva da alma humana, sem deixar de associá-la à parte intelectual. Na corrente aristotélico-tomista, a relação de interdependência entre virtudes morais e a prudência (*phronesis*) reconhece que para alguém ser virtuoso precisa ser prudente e expressar alguma perfectibilidade em seus hábitos.

Para Hursthouse (1999), alguém virtuoso se preocupa em ser virtuoso de diferentes maneiras. O honesto, por exemplo, tende a evitar acordos desonestos, busca

corrigir uma falsa impressão que suas palavras deixaram, dá voz à verdade, se preocupa em ter certeza de que você entende o que está concordando fazer, desaprova os desonestos e admira os honestos, defende os honestos e procura não se relacionar com desonestos, não se ressentir com críticas honestas e se choca com atos de desonestidade (HURSTHOUSE, 1999, p. 11-12).

As virtudes morais geralmente são reunidas ou representadas pelas quatro virtudes descritas como cardeais: fortaleza, temperança, justiça e prudência. Porém, além delas há uma série de outras virtudes discutidas, inclusive listas de virtudes foram reunidas no campo da Administração (p.ex.: SOLOMON, 1992; SHANAHAN; HYMAN, 2003).

Até este ponto se tratou de alguns pressupostos acerca da ética das virtudes como um todo e de virtudes morais em específico. A seção a seguir se destina a discutir características e elementos relacionados a algumas virtudes morais em especial.

FORTALEZA: A VIRTUDE DA CORAGEM

A fortaleza é mais conhecida como a virtude da coragem. Atualmente muito se tem dito sobre a capacidade de gestores e líderes serem resilientes, suportar as adversidades, manter o rumo, mesmo quando se está “remando contra a maré”. A resistência é um componente da virtude da coragem ou fortaleza (HAVARD, 2012). Enquanto virtude a coragem é um meio termo entre dois extremos, a temeridade ou excesso de confiança de um lado, e a covardia do outro.

Para ilustrar a fortaleza e o sacrifício voltado para o bem, Havard (2012) relata a história do escritor russo Alexander Solzhenitsyn, de Madre Teresa de Calcutá e do geneticista francês Jérôme Lejeune. Harvard (2012) considera Lejeune um exemplo notável de fortaleza na luta pela vida. Como geneticista, ele descobriu a causa da Síndrome de Down em 1958. Candidato ao prêmio Nobel, falou na Assembleia Geral das Nações Unidas: “A ‘vida é um fato, não um desejo... temos diante de nossos olhos uma instituição de saúde que se transforma numa instituição de morte.’ Depois de ter dito a verdade com liberdade, confiou à sua esposa: esta tarde perdi o Prêmio Nobel” (HAVARD, 2012, p. 91). Assim, ele se manteve firme em

suas convicções, arriscando a própria carreira e reputação para sustentar com veracidade o que suas descobertas revelavam.

Quando alguém suporta situações penosas, costuma-se reconhecê-lo como alguém com coragem. Aristóteles trabalha cinco tipos de coragem, mas cabe aqui destacar sua definição, como sendo a disposição intermediária a respeito das situações que convidam ao excesso de confiança e as que levam a sentir um medo tremendo (ARISTÓTELES, 2009, 1116a 10).

TEMPERANÇA OU AUTODOMÍNIO

A temperança é também chamada de autocontrole e autodomínio. É a virtude moral que controla o apetite concupiscível dos seres humanos, ou seja, o desejo intenso de perseguir o que é agradável e evitar o que é prejudicial (MORALES-SÁNCHEZ; CABELLO-MEDINA, 2013). É uma certa moderação e equilíbrio na procura de prazeres e outras coisas atrativas por uma questão de ética (SANZ; FONTRDONA, 2018). Ela também é descrita como a virtude que salvaguarda a prudência (ARISTÓTELES, 2009).

O autodomínio é inseparável da humildade. Cria no coração do líder um espaço para os outros, um espaço em que o ideal de serviço chegue a se materializar. A pessoa que não é temperante raramente está disposta a servir e, normalmente, está centrada em si mesma (HAVARD, 2012, p. 96). O que caracteriza a pessoa humilde é o autoconhecimento que ela tem de si mesma e, em particular, a intenção com que ela a avalia ou julga. A intenção é importante porque, como todas as virtudes genuínas, a humildade é praticada para o desenvolvimento ou melhoramento do agente e para o serviço a outros (ARGANDONA, 2014).

Considerando a perspectiva aristotélica da ética das virtudes, Fontrodona e Sanz (2018) enumeram três características principais da virtude da temperança: (1) refere-se a um estado do caráter de alguém, a partir do qual se escolhe um ponto intermediário, entre o excesso de temperança ou a sua falta, ambos vícios contrários à virtude; (2) esse meio termo concerne ao objeto de tal virtude, neste caso aos prazeres e paixões da parte concupiscível da alma. Assim, escolhas extremas como privar-se de todo prazer ou, ao contrário, permitir-se usufruir de todos os prazeres,

sem levar em conta o que é bom para o bem humano, seriam vícios do caráter; (3) finalmente, a temperança é guiada pela virtude da prudência, pois envolve escolha e julgamento. Sanz e Fontrodona (2018) recorrem ao pensamento de Tomás de Aquino de que na temperança há um princípio moderador que pode estar associado a outras virtudes, quando se está considerando o domínio das paixões, tanto no apetite por comida, bebida e sexo, como para a moderação por outras coisas, como dinheiro, jogos etc.

Ao discutir a definição da temperança na ética das virtudes, psicologia positiva e como competência moral, Sanz e Fontrodona (2018, p. 9) chegam à seguinte definição: é “a capacidade de exercer moderação e equilíbrio nos apetites e prazeres mais atraentes que têm uma relação direta no desempenho profissional em prol de um propósito moral”.

JUSTIÇA: DAR A CADA UM O QUE É SEU

Aristóteles (2009) dedica o capítulo V na obra *Ética à Nicômaco* para a justiça. Além de afirmar que alguém é justo quando respeita as leis, quando quer apenas o que lhe é devido e respeita a igualdade, também destaca que quem a possui tem o poder de não a usar somente para si, mas também para e com os outros. A justiça se manifesta como uma disposição para o outro. O estagirita também define a noção de *equidade* para explicar o papel da justiça em situações que se precisa retificar a justiça legal (ARISTÓTELES, 2009, 1130a1).

Na abordagem da ética das virtudes, a virtude da justiça é considerada um hábito ou atitude permanente da vontade para realizar atos justos (MORALES-SÁNCHEZ; CABELLO-MEDINA, 2013). Um agente moral justo é aquele que consegue escolher o justo ao ponderar sobre as relações com os outros, nas trocas econômicas, na sua resposta ou contribuição para a sociedade. Chegar a essa sabedoria sobre como ser justo implica a virtude da *phronesis* para ponderar – isto é, ter o senso das proporções – sobre os fatores contextuais e circunstâncias.

Falar da justiça é falar sobre direitos fundamentais da pessoa e reconhecer a natureza humana. Alguém é justo quando dá a cada um o que é seu, ao cumprir fielmente as suas responsabilidades profissionais, familiares, sociais e religiosas. A

justiça é uma virtude a partir da qual cada um pode contribuir para o bem comum (HAVARD, 2012).

ESPERANÇA: VIRTUDE TEOLOGAL E MORAL

A virtude da esperança – juntamente com a fé e a caridade – são conhecidas como sendo virtudes teologais. Tomás de Aquino e Santo Agostinho são nomes presentes nas discussões contemporâneas dessa virtude. Porém, para Milona (2020) e outros autores, a esperança não está confinada à religião, e pode ter atributos de uma virtude moral.

Enquanto virtude moral, a esperança distingue-se de uma *atitude* de esperança ou de *emoções* de esperança, correspondendo à expressão cotidianamente utilizada de “ter prioridades claras” (MILONA, 2020, p. 5).

Em sua análise, Milona (2020) procura fundamentar o conceito de uma virtude da esperança e como ele pode ser relacionado à esperança enquanto virtude teologal. Para isso, o autor revisita duas perspectivas principais: a chamada modelo de identidade e o modelo de incorporação, o qual considera a incorporação da esperança à razão, para em seguida propor seu modelo.

Milona (2020) compõe uma descrição da esperança a partir de três elementos principais. Descreve-a como sendo: esperar que “p” envolve um senso de que “p” é possível e um desejo de “p”. Além disso, acolhe a noção de que, além do desejo de “p” e de uma visão positiva de sua possibilidade, pode haver ainda uma percepção das razões de “p” (MILONA, 2020, p. 4). Esses três elementos tomados como um conjunto que sustenta a esperança, pode ser um modelo analítico relevante para se compreender os fatores que levam alguém a exercer mais ou menos a virtude da esperança. Mais importante, Milona (2020, p. 5) adverte que alguém pode esperar bem ou mal (“*we can hope well of poorly*”) e que então pode haver uma esperança apropriada para determinado contexto e situação. A autora ainda afirma que são os traços de excelência do caráter que nos levam a esperar pelas coisas certas, da maneira certa e no momento certo.

