



## Ensino-aprendizagem da Sabedoria Prática (*Phronesis*) em Administração: Uma Revisão Sistemática

### Teaching-learning Practical Wisdom (*Phronesis*) in Administration: A Systematic Review



**Maria Clara Figueiredo Dalla Costa Ames<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-0444-8764>

**Maurício Custódio Serafim<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-4852-5119>

Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Florianópolis, SC, Brasil<sup>1</sup>

Artigo recebido em 18.11.2018. Última versão recebida em 09.05.2019. Aprovado em 10.05.2019.  
Editor-chefe: Prof. Wesley Mendes-Da-Silva.

# de revisores convidados até a decisão

	1	2	3	4	5	6	7	8
1ª rodada	⊗	⊗	👤	👤				
2ª rodada	👤							
3ª rodada	👤							

## Resumo

O objetivo dessa revisão sistemática é investigar de que maneira o conceito da *phronesis* é relacionado à educação, ensino e aprendizagem na área de Administração e de estudos organizacionais. A *phronesis* é definida como sabedoria prática, ou prudência, presente em processos de deliberação, decisão e ação. A busca por artigos nas bases Scopus, Ebsco e Web of Science encontrou 37 artigos sobre o tema. A análise desses trabalhos revela os autores mais referenciados, as principais definições e os principais temas de pesquisas a respeito do ensino e aprendizagem em Administração. Ela é abordada segundo cinco principais definições: (a) disposição para o julgamento ou deliberação; (b) percepção do contexto e da situação real; (c) tipo de conhecimento prático; (d) *phronetic social science*; e, (e) múltiplas definições. Os temas encontrados abordam: (a) ensino e currículo relacionados à Administração e à ética empresarial; (b) educação e ensino de professores; (c) ensino e elementos da *phronesis*; (d) filosofia da educação e *phronesis*; (e) profissões e outros cursos superiores; e, (f) educação infantil. Sua relação com as virtudes morais poderia ser mais explorada, pois predominam definições relacionadas à aprendizagem experiencial. Estudos futuros poderiam discutir as práticas, práxis, e abordagens voltadas para ação.

**Palavras-chave:** : *phronesis*, sabedoria prática, administração, ensino, aprendizagem.

## Abstract

The purpose of this systematic review is to investigate how the concept of *phronesis* is related to education, teaching and learning in the area of Administration and organizational studies. *Phronesis* is defined as practical wisdom, or prudence, present in processes of deliberation, decision and action. The search for articles on Scopus, Ebsco and Web of Science found 37 articles on the subject. The analysis of these works reveals the most referenced authors, the main definitions and the main research topics regarding teaching and learning in Administration. It is approached according to five main definitions: (a) disposition for judgment or deliberation; (b) perception of context and real situation; (c) type of practical knowledge; (d) *phronetic social science*, and, (e) multiple definitions. The themes are: (a) Teaching and curriculum related to Administration and business ethics; (b) teacher education and training; (c) teaching and elements of *phronesis*; (d) philosophy of education and *phronesis*; (e) occupations and other higher education; and, (f) early childhood education. Its relationship with the moral virtues could be more explored, since definitions related to experiential learning predominate. Future studies could discuss practices, praxis, and action-oriented approaches.

**Keywords:** *phronesis*, practical wisdom, administration, teaching, learning.

**JEL Code:** Y80, A14, D83.

## Introdução

A realidade organizacional envolve situações em que as pessoas precisam julgar diferentes cursos de ação, decidir sobre que caminho tomar e agir segundo tal decisão. Saber como agir requer uma forma de sabedoria, que desde a filosofia antiga é conhecida como *phronesis*. A virtude intelectual da *phronesis* – mais conhecida como sabedoria prática, prudência ou sensatez – é o tema que procuramos investigar.

O estudo da ética das virtudes no campo de estudos organizacionais tem se intensificado nas últimas décadas (Alzola, 2015; Ferrero & Sison, 2014) e o mesmo tem acontecido com a virtude da sabedoria prática (Bachmann, Habisch, & Dierksmeier, 2018). Nesses estudos, a *phronesis* tende a ser abordada como um elemento fundamental, tributária às obras de filósofos do ocidente e do oriente. Além disso, ela vem sendo estudada por várias áreas do conhecimento, o que proporciona ao campo da Administração conciliar contribuições de diversas áreas do saber, como fazem Bachmann, Habisch e Dierksmeier (2018).

Um dos desafios compartilhados pela área de Educação e Administração é o ensino-aprendizagem da *phronesis*. As áreas de Educação Moral e Educação para o Caráter fizeram importantes avanços nesse sentido. Embora se reconheça a importância do tema em Administração e Estudos Organizacionais, não se tem reunido o conhecimento que trata do ensino-aprendizagem da *phronesis*. Uma dificuldade é que suas reinterpretações podem ter repercutido sob diversas formas para o campo de estudos da Administração.