Molina (2020) não escreve com estas palavras, mas costuma-se dizer que quando alguém se sente perdido, assoberbado de tantas papeis a cumprir ou adversidades a superar, essa pessoa se vê sem rumo, *desnorteada*, o que se poderia entender como ausência de uma visão de futuro (de um norte), ou de propósito. Um amigo diria: “você precisa saber o que é mais importante para você!” Seria uma dificuldade *harmonizar* o desejo, a possibilidade e as razões para se engajar em busca de uma certa visão de futuro. Tal falta de rumo pode representar uma deficiência em se estabelecer prioridades claras, o que pode ser causada por várias razões, como um evento inesperado ou uma emoção. E é a partir de tal disposição que Milona (2020) descreve a virtude moral da esperança.

“Dar prioridade” significa definir o que é mais importante, o que pressupõe um julgamento. Prioridade é uma palavra comparativa; do latim *prioritas*, significa o que vem antes no tempo, na ordem ou em um *ranking*. Pode-se ordenar, por exemplo, quais tarefas ou quais políticas públicas terão prioridade. Do ponto de vista pessoal, ter prioridades claras significa saber o que é mais importante considerando a vida como um todo: o que fazemos, os papeis que assumimos, mas ainda há momentos em que as prioridades podem entrar em conflito. Por exemplo, com prioridades claras, um profissional consegue ponderar melhor a esfera do trabalho, da família, do lazer, da saúde e da espiritualidade, construindo uma visão significativa do porvir embasada em suas esperanças centrais, os fins certos, ordenadas apropriadamente e agindo na base de tais esperanças. Ponderar o peso das prioridades também é muito importante e, nesse sentido, a virtude da esperança mantém uma relação com a sabedoria similar à relação da sabedoria com a coragem. Para Milona (2020), a sabedoria prática auxilia alguém a compreender por que um determinado projeto ou papel tem prioridade, ou seja, é algo que ajuda a ponderar as prioridades não só antes da ação, mas ao longo do tempo, fazendo os ajustes necessários, conforme as circunstâncias e o contexto. Portanto, a autora sugere que a virtude da esperança significa conseguir reordenar as prioridades que podem ter se desordenado por diversos motivos.

Até este ponto apresentamos em linhas gerais algumas virtudes morais. A seguir trataremos de forma mais aprofundada a virtude da prudência, devido ao seu

papel fundamental para as demais virtudes e à sua posição no arcabouço teórico da ética das virtudes.

PHRONESIS: A VIRTUDE DA PRUDÊNCIA OU SABEDORIA PRÁTICA

A palavra prudência passou por um processo de perda de seu significado clássico, de forma similar à palavra virtude. Aubenque (2008) argumenta que a prudência foi mais vítima do espírito público do que das palavras, devido especialmente ao racionalismo e, em seguida, ao moralismo. Semanticamente, Lauland (2014) descreve que a palavra passou por uma verdadeira alteração de sentido, nem sempre mantendo sua grandeza enquanto virtude.

A prudência tem sua raiz grega na palavra *phronesis*, sendo uma das virtudes intelectivas principiadas por Aristóteles (2009). É também considerada uma entre as virtudes cardeais. Os fundamentos da virtude da *phronesis* podem ser encontrados no livro VI de *Ética à Nicômaco* (ARISTÓTELES, 2009), considerado uma das principais referências sobre o assunto (BERTI, 2002). Por sua vez, Tomás de Aquino (2014) aborda *De Prudentia*, contida em sua *Suma Teológica*, definição que não se pode subestimar, pois o aquinate a considera a “mãe das virtudes”, uma virtude de ordem superior, a guia das virtudes (LAULAND, 2014).

Também conhecida como sabedoria prática, a prudência tem sido retomada ou reinterpretada em várias áreas do saber, e a intensa reflexão sobre ela tem apontado para o seu papel crucial para a concretização de ações morais. Costuma-se dizer que ela é a virtude condutora das demais (AUBENQUE, 2008; BACHMANN; RABISH; DIERKSMEIER, 2017) e que é responsável por encontrar os meios corretos de se chegar aos fins bons, enquanto as virtudes morais indicam os fins.

Para a área da Administração, apresentaremos a seguir dois trabalhos que fazem uma ampla investigação sobre esta virtude. O primeiro reúne estudos na área da Administração e Organizações relacionados ao ensino-aprendizagem da sabedoria prática (AMES; SERAFIM, 2019). O segundo se aprofunda em uma revisão da literatura sobre a *phronesis* em Administração, estudos organizacionais e negócios

(AMES, SERAFIM, ZAPPELLINI, 2020).⁶ Esses estudos permitiram especialmente compreender diferentes definições e perspectivas sobre a sabedoria prática ou prudência,⁷ reconhecer que no campo há abordagens mais formais e outras mais substanciais e completas sobre a *phronesis*, e que ainda é necessário lançar luz sobre a relação entre a prudência e as virtudes morais.

O CONCEITO DE PHRONESIS E SEUS ANTECEDENTES

A *phronesis*, sabedoria prática ou sensatez, é uma entre as virtudes cardeais (MORALES-SÁNCHEZ; CABELLO-MEDINA, 2013) e a qual assume um papel central para a ação moral na Administração. A *phronesis* se realiza ao ordenar e cooperar com as virtudes morais e, juntas, mantêm entre si uma interdependência (AUBENQUE, 2008) ou conexão (RUSSEL, 2009): não é possível ser prudente sem virtudes morais e, para ser virtuoso, é necessário prudência (AUBENQUE, 2008; ARISTÓTELES, 2009; TOMÁS DE AQUINO, 2014).

No campo da Administração no contexto brasileiro, a *phronesis* foi abordada nas teses de Karam (2014), Caitano (2016), Avelar (2018), Graça (2019), Pimentel (2019), Santos (2019) e Ames (2020), e nos artigos acadêmicos de Domenico e Pimentel (2017), Caitano e Serva (2017) e Santos *et al.* (2019). Nesses trabalhos, geralmente ela é considerada tanto uma forma de sabedoria prática ou racionalidade, quanto uma lente alternativa para a interpretação dos fenômenos organizacionais. Internacionalmente, contribuições multidisciplinares vêm abordando a sabedoria prática (BACHMANN; HABISCH; DIERKSMEIER, 2017), especialmente com a retomada dos estudos sobre caráter e virtudes morais (FERRERO; SISON, 2014).

⁶ Procuramos apresentar os resultados dos artigos de Ames e Serafim (2019) e Ames Serafim e Zappellini (2020) que consideramos mais relevantes para essa introdução. O primeiro revisou 37 artigos sobre ensino-aprendizagem da *phronesis* em Administração e o segundo se aprofundou em 57 artigos que discutem a *phronesis* na área.

⁷ Usaremos os termos prudência, sabedoria prática e *phronesis* como termos intercambiáveis. No entanto, a visão que mantemos dessa virtude é que ela deve ser acessada como um elemento integrante da ética das virtudes, mantendo seu aspecto moral e de relação com as virtudes, distinguindo-a de mera astúcia ou “saber como”.

O termo *phronesis* remonta à antiguidade da civilização grega. Antes de ser sistematicamente discutido por Aristóteles (2009), o verbo *phronein* expressava a sensatez almejada por personagens das tragédias gregas, como Antígona, escrita por Sófocles (AUBENQUE, 2008). A *phronesis* foi traduzida, ao longo do tempo, por providência, prudência, sensatez, sabedoria prática ou inteligência prática, este último termo utilizado por Russel (2009).

Ao traduzir o termo do grego para o latim, Cícero (106-43 a.C.) emprega o termo “providência”, devido ao seu sentido de previsão (BEABOUT, 2017). Séculos mais tarde, Tomás de Aquino (1225-1274 d.C.) retoma a ética aristotélica e a integra à cosmovisão cristã (ABBÁ, 2008), utilizando o termo latino *prudencia*. De acordo com Tomás de Aquino, a prudência é a arte de tomar a decisão correta, com base na realidade. Ela é composta pelos atos da deliberação, julgamento ou escolha, e comando para a ação (Tomás de Aquino, 2014, II-II, 47-56).

As partes da prudência podem ser organizadas em três categorias: as partes quase-integrais, as subjetivas e as potenciais. Segundo Tomás de Aquino (2014), as partes quase-integrais possuem duas dimensões: a cognoscitiva e a de comando. A primeira é composta por memória, razão, inteligência, docilidade e sagacidade. A segunda contém três partes: providência, circunspeção e prevenção. As partes subjetivas correspondem a três partes: prudência pessoal, prudência organizacional e prudência política. E por fim, as partes potenciais correspondem ao bom conselho (*euboulía*), juízo dos meios (*synesis*) e o juízo das coisas para as quais é necessário se afastar das leis comuns, isto é, baseando-se em princípios superiores (*gnóme*).

A tradução contemporânea como “sabedoria prática” tem raízes na filosofia oriental (PROVIS, 2010; BAMFORD, 2014). Um panorama desse legado é apresentado por Bachmann, Habisch e Dierksmeier (2017), bem como uma articulação com as contribuições da Teologia, Psicologia e Administração. Além disso, uma retomada do termo *phronesis* é encontrada na obra de Heidegger, na fenomenologia hermenêutica de Gadamer e de Ricoeur, entre outros pensadores contemporâneos. Por exemplo, para Gadamer (2008) a *phronesis* é considerada como uma forma de conhecimento prático, o caminho interpretativo em sua hermenêutica. Além deles,

essa e outras noções aristotélicas são abordadas por Hannah Arendt (2014), Philippa Foot (2002), Elisabeth Anscombe (1958) e Alasdair MacIntyre (2007). Tais autores propuseram discussões sobre a condição humana, dilemas morais e ações virtuosas, baseando-se na obra de Aristóteles. MacIntyre (2007) retoma a discussão da *phronesis* em uma perspectiva comunitária para as virtudes morais e fazendo uma crítica ao mercado.

Beabout (2017) esclarece que a *phronesis* ou sabedoria prática em MacIntyre vem a ser mais bem definida em obras posteriores ao *Depois da Virtude*. A sabedoria prática é descrita como a virtude pela qual a pessoa adquire a disposição do intelecto, de modo que, em cada ação, é excelente em: (1) deliberar sobre o que fazer enquanto se consideram particularidades, (2) fazer em cada caso um bom julgamento, e (3) levar a cabo tais decisões em ação. O arcabouço de análise encontrado em MacIntyre – práticas, instituições, tradição, comunidades baseadas em práticas, bens internos e bens externos – tem sido sugerido para a compreensão da dimensão moral nas organizações (p. ex.: MOORE; GRANDY, 2016; BEABOUT, 2012; BEADLE, 2013), e em outras propostas encontradas na revisão de Ferrero e Sison (2014).

Para Sison e Ferrero (2015), a *phronesis* é considerada um dos elementos principais na interpretação neo-aristotélica, juntamente com a noção de *eudaimonia* e das virtudes (*areté*). Eles explicam que a *phronesis* demanda que a ação seja o resultado de escolhas conscientes acompanhadas pela razão correta. A escolha consciente vem da correta apreciação das circunstâncias da situação, juntamente com o conhecimento prático sobre como proceder. Esses requisitos geralmente são alcançados com o tempo e experiência sobre determinada situação.

A prudência também figura como uma entre as virtudes cardeais, juntamente com a fortaleza, temperança e justiça. Morales-Sánchez e Cabello-Medina (2013) a consideram como uma competência moral relacionada ao conhecimento e à sabedoria prática. Na tomada de decisão ética, argumentam que a prudência pode afetar três componentes: a sensibilidade moral, o julgamento moral e a intenção moral.

Em estudos sobre o ensino e aprendizagem da *phronesis*, Ames e Serafim (2019) procuram identificar a noção de *phronesis* predominante em 37 artigos sob

análise e encontram cinco categorias de definições principais e complementares. A primeira interpretação reconhece essa virtude intelectual como um tipo de conhecimento prático. Uma segunda corrente parte da noção de disposição para o julgamento sábio/correto/moral diante de situações. E ainda uma terceira vertente descreve a *phronesis* como a capacidade de percepção do contexto particular e das situações e, nesse caso, correlacionado à forma experiencial de ensino e aprendizagem. Além dessas três noções, a *phronesis* também aparece em trabalhos como a estratégia de pesquisa chamada *phronetic social science*, estabelecida por Flyvbjerg (2001). Os trabalhos organizados segundo tais definições compõem o Quadro 5.

Definições de <i>phronesis</i>		Artigos
1	Disposição para o julgamento ou deliberação	Maguire (1997); Gibbs e Angelides (2004); Clark (2005); Alexander (2006); Bisho e Rees (2007); Wivestad (2008); Davis (2012); Brown, Holtham, Rich e Dove (2015); Kupers e Paulen (2015)
2	Percepção do contexto e da situação real	Korthagen e Kessels (1999); Birmingham (2003); Hirst e Carr (2005); Berthrong (2009); Salite, Gedzune e Gedzune (2009); Gilkison, Giddings e Smythe (2015); Tyson (2015); Kassam, Avery e Ruelle (2016)
3	Tipo de conhecimento prático	Noel (1999b); Hartog e Frame (2004); Salminen-Karlsson e Wallgren (2008); Melville, Campbell, Fazio e Bartley (2012); Clegg, Jarvis e Pitsis (2013); Ramsey (2014); Marlow, Nosek, Lee, Young, Bautista e Hansen (2015); Salloum (2016)
4	<i>Phronetic social research</i>	Cairns, Sliwa e Wright (2010); Bileisis (2012); Gibbs e Maguire (2012); Robbins (2013); Fougere, Solitaner e Young (2014); Lee (2015)
5	Múltiplas definições	Noel (1999a); Kristjánsson (2005); Breier e Ralphs (2009), Karam, Sidani e Showai (2015); Kreber (2015)

Quadro 5 - Definições da *phronesis* em estudos sobre Ensino e Aprendizagem na Administração

Fonte: Ames e Serafim (2019)

Na análise de Noel (1999a), a *phronesis* foi traduzida sob diversos termos e expressões na língua inglesa: *practical reasoning*, *practical wisdom*, *moral discernment*, *moral insight* e *prudence*. Esses conceitos são abordados por correntes que destacam uma de suas facetas: (1) racionalidade, (2) percepção e *insight* da situação, e, (3) moralidade e o caráter ético e moral do *phronimos* (a pessoa que exerce). No ensino, a perspectiva racional ou silogística da *phronesis* desenvolveu teorias sobre o argumento prático que o professor pode desenvolver como competência. Os autores que consideram o aspecto situacional da *phronesis* – como habilidade de perceber o contexto particular das situações – elaboram conceitos sobre a percepção prática, discriminação enquanto significado da percepção, discernimento e *insight*.

Por outro lado, Kristjánsson (2005, p. 464) – partindo de sua definição de *phronesis* como a “virtude intelectual que ajuda as virtudes morais a encontrarem seu correto fim e os adequados meios para tais fins” – argumenta que três correntes na área de educação se distanciam das noções de Aristóteles (2009). A primeira delas é a “perspectiva do *ethos*”, a qual se desenvolveu mais na Alemanha, mas que recebeu críticas da corrente habermasiana. Segundo o autor, faltam-lhe noções aristotélicas como *telos* e *logos*. Nos anos 1980 e 1990 surge a segunda corrente, denominada de “perspectiva de *logos*”, para a qual os silogismos práticos poderiam melhorar os processos de raciocínio.

Ainda segundo Kristjánsson (2005), a terceira corrente chamada “perspectiva *phronesis-práxis*” (ou PPP) é representada por dois autores em especial: Joseph Dunne e Wilfred Carr. Essa corrente estabelece uma abordagem anti-método e anti-teoria, dando prioridade para a prática. Kristjánsson (2005) critica essa corrente afirmando que há espaço na educação para o método e para a teoria, desde que inseridos na prática e relacionados a um contexto local.

Em termos da apropriação do conceito da *phronesis* para o campo e a realidade da Administração, é importante considerar a preocupação de Ramsey (2014) e Kristjánsson (2005) sobre sua fundamentação na filosofia de Aristóteles (2009). As definições atribuídas à *phronesis* relacionada ao seu ensino e aprendizagem revelam, de uma forma geral, elementos presentes como a reflexão, a imaginação, a

aprendizagem e a experiência, bem como sua função mediadora entre conhecimento e virtudes, ou ainda dão ênfase às etapas do processo segundo o qual ela é exercida, tais como julgamento, atenção e ação.

TEMAS DE PESQUISA SOBRE A PHRONESIS NA ÁREA ADMINISTRATIVA E ORGANIZACIONAL

A revisão sistemática realizada por Ames, Serafim e Zappellini (2020) abrangeu 57 artigos e analisou uma série de características da produção científica sobre o tema, como referências bibliográficas mais utilizadas, discussões teóricas e empíricas e os principais temas investigados. Com o aprofundamento da análise, emergiram três formas de abordar a *phronesis*: (1) como arcabouço teórico para entender um tópico específico na Administração, (2) enquanto uma nova abordagem para a investigação no campo da Administração, e, (3) estudos da *phronesis per se*.