Diante disso, a pergunta de partida deste artigo é a seguinte: como a *phronesis* vem sendo discutida em relação à educação, ao ensino e à aprendizagem em estudos organizacionais e na Administração? As respostas a essa pergunta podem lançar luz aos possíveis métodos de ensino-aprendizagem, às experiências de professores e pesquisadores que buscam aprimorar essa virtude para os futuros profissionais da área e aos aspectos institucionais e políticos.

Um trabalho de referência que antecede o artigo em curso é a discussão interdisciplinar sobre o construto *practical wisdom*, realizado por Bachmann et al. (2018). Nossa proposta pretende dar continuidade a esse trabalho, na medida em que enfoca no conceito da *phronesis*, de raiz ocidental, e aprofunda-se na compreensão de seu ensino e aprendizagem, na área de Administração e Estudos Organizacionais. Objetivamos reunir conceitos, temas de pesquisa, métodos e principais referências e revistas, bem como discutir lacunas de pesquisa. Planejamos uma seleção e análise de trabalhos por meio de uma revisão sistemática da literatura, seguindo os Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas, recomendadas pelo modelo PRISMA, de Moher, Liberati, Tetzlaff e Altman (2009).

O trabalho está composto da seguinte forma. Começamos por descrever os procedimentos metodológicos para a revisão sistemática e introduzimos as definições da *phronesis*, a partir das contribuições dos estudos selecionados. Na sequência, elencamos dados bibliométricos da amostra de trabalho e reunimos as principais temáticas e elementos conceituais abordados. Refletimos ao final, sobre os principais achados dessa revisão, bem como sobre implicações para o ensino em Administração e em pesquisas futuras.

## Procedimentos Metodológicos

Para responder à pergunta de pesquisa, optamos pela condução de uma revisão sistemática da literatura, pois esta permite realizar uma seleção planejada de trabalhos sobre o tema, por meio de métodos explícitos e replicáveis de busca, seleção e análise (Mendes-Da-Silva, 2019). Dentre os diversos tipos de revisões da literatura reunidos por Paré, Trudel, Jaana e Kitsiou (2015), a *theoretical review* possui algumas semelhanças com o estudo em curso, especialmente sua estratégia compreensiva e de escopo amplo e por adotar uma análise de conteúdo temática e interpretativa dos achados.

Relacionado ao tema da *phronesis*, as revisões de literatura antecedentes mais significativas são o estudo quantitativo-bibliométrico de ética das virtudes de Ferrero e Sison (2014) e a abordagem interdisciplinar do construto practical wisdom de Bachmann et al. (2018). Para sintetizar a literatura sobre o seu ensino e aprendizagem em Administração e contribuir para uma agenda de pesquisa futura (Mendes-Da-Silva, 2019), adotamos aspectos recomendados pelo modelo PRISMA (Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009), especialmente os critérios de elegibilidade, análise e comunicação da pesquisa aplicáveis à revisões sistemáticas.

Os primeiros quatro itens de Moher et al. (2009) se referem à identificação no título, resumo estruturado – nesse caso adaptado à orientação da revista – e introdução do artigo contendo justificativa para a revisão e afirmação de objetivos.