Uma constatação que aparece nos trabalhos de Kavanagh (2013), Billsberry e Birnik (2010) e Pinto (2013) é que a Administração e as práticas organizacionais correspondem a uma complementaridade entre as diferentes formas de conhecimento: a *episteme*, a *techné* e a *phronesis*. Particularmente, a *phronesis* corresponde ao conhecimento contextualizado, na apreensão, análise e escolha diante das circunstâncias, consistindo em uma ação (domínio da *práxis*) que tem um fim em si mesma (o que a distingue da *techné*). Esse conhecimento voltado para a *práxis* coexiste com outras formas de conhecimento, como o voltado para a produção (*poiesis*) e para o conhecimento teórico (*sofia*). Esses autores refletem sobre as implicações dessa abordagem para a investigação, educação e compreensão do campo da Administração e Estudos Organizacionais.

Pinto (2013) retoma Tomás de Aquino e considera a interpretação do aquinate para a *phronesis* aristotélica, apresentando o conceito de razão prática. O autor propõe uma prudência empresarial, baseada na *phronesis*, na *techné* e na *episteme*.

MacIntyre (2007) é citado por Beadle e Köinöt (2006), Francis (1994), Holt (2006), Provis (2010), Kavanagh (2013), Pinto (2013), Ungvári-Zrínyi (2013), Mackay, Zundel e Alkirwi (2014) e Shotter e Tsoukas (2014a). Os principais conceitos

analíticos de MacIntyre (2007) são articulados para o estudo da *phronesis* nas organizações. Sua obra também é lembrada pela crítica que faz à ciência moderna. Alguns de seus conceitos abordados são: as práticas relacionadas a uma profissão, a tradição, a *community-based practice*, os bens internos e os bens externos, as virtudes morais e a *phronesis*.

Considerando o tema principal de cada trabalho e, agrupando tais temas por proximidade temática, seis grandes temas foram identificados: (1) racionalidade, decisão, julgamento e intuição; (2) profissões, competência, caráter, identidade e contexto; (3) práticas, lideranças, estratégias, relação gestores-equipes; (4) conhecimento, criação, transferência e aprendizagem; (5) método baseado na *phronesis* ou *phronetic research*; e (6) governança discurso e comunicação.

1. O tema *Racionalidade, decisão, julgamento e intuição* reúne trabalhos que abordam aspectos individuais pessoais. Alocou-se o artigo de Bachman, Habisch e Dierksmeier (2017) neste tema por ele propor uma abordagem conciliatória para a sabedoria prática, envolvendo oito características:

Practical wisdom improves managerial reasoning, decision making, and acting, concurrently (1) integrating and balancing several, often competing interests, rationalities, emotions, challenges, and contexts, (2) orientating towards normative guidance of human flourishing, (3) considering the indispensable sociality of every human being as well as (4) today's multi-layered diversity in life and society, (5) acting appropriately and authentically in a self-aware manner, (6) rediscovering transmitted cultural and spiritual heritage, (7) being aware of the incompleteness of human existence and humble in the face of one's own achievements and capabilities, and (8) targeting always realization in practice. (Bachman, Habisch e Dierksmeier, 2017, p. 16).

Como exposto, Bachman, Habisch e Dierksmeier (2017) sugerem que a *phronesis* contribui para o raciocínio gerencial, a tomada de decisão e a atuação, simultaneamente, elementos da prática organizacional que coincidem com os atos da deliberação, julgamento ou escolha e comando para a ação, descritos por Tomás de Aquino (2014).

A *phronesis* é considerada como uma alternativa para se compreender a racionalidade nas organizações, distanciando-se do racionalismo instrumental ou econômico (QUEIROZ, 2015). O artigo de Hurst (2012) retoma o conceito de Drucker de racionalidade ecológica e o relaciona com a *phronesis*, defendendo a importância da aprendizagem pela experiência e da leitura do contexto, por meio dessa sabedoria prática. Pinto (2013) prefere a razão prática da filosofia de Tomás de Aquino para estabelecer a prudência empresarial como as relações da comunidade de atores organizacionais por meio da sabedoria prática. Clark (2007) argumenta que essa sabedoria também pode ser falível e, por isso, discute a responsabilidade dos profissionais ao tomar decisões e assumir as consequências.

Outros elementos discutidos foram: o componente intuitivo da sabedoria prática como impulso moral e as emoções (ROCA, 2007); a sabedoria prática budista para o treinamento gerencial em discurso (BAMFORD, 2014); a relação entre decisão virtuosa e intuição (PROVIS, 2010); julgamento e o elemento da emoção (SHOTTER; TSOUKAS, 2014b). Provis (2010) encontra similaridade entre a ideia de Confúcio de *yí* e a *phronesis* aristotélica.

Nesse tema, apenas o trabalho de Nyberg (2008) é empírico, no qual se adota uma estratégia etnográfica. O conceito de *phronesis* aristotélico neste trabalho é usado para descrever a moralidade do cotidiano de trabalho de dois *call centers* de agências de seguro da Austrália. Nyberg (2008) sugere que os julgamentos nos níveis mais baixos da organização são: mais práticos que teóricos, mais ambíguos que claros, mais emergentes do que estáticos, e mais particulares do que universais. O autor revela que os códigos de ética têm valor limitado nessa situação e o desenvolvimento da *phronesis* nos membros da organização pode ajudá-los a lidar com a complexidade ética que enfrentam. Nyberg (2008) revela que os funcionários consultam uns aos outros quando precisam tomar uma decisão para adequar a necessidade do cliente. Em um caso, a colaboradora não seguiu a regra, mas tomou a decisão eticamente correta para atender ao cliente, decisão que se aplicava às condicionantes específicas da situação. Ao compartilhar as histórias e decisões, os funcionários desenvolvem sua capacidade de lidar com diferentes situações. Ao conectar situações passadas com as atuais, podem refletir e desenvolver a *phronesis*, a

qual requer mais sensibilidade moral do que regras. Outra narrativa revela como a moralidade do dia a dia nem sempre se encontra prescrita em códigos de ética, normas ou sistemas, mas faz parte do hábito da pessoa que age.

2. O segundo tema foi nomeado como *Profissões, competência, caráter, identidade e contexto*. Os 11 artigos desse tema abordam questões profissionais e de trabalho, marcando uma mudança para uma perspectiva mais organizacional do que individual. Foram encontrados um número significativo de trabalhos empíricos, além dos teóricos. O tema envolve questões de profissões e sua relação com a *phronesis*, conceitos de tempo e espaço, competência, contexto e identidade do trabalho. Na coletânea interdisciplinar sobre a *phronesis* nas profissões, Kinsella e Pitman (2012) debatem a sabedoria prática como forma de conhecimento de profissionais e implicações que essa abordagem coloca para a prática e para a educação profissional.

Nessa linha, Francis (1994) discute a auditoria enquanto prática baseada na sabedoria prática e Phillis e Hall (2013) analisam a contribuição das enfermeiras para a *techné* e para a *phronesis* no contexto organizacional. Outros autores discutem o caráter e a sabedoria na profissão de gestão de projetos (BREDILLET; TYWONIAK; DWIVEDULA, 2015a) e trabalho juvenil e a importância de práticas voltadas para as virtudes morais e sabedoria prática (BESSANT, 2009).

Os conceitos de espaço e tempo estão relacionados à percepção que se tem do contexto, uma característica da sabedoria prática lembrada em vários trabalhos. Discutem-se as diferenças e a complementariedade entre dois conceitos de tempo (*chronos* e *kairós*) e definições sobre o espaço e lugar (*chôra* e *topos*), respectivamente, em artigos de Rämö (1999, 2004a, 2004b).

Os trabalhos empíricos mais recentes discutem a experiência e entendimento comum (NISHINAKA, 2016) e dois artigos relacionam a sabedoria prática às narrativas de gerentes para a construção de identidade no trabalho: o primeiro, para gerentes de nível médio da Disney francesa (BARDON; BROWN; PEZE, 2017) e o segundo para gerentes mais antigos de outra organização (WARHURST; BLACK, 2017). A significância da sabedoria para os gerentes é geralmente entendida pelas lentes da identidade. O artigo de Bardon *et al.* (2017) sugere que o engajamento dos gerentes com

a sabedoria serve como recurso para construir uma identidade do trabalho. Na educação gerencial, segundo os autores, há uma significativa diferença entre conhecimento *da* prática e conhecimento *para a* prática, o que repercute em mudanças na forma de ensino-aprendizagem.

Dentre os trabalhos desse tema, Bredillet, Tywoniak e Dwivedula (2015a) enfatizam um aspecto importante na relação entre *phronesis* e virtudes morais: a inseparabilidade. Retomam Eikeland (2008) para afirmar que a sabedoria prática é uma virtude ética e intelectual, adquirida por meio da prática: “É impossível ser sábio na prática e não ser uma pessoa boa”, como explicou Aristóteles (2009).

3. O terceiro tema se denominou *Práticas, liderança, estratégia, expertise e relação gestores-equipes*. Agruparam-se nesse tema os artigos que relacionam a *phronesis* às práticas organizacionais que hoje representam campos de estudo na Administração e na teoria organizacional. Seus subtemas são: estratégia (STATLER; ROOS; VICTOR, 2007), estratégia, liderança e *phronetic leader* (NONAKA; TOYAMA, 2007), liderança e capacidade dinâmicas (COOK; LEATHARD, 2004; NONAKA; HIROSE; TAKEDA, 2016; HAMAYA; OYA, 2013), *expertise* como uma *phronetic practice*, orientada para julgamento e como habilidade para inventar soluções e resolver problemas (MAJDIK; KEITH, 2011), liderança e julgamento “phronético”, percepção, emoção, qualidade moral dos agentes e a hermenêutica na produção de sentido (SHOTTER; TSOUKAS, 2014a), ética corporativa baseada na *phronesis* (UNGVÁRI-ZRÍNYI, 2013), gestão do desenvolvimento em organizações não governamentais (MOWLES, 2012).

Nesses artigos, considera-se o papel dos gestores e líderes como atores que exercem a sabedoria prática e procuram empregá-las em suas diversas atividades (BEADLE; KÖNYÖT, 2006), na elaboração de estratégias, na forma de se comunicar à equipe e na forma com que a organização se relaciona com demais atores. O estudo da cultura circense realizada por Beadle e Könyöt (2006) encontra evidências empíricas dos conceitos macintyrianos, como comunidade baseada em práticas e julgamento prático.

Com relação às práticas, esses artigos contribuíram para compor um inventário de práticas organizacionais relacionadas ao exercício da *phronesis*, tais como a retórica e seu papel para o desenvolvimento da sabedoria prática dos gestores

(HOLT, 2006), estratégia narrativa e sabedoria prática, ou histórias que agregam uma leitura do contexto (OGILVY; NONAKA; KONNO, 2014). Billsberry e Birnik (2010) consideram a Administração como uma prática contextual, envolvendo as formas de conhecimento *episteme*, *techné* e *phronesis*. Por isso, recomendam o treinamento de estudantes na sabedoria prática.

4. O quarto tema se denominou *Conhecimento e aprendizagem organizacional*. Ele é composto por trabalhos que discutem a *phronesis* sob a perspectiva do conhecimento organizacional, bem como o processo pelo qual ocorre a aprendizagem organizacional. São discutidos a criação do conhecimento (NONAKA *et al.*, 2014) e a sua transferência, a exemplo do trabalho de Salminen-Karlsson e Wallgren (2008) e o conhecimento tácito de grupos nas organizações (ERDEN; KROGH; NONAKA, 2008).

O conceito de *métis*, como uma forma particular de *phronesis*, é discutido em sua possibilidade para a aprendizagem organizacional (MACKAY; ZUNDEL; ALKIRWI, 2014). Analisando jogos de videogame, Muñoz e El-Hani (2012) discutem como a tecnologia pode desenvolver a *phronesis*. Ainda relacionado aos jogos, Kupers (2017) aborda a ludicidade e as diferentes formas de jogos que podem ocorrer nas organizações, afirmando a sabedoria prática como mediadora dessas interações e no contínuo entre uma lógica mais livre e informal até os jogos mais sérios e formais.

Parte desses artigos adota como arcabouço teórico a obra de Ikujiro Nonaka (p. ex. FARINÁS, 2015; BAJWA *et al.*, 2015). Hamaya e Oya (2013) apontam que, segundo Nonaka, a *phronesis* é um hábito virtuoso de tomar de decisões e realizar ações que servem ao bem comum, além de ser uma capacidade de encontrar a “resposta certa” em um contexto particular, fazer a “microadministração” com visão do todo, ampla, em relação ao futuro. Complementam que os *phronetic leaders* têm um papel crítico no processo de criação de conhecimento e na abordagem de *design* da inovação. Bajwa *et al.* (2015) argumentam que a *phronesis* pode permitir a tomada de decisão intuitiva. Em seu modelo de análise, consideram que a personalidade e a adaptabilidade cognitiva antecedem a *phronesis*. Corroborando com Nonaka *et al.* (2014), definem-na como um tipo especial de conhecimento tácito, já

que sua aplicação se dá em situações particulares, e é adquirida pela experiência prática, que permite alguém tomar decisões prudentes e apropriadas a cada situação, guiado por valores e ética.

No entanto, Farinãs (2015) mostra que a potência da vontade não é abordada na noção da *phronesis* que Nonaka atribui à criação de conhecimento. Shotter e Toukas (2014a) sugerem que essa abordagem é mais racional, por considerar as emoções como elementos contingentes à sabedoria prática.

5. O quinto tema, *Metodologia baseada na phronesis*, possui sete artigos compostos de discussões teóricas acerca da perspectiva da *organizational phronetic research*. Os artigos empíricos que se utilizaram dessa estratégia de pesquisa estão distribuídos pelas demais temáticas, a fim de destacar o fenômeno em estudo. O livro *Making Social Science Matter*, de Flyvbjerg (2001) define essa nova abordagem de pesquisa. Este tema ilustra uma reinterpretação da *phronesis* como uma possibilidade epistemológica para a área.

Clegg (2006) discute as dicotomias “teoria e prática”, “objetivo e subjetivo”, e “integração ou separação” de paradigmas para argumentar a favor de uma pluralidade discursiva. Segundo o autor, o hábito da pesquisa com abertura para o diálogo pode ser realizado pela sabedoria prática por parte dos pesquisadores.

Kavanagh (2013) considera o poder das instituições que moldam a publicação científica em Administração e sugere o arcabouço de MacIntyre (2007) e alguns conceitos aristotélicos para se compreender e atuar como pesquisador. Nos demais artigos representantes desse tema, a *phronesis* é discutida como o tipo de conhecimento e como forma de realizar pesquisas em organizações, como nas áreas de gestão de projetos (BREDILLET; TYWONIAK; DWIVEDULA, 2015b) e empreendedorismo (JOHANNISSON, 2011).

6. O sexto tema, *Governança, discurso e comunicação* é o conjunto de trabalhos que discutem a *phronesis* relacionada à governança, à coprodução, ao discurso e à comunicação. Esta é a temática que mais se aproxima de uma *phronesis* relacionada à esfera pública. Ela acentua a importância do diálogo (KOPF; BOJE; TORRES, 2014) ou do discurso (JANSSON, 2014), como uma habilidade baseada na sabedoria prática e que contribui para a *accountability* e para a governança.

O tema de Green (2009) é a formação de profissionais do setor público, abordando a racionalidade prática, *accountability*, Administração Pública e o papel do julgamento. Definem *responsibleness* como um conceito construído a partir da perspectiva aristotélica de responsabilidade, que envolve as dimensões pessoal, profissional e de responsabilidade cívica.

Rämö (2011) analisa relatórios de *Corporate Social Responsibility (CSR)* para estudar de que forma os retratos/imagens comunicavam os valores ou a *phronesis* das organizações. Além de Rämö (2011), Roos (2017) discute a governança para a sustentabilidade e argumenta a favor da *phronesis* enquanto prática e enquanto propósito para o ensino. A governança baseada nas virtudes também foi o tema da pesquisa empírica de Morrell e Brammer (2016). Em sua estratégia de múltiplos métodos e fontes de dados, eles acompanharam a polícia britânica que atende situações de desordem social e encontraram que a habituação por meio de treinamentos contribui para o desenvolvimento do caráter e para o controle das emoções.

Carter *et al.* (2017) discutem a prática do *marketing* social por *non-profit organizations* e argumentam que os profissionais dessa área enfrentam dilemas éticos, presentes nos trabalhos diários e nas relações com outros atores. Para isso, distinguem entre *procedural ethics* e *ethics-in-practice*. A primeira corresponde aos processos formais de avaliação, como códigos de ética, instituição, regras. A ética na prática se refere ao dia a dia do *marketing* social.

Em resumo, esse último grupo evidencia o diálogo, a comunicação e a responsabilidade para promover a sabedoria prática para aqueles que a executam, por meio da habituação ou formação, e para a comunidade como um todo, que nela reconhece sua significância sócio-moral.

Conjuntamente, os seis temas representam a variedade de elementos administrativos e organizacionais que podem estar relacionados ao estudo da *phronesis*. Para os profissionais, revelam como as ações do dia a dia dependem da *phronesis*, pois, por meio dela, pode-se melhorar os julgamentos, a compreensão do contexto, considerar a perspectiva de outros atores, conciliar experiência e expectativas com o futuro, de modo que nesse processo os atores e as práticas sejam eticamente aprimorados (AMES; SERAFIM; ZAPPELLINI, 2020).

CONSIDERAÇÃO FINAL

Com isso, apresentamos as características gerais dos estudos sobre ética das virtudes, procurando delinear seu desenvolvimento no campo da ética pública e de *business ethics*. Descrevemos três perspectivas da ética das virtudes, para então abordar seus elementos principais, especialmente virtudes morais e a *phronesis*. A partir de diferentes perspectivas teóricas, tem-se um panorama complementar de elementos do arcabouço da ética das virtudes, os quais pressupõem a conexão com a comunidade e com os esforços dedicados ao alcance do bem comum, por pessoas atuantes em organizações da esfera pública e de negócios.

REFERÊNCIAS

- ABBÁ, G. A filosofia moral como investigação sobre a melhor vida a se conduzir. Exposição breve e completa sobre o enfoque ético no pensamento de Aristóteles e Tomás de Aquino. *Aquinate*, v. 6, p. 22-44, 2008.
- AGUIRRE-Y-LUKER, G; HYMAN, M.; SHANAHAN, K. Measuring Systems of Virtues Development. In: SISON, A.; BEABOUT, G.; FERRERO, I. (Eds.). *Handbook of Virtues Ethics in Business and Management*. Netherlands: Springer, 2017.
- ALZOLA, M. Virtuous Persons and Virtuous Actions in Business Ethics and Organizational Research. *Business Ethics Quarterly*, v. 25, n. 3, p. 287-318, 2015.
- AMES, M. C. F. D. C. *Proteção à vida de bebês e gestantes: formação da agenda brasileira e experiência de organizações voluntárias à luz da ética das virtudes*. 2020. 380 f. Tese. (Doutorado em Administração). Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- AMES, M. C. F. D. C.; SERAFIM, M. C. Teaching-learning practical wisdom (*Phronesis*) in Administration: A Systematic Review. *RAC*, v. 23, n. 4, p. 564-586, 2019.
- AMES, M. C. F. D. C.; SERAFIM, M. C.; ZAPPELLINI, M. B. Phronesis in administration and organizations: A literature review and future research. *Business Ethics: A Eur. Rev.*, v. 00, p. 1-19, 2020.
- ANSCOMBE, G. E. M. Modern moral philosophy. *Philosophy*, v. 33, n. 124, p. 1-16, 1958.

- APPLEBY, P.H. *Morality and Administration in Democratic Government*. Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1952.
- ARENDDT, Hannah. *A condição humana*. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014. Tradução de Roberto Raposo.
- ARGANDONA, A. Humility in Management. *Journal of Business Ethics*, v. 132, n. 1, 63-71, 2014.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Atlas, 2009. Tradução de Antônio de Castro Caieiro.
- ARTHUR, J. *Virtues in the Public Sphere: Citizenship, Civic Friendship and Duty*. London: Routledge, 2019.
- AQUINO, T. (2014). *A prudência: A virtude da decisão certa*. São Paulo: Editora WMF, Martins Fontes, 2014.
- AUBENQUE, P. *A Prudência em Aristóteles*. 2. ed. São Paulo: Discurso Editorial, Paulus, 2008. Tradução de Marisa Lopes.
- AVELAR, N. M. M. N. M. *Tomada de decisão como prática: um estudo no conselho superior de ensino, pesquisa e extensão de uma universidade federal brasileira*. 2018. 263 f. Tese (Doutorado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal Da Paraíba, João Pessoa, 2018.
- BACHMANN, C.; HABISCH, A.; DIERKSMEIER, C. Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue. *Journal of Business Ethics*, p. 1-19, 2017. DOI 10.1007/s10551-016-3417-Y.
- BAILEY, S.K. Ethics and the public service. *Public Administration Review*, v. 24, p. 234-243, 1964.
- BAJWA, S. U. *et al.* Brief Communication: Phronesis Knowledge as Enabler of Intuitive Decision Making. *Knowledge Organization*, v. 42, n. 1, p. 40-49, 2015.
- BAMFORD, G. Right Speech as a basis for management training. *Journal of Management Development*, v. 33, n. 8/9, p. 776-785, 2014. Doi: 10.1108/JMD-09-2013-0122

BARDON, T.; BROWN, A. D.; PEZÉ, S. Identity regulation, identity work and phronesis. *Human relations*, vo. 70, n. 8, 2016, p. 940-965.

BEABOUT, G. Management as a Domain-Relative Practice that Requires and Develops Practical Wisdom. *Business Ethics Quarterly*, v. 22, n. 2, p. 405-432, 2012. DOI: 10.5840/beq201222214.

BEABOUT, G. Practical Wisdom, Practices, and Institutions. In: SISON, A.; BEABOUT, G.; FERRERO, I. (Eds.). *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*. Springer, 2017. DOI 10.1007/978-94-007-6510-8.

BEADLE, R.; KÖNYÖT, D. The Man in the Red Coat – Management in the Circus. *Culture and Organization*, v. 12, n. 2, p. 127-137, 2006. Doi: 10.1080/14759550600682924

BEADLE, R. Managerial Work in a Practice-Embodying Institution: The Role of Calling, The Virtue of Constancy. *Journal of Business Ethics*, v.113, n. 4, p. 679–690, 2013. DOI: 10.1007/s10551-013-1678-2

BEADLE, R. MacIntyre’s Influence on Business Ethics. In: FERRERO, I; SISON, A.; BEABOUT, G. R. (Eds.) *Handbook of Virtues Ethics in Business and Management*. Dordrecht, The Netherlands: Springer Science. 2017, p. 59-68. E-book. DOI 10.1007/978-94-007-6510-8

BERTI, E. *As razões de Aristóteles*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2002. Tradução de D. D. Macedo.

BESSANT, J. Aristotle meets youth work: a case for virtue ethics. *Journal of Youth Studies*, v. 12, n. 4, p. 423-438, 2009. Doi: 10.1080/13676260902866843

BILLSBERRY, J.; BIRNIK, A. Management as a contextual practice: The need to blend science, skills and practical wisdom. *Organisation Management Journal*, v. 7, n. 2, p. 171-178, 2010.

BREDILLET, C. N.; TYWONIAK, S.; DWIVEDULA, R. Reconnecting Theory and Practice in Pluralistic Contexts: Issues and Aristotelian Considerations. *Project Management Journal*, v. 46, n. 2, p. 6-20, 2015a. Doi: 10.1002/pmj.21479

BREDILLET, C. N.; TYWONIAK, S.; DWIVEDULA, R. What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 2, p. 254-266, 2015b. Doi: 10.1016/j.ijproman.2014.04.001

CAITANO, D. I. M. O. *No limite da razão: a tensão, o deliberar e phronesis. Uma análise pragmática sobre as situações críticas de gestão no trabalho dos agentes no complexo penitenciário do estado (Cope)*. 2016. 312 f. Tese. (Doutorado em Administração). Centro Socioeconômico. Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

CARTER, S. M. et al. A Code of Ethics for Social Marketing? Bridging Procedural Ethics and Ethics-in-Practice. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, v. 29, n.1, p. 20-38, 2017.

CHANDLER, R.C. The problem of moral reasoning in American public administration: the case for a code of ethics. *Public Administration Review*, v. 43, p. 32-39, 1983.

CLARK, C. Professional Responsibility, Misconduct and Practical Reason. *Ethics & Social Welfare*, v. 1, n.1, p. 56-75, 2007. Doi: 10.1080/17496530701237175

CLEGG, S. The bounds of rationality: Power/history/imagination. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 17, n. 7, p. 847-863, 2006. Doi: 10.1016/j.cpa.2005.08.005

COOK, M. J.; LEATHARD, H. L. Learning for clinical leadership. *Journal of Nursing Management*, v. 12, n. 6, p. 436-444, 2004. Doi: 10.1111/j.1365-2834.2004.00420.x

COOPER, T.L. *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. New York: Kennikat, Port Washington, 1982.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. *Business Research Methods*. 12a ed. New York: McGraw-Hill, 2014.

COOPER, T. L. Hierarchy, Virtue, and the Practice of Public Administration: a perspective for normative ethics. *Public Administration Review*, Jul./Ago, 1987.

COOPER, T. L. (Ed.). *Handbook of Administrative Ethics*. 2nd ed. New York: Marcel Dekker Inc., 2001.

COOPER, T. L. *USC Price Faculty Bio*. 2016, 05 de julho. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=4TZw3vLUrO4&t=2s>>. Acesso em 27 de julho de 2018.

DAWSON, D. Measuring Individuals' Virtues in Business. *Journal of Business Ethics*, v. 147, n. 4, p. 793-805, 2018. Doi: 10.1007/s10551-017-3505-7.

DOBEL, J.P. Integrity in the public service. *Public Administration Review*, v. 50, p. 354-366, 1990.

EIKELAND, O. *The ways of Aristotle: Aristotelian phrónêsis, Aristotelian philosophy of dialogue, and action research* (Vol. 5). Bern, Switzerland: Peter Lang, 2008.

ERDEN, Z.; KROGH, G. V.; NONAKA, I. The quality of group tacit knowledge. *Strategic Information Systems*, v. 12, p. 4-18, 2008. Doi:10.1016/j.jsis.2008.02.002.

FARIÑAS, G. C. La vuelta a la *phronesis* aristotélica en la teoría y la práctica de la empresa creadora de conocimiento de Ikujiro Nonaka. *Revista Empresa Y Humanismo*, v. 18, n. 1, 2015, pp. 41-80.

FERRERO, I; SISON, A.; BEABOUT, G. R. (Eds.) *Handbook of Virtues Ethics in Business and Management*. Dordrecht, The Netherlands: Springer Science. 2017. DOI 10.1007/978-94-007-6510-8

FERRERO, I. *et al.* Practical wisdom: A virtue for leaders. Bringing together Aquinas and Authentic Leadership. *Business Ethics: A Eur Rev.*, v. 00, p. 1-15, 2020.

FLYVBJERG, B. *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

FOOT, P. The problem of abortion and the doctrine of the double effect. *Oxford Review*, n. 5, 1967.

FOOT, P. *Moral dilemmas and other topics in moral philosophy*. New York: Oxford University Press, 2002.

FOSTER, G.D. Law, morality and the public servant. *Public Administration Review*, v. 41, p. 29-33, 1981.

FRANCIS, J. R. Auditing, hermeneutics, and subjectivity. *Accounting, Organizations & Society*, v. 19, n. 3, p. 235-269, 1994.

FREDERICKSON, H. G. Searching for Virtue in the Public Life: Revisiting the Vulgar Ethics Thesis. *Public Integrity*, v. 12, n. 3, p. 239-246, 2010.

FRIEDRICH, C.J. Responsible government service under the American constitution. Monograph no. 7. In: C.J. FRIEDRICH, C. J. *et al. Problems of the American Public Service*. New York: McGraw-Hill, 1935.

GADAMER, H. *Verdade e método: Traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica*. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. Tradução de Ênio Paulo Giachini.

GAUS, J. M.; WHITE, L. D.; DIMOCK, M. E. *The Frontiers of Public Administration*. Chicago: University of Chicago Press, 1936.

GOLEMBIEWSKI, R.T. Organization as a moral problem. *Public Administration Review*, v. 22, p. 51-58, 1962.

GOMIDE, S.; VIEIRA, L.; OLIVEIRA, A. Percepção de virtudes morais organizacionais: Evidências de validade de um instrumento de medida para o contexto brasileiro. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 3, p. 298-307, 2016.

GRAÇA, C.I. *A articulação entre strategizing e phronesis no processo de implementação do planejamento estratégico em uma cooperativa de crédito*. 2019 186 f. Tese. (Doutorado em Administração) Centro Socioeconômico. Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

GREEN, J. The Deformation of Professional Formation: Managerial Targets and the Undermining of Professional Judgement. *Ethics & Social Welfare*, v. 3, n. 2, p. 115-130, 2009.

HAMAYA, S.; OYA, T. Phronetic Leaders: Designing New Business, Organization and Society. *Fujitsu Scientific & Technical Journal*, v. 49, n.4, p. 402-406, 2013.

HART, D.K. (1974). Social equity, justice, and the equitable administrator. *Public Administration Review*. In: Symposium on social equity and public administration, H.G. Frederickson (Ed.), v. 34, p. 3-11, 1974.

HAVARD, A. *Virtudes e Liderança: a sabedoria das virtudes aplicada ao trabalho*. 2. ed. São Paulo: Quadrante, 2012. Tradução de Élcio Carillo.

HOOFT, S. (Ed.). *The Handbook of Virtues Ethics*. UK: Acumen, 2014.

HARTMANN, E. The virtue approach to business ethics. In: RUSSEL, D. C. (Ed.). *The Cambridge companion to virtue ethics*. New York, NY: Cambridge University Press, 2013, p. 241-264.

HOLT, R. Principals and practice: Rhetoric and the moral character of managers. *Human Relations*, v. 59, n. 12, p. 1659-1680, 2006.

HURST, D. K. Practical wisdom: Reinventing organizations by rediscovering ourselves. *Management Research Review*, v. 36, n. 8, p. 759-766, 2012.

HURSTHOUSE, R. *On Virtue Ethics*. New York: Oxford University Press Inc., 1999.

HURSTHOUSE, R. Normative Virtue Ethics. In: SHAFER-LANDAU, R. *Ethical theory: A anthology*. 2nd ed. Oxford (UK): Wiley-Blackwell, 2013, p. 645-652.

JANSSON, N. Discourse *phronesis* in organizational change: A narrative analysis. *Journal of Organizational Change Management*, v. 27, n. 5, p. 769-779, 2014.

JOHANNISSON, B. Towards a practice theory of entrepreneuring. *Small Business Economics*, v. 36, n. 2, p. 135-150, 2011.

JOS, P.H. Administrative responsibility revisited: moral consensus and moral autonomy. *Administration & Society*, v. 22, p. 228-248, 1990

KARAM, CARLOS ALBERTO. *Legitimando uma inovação social: o caso do Corpo de Bombeiros Voluntários de Joinville*. 2014. 404 f. Tese. (Doutorado em Administração). Centro Socioeconômico. Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

KAVANAGH, D. Problematizing practice: MacIntyre and management. *Organization*, v. 20, n. 1, p. 103-115, 2013. Doi: 10.1177/1350508412460994.

KERR, F. *Thomas Aquinas: a very short introduction*. New York: Oxford University Press, 2009.

KINSELLA, E. A.; PITMAN, A. (Eds.). *Phronesis as Professional Knowledge: practical wisdom in the Professions*. Sense Publishers: Rotterdam: The Netherlands, 2012.

KOEHN, D. A role for virtue ethics in the analysis of business practice. *Business Ethics Quarterly*, v. 5, n. 3, p. 533–539, 1995. <https://doi.org/10.2307/3857397>

KOPF, D. A.; BOJE, D.; TORRES, I. M. The Good, the Bad and the Ugly: Dialogical Ethics and Market Information. *Journal of Business Ethics*, v. 94, p. 285-297, 2010. Doi: 10.1007/s10551-011-0757-5.

KRISTJÁNSSON, K. Smoothing It: Some Aristotelian misgivings about the phronesis-praxis perspective on education. *Educational Philosophy & Theory*, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2005.

KUPERS, W. Inter-play(ing) - embodied and relational possibilities of serious play at work. *Journal of Organizational Change Management*, v. 30, n. 7, p. 993-1014, 2017.

LAULAND, J. Introdução. In: AQUINO, T. *A Prudência: a virtude da decisão certa*. São Paulo: Martins Fontes, 2014, p. VII-XVIII.

MACINTYRE, A. *After virtue: A study in moral theory*. 3rd ed. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2007.

MACKAY, D.; ZUNDEL, M.; ALKIRWI, M. Exploring the practical wisdom of mētis for management learning. *Management Learning*, v. 45, n. 4, p. 418-436, 2014. Doi: 10.1177/1350507614541197.

MAJDIK, Z. P.; KEITH, W. M. Expertise as Argument: Authority, Democracy, and Problem-Solving. *Argumentation*, v. 25, n. 3, p. 371-384, 2011. Doi: 10.1007/s10503-011-9221-z

MARX, P.M. Administrative ethics and the rule of law. *The American Political Science Review*, v. 43, p. 1119-1144, 1949.

MELÉ, D. Integrating ethics into management. *Journal of Business Ethics*, v. 78, n. 3, p. 291–297, 2008. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9343-7>

MENZEL, D. C.; CARSON, K. J. A review and assessment of empirical research on public administration ethics: Implications for scholars and managers. *Public Integrity*, vol. 1 n. 3, p. 239–264, 1999.

MENZEL, D. C. Research on Ethics and Integrity in Public Administration: Moving Forward, Looking Back. *Public Integrity*, v. 17, n. 4, p. 343-370, 2015.

MOORE, G. On the implications of the practice institution distinction: MacIntyre and the application of modern virtue ethics to business. *Business Ethics Quarterly*, v. 12, n. 1, p. 19–32, 2002.

MOORE, G. Corporate character, corporate virtues. *Business Ethics: A European Review*, v. 24, n. S2, p. S99–S114, 2015. <https://doi.org/10.1111/beer.12100>

MOORE, G.; GRANDY, G. Bringing Morality Back in: Institutional Theory and MacIntyre. *Journal of Management Inquiry*, v. 26, n. 2, p. 146-164, 2016.

MORALES-SANCHEZ, R.; CABELLO-MEDINA, C. The role of four moral competencies in Ethical Decision-making. *Journal of Business Ethics*, v. 116, n. 4, p. 717-734, 2013.

MORRELL, K.; BRAMMER, S. Governance and Virtue: The Case of Public Order Policing. *Journal of Business Ethics*, v. 136, n. 2, p. 385-398, 2016. doi: 10.1007/s10551-014-2522-z

MOWLES, C. Keeping means and ends in view-linking practical judgement, ethics and emergence. *Journal of International Development*, v. 24, n. 5, p. 544-555, 2012.

MUÑOZ, Y. J.; EL-HANI, C. N. The student with a thousand faces: From the ethics in video games to becoming a citizen. *Cultural Studies of Science Education*, v. 7, n. 4, 2012, p. 909-943.

NISHINAKA, M. Relations Between Common Understanding and Experience: Case Study of an International Information Technology Project. *Journal of Information and Knowledge Management*, v. 15, n. 4, p. 1-17, 2016.

NOEL, J. On the Varieties of Phronesis. *Educational Philosophy & Theory*, v. 31, n. 3, p. 273-289, 1999a.

NONAKA, I.; HIROSE, A.; TAKEDA, Y. 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. *Global Strategy Journal*, v. 6, n. 3, 2016, p. 168-182. doi: 10.1002/gsj.1125.

NONAKA, I. *et al.* Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation - A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 137-146, 2014. Doi: 10.1016/j.emj.2013.02.003

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Strategic management as distributed practical wisdom (*phronesis*). *Industrial and Corporate Change*, v. 16, n. 3, p. 371-394, 2007. Doi: 10.1093/icc/dtm014.

NYBERG, D. The morality of everyday activities: Not the right, but the good thing to do. *Journal of Business Ethics*, v. 81, n. 3, p. 587-598, 2008. Doi: 10.1007/s10551-007-9530-1.

OGILVY, J.; NONAKA, I.; KONNO, N. Toward Narrative Strategy. *World Futures*, v. 70, n. 1, p. 5-18, 2014. Doi: 10.1080/02604027.2014.875718.

PHILLIPS, C.; HALL, S. Nurses and the wise organisation: techne and *phronesis* in Australian general practice. *Nursing Inquiry*, v. 20, n. 2, p. 121-132, 2013. Doi: 10.1111/j.1440-1800.2012.00601.x

PIMENTEL, F. E. R. *Phronêsis e o processo da ação humana em contexto de mudança: um estudo em Instituições de Ensino Superior*. 2019. 118 f. Tese. (Doutorado em Administração de empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.

PINTO, J. Gobierno de trabajo y racionalidad práctica. Fundamentos para una teoría de la dirección de empresas a partir del concepto de prudencia de Tomás de Aquino. *Revista Empresa Y Humanismo*, v. 16, n. 1, p.27-52, 2013.

PROVIS, C. Virtuous Decision Making for Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 91, n. 1, p. 3-16, 2010. Doi: 10.1007/s10551-010-0564-4.

QUEIROZ, R. M. C. Putting ethics and economic rationality together: An Aristotelian and philosophical approach. *Business Ethics: A European Review*, 24(3), 2015, p. 332-346. <https://doi.org/10.1111/beer.12077>

RÄMÖ, H. An Aristotelian Human Time-Space Manifold: From Chronochora to Kairotopos. *Time & Society*, v. 8, n. 3, p. 309-328, 1999.

RÄMÖ, H. Spatio-temporal notions and organized environmental issues: An axiology of action. *Organization*, v. 11, n. 6, p. 849-872, 2004a. Doi: 10.1177/135050804047254.

RÄMÖ, H. Moments of trust: temporal and spatial factors of trust in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, v. 19, n. 8, p. 760-775, 2004b. Doi: 10.1108/02683940410568248.

RÄMÖ, H. Visualizing the Phronetic Organization: The Case of Photographs in CSR Reports. *Journal of Business Ethics*, v. 104, n. 3, p. 371-387, 2011. Doi: 10.1007/s10551-011-0916-8

RAWLS, J. *A Theory of Justice*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1971.

ROCA, E. Intuitive practical wisdom in organizational life. *Social Epistemology*, v. 21, n. 2, p. 195-207, 2007. Doi: 10.1080/02691720701393517.

ROHR, J.A. The study of ethics in the P.A. curriculum. *Public Administration Review*, v. 36, p. 398-406, 1976.

ROOS, J. Practical wisdom: making and teaching the governance case for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, v. 140, p. 117-124, 2017. Doi: 10.1016/j.jclepro.2015.10.135

RUSSEL, D. C. *Practical Intelligence and the Virtues*. Claredon Press, Oxford, 2009.

SALM, J. F. Teoria P e as alternativas para a co-produção do bem público. *In:*

HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. *Políticas Públicas e Desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009, p. 84-92.

SALMINEN-KARLSSON, M.; WALLGREN, L. The interaction of academic and industrial supervisors in graduate education: An investigation of industrial research schools. *Higher Education*, v. 56, n. 1, p. 77-93, 2008. Doi: 10.1007/s10734-007-9090-4.

SANTOS, L. S. et al. Razão e Administração: revisitando alguns elementos fundamentais. *Cad. EBAPE*, vol. 17, n. 1, p. 37-48, 2019.

SANTOS, L. S. *A ética da gestão pública à luz da abordagem da racionalidade: os dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres em Santa Catarina*. 2019. 341 f. Tese. (Doutorado em Administração). Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

SANZ, P.; FONTRDONA, J. Moderation as a Moral Competence: Integrating Perspectives for a Better Understanding of Temperance in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, v. 155, n. 2, p. 1-14, 2018.

SELLÉS, J. F. *Antropología para inconformes: Una antropología abierta al futuro*. Pamplona: Ediciones Rialp, 2011.

SCOTT, W.G.; HART, D.K. Administrative crisis: the neglect of metaphysical speculation. *Public Administration Review*, v. 33, p. 415-422, 1973.

SHANAHAN, K. J.; HYMAN, M. R. The Development of a Virtue Ethics Scale. *Journal of Business Ethics*, v. 42, n. 2, p. 197-208, 2003.

SHOTTER, J.; TSOUKAS, H. In Search of *phronesis*: Leadership and the art of judgment. *Academy of Management Learning and Education*, v. 13, n. 2, p. 224-243, 2014a. Doi: 10.5465/amle.2013.0201.

SHOTTER, J.; TSOUKAS, H. Performing *phronesis*: On the way to engaged judgment. *Management Learning*, v. 45, n. 4, p. 377-396, 2014b. Doi: 10.1177/1350507614541196.

SISON, A.; FERRERO, I. How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business Ethics: A European Review*, v. 24, n. S2, p. S78-S98, 2015. Doi: 10.1111/beer.12099.

SISON, A. J. G.; FERRERO, I.; GUITIÁN, G. Human Dignity and The Dignity of Work: Insights from Catholic Social Teaching. *Business Ethics Quarterly*, v. 26, n. 4, p. 503-528, 2016.

SISON, A. J. G.; FERRERO, I.; GUITIÁN, G. (Eds.). *Business Ethics: A Virtue Ethics and Common Good Approach*. Abington (UK): Routledge, 2018.

SISON, A. J. G.; HÜHN, N. Practical Wisdom in corporate governance. In: SISON, A. J. G.; FERRERO, I.; GUITIÁN, G. (Eds.). *Business ethics: A virtue ethics and common good approach*. New York, NY: Routledge, 2018, p. 165–186.

SLOTE, Michael. *Morals from Motives*. New York: Oxford University Press, 2001.

SOLOMON, R. Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, v. 2, n. 3, p. 317-339, 1992. Doi: 10.2307/3857536.

SPAEMANN, Robert. *Pessoas: Ensaios sobre a diferença entre algo e alguém*. São Leopoldo (RS): Editora Unisinos, 2015. Tradução de Nélvio Schneider.

STATLER, M.; ROOS, J.; VICTOR, B. Dear Prudence: An Essay on Practical Wisdom in Strategy Making. *Social Epistemology*, v. 21, n. 2, p. 151-167, 2007. Doi: 10.1080/02691720701393475.

SWANTON, Christine. *Virtue Ethics: A Pluralistic View*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

UNGVÁRI-ZRÍNYI, I. Moral Standards in Business Environment or How is Corporate Ethics Possible? *Acta Universitatis Sapientiae - Social Analysis*, v. 3, n. 1, p. 109-127, 2013.

VAN ZYL, L. *Virtue Ethics: a contemporary introduction*. Routledge Contemporary Introductions to Philosophy. New York: Routledge, 2019.

WARHURST, R.; BLACK, K. What do managers know? Wisdom and manager identity in later career. *Management Learning*, 48(4), 2017, p. 416-430.

WILLOUGHBY, W.F. *The Principles of Public Administration: With Special Reference to the National and State Governments of the United States*. The Brookings Institution, Washington, D.C., 1927.

Este conteúdo é uma amostra
da obra “Virtudes e Dilemas Morais na Administração”

Saiba mais em:

<https://www.amazon.com.br/dp/B08N32M6H9>