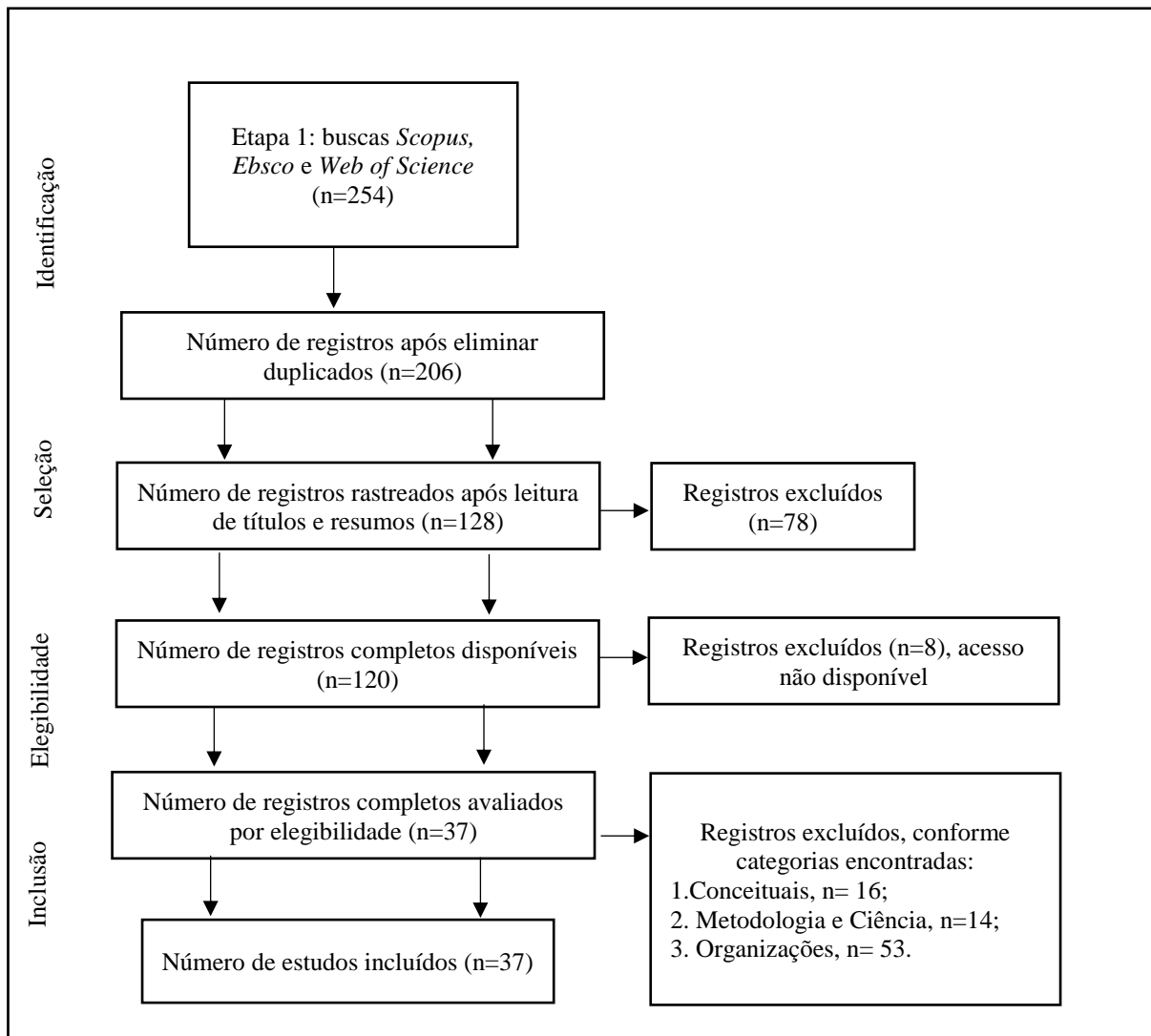
Os outros aspectos envolvem 12 itens sobre métodos, cinco a respeito dos resultados, três sobre discussão e um item sobre financiamento. A respeito do método não registramos um protocolo de pesquisa, mas adotamos critérios de elegibilidade, fontes de informação, estratégia de busca, seleção dos estudos, processo de coleta de dados, lista dos dados, risco de viés nos estudos, medidas de sumarização, síntese dos resultados, risco de viés entre estudos e análises adicionais, conforme Moher et al. (2009).

Os **critérios de elegibilidade** são:

- Tipo de estudo: as referências a serem selecionadas devem acessar o termo *phronesis* presente em trabalhos sobre Administração e/ou organizações e tratar sobre educação, ensino e aprendizagem. Como critério de exclusão, trabalhos que relacionam a *phronesis* a outras áreas não são mantidos, tais como os das áreas médicas, de Direito, Teologia entre outras;
- Tópico: a identificação e seleção dos trabalhos é feita por uma leitura nos títulos e resumos, observando também palavras-chave e revista científica;
- Design de pesquisa: são elegíveis estudos teóricos e empíricos que abordem a educação, ensino e aprendizagem da *phronesis*, na área de Administração ou Organizações;
- Recorte temporal e idioma: sem recortes temporais; inglês, espanhol ou português;
- Status da publicação: artigos científicos publicados em journals ou capítulos de livros.

Acerca das **fontes de informação**, iniciamos por uma busca abrangente nas bases de dados eletrônicas Ebsco, Scopus e Web of Science, no mês de dezembro de 2016. A **estratégia de busca** consistiu em utilizar o *query (phronesis) AND (organi?ation\* OR administration OR business\*)* nas bases, buscando em todo o conteúdo do artigo e sem recorte temporal. As referências retornadas foram exportadas para o Endnote 7, a partir do qual realizamos os demais processos de seleção. Encontramos 106 artigos na Scopus, 95 artigos na Ebsco e 53 artigos na Web of Science. Desse total de 254 artigos, 206 não eram duplicados.

Para a **seleção dos estudos** lemos os 206 artigos segundo os critérios de elegibilidade, reduzindo a base para 128 trabalhos, ao excluir aqueles de outras áreas, de idiomas não acessíveis aos pesquisadores (p. ex.: francês ou russo) ou status de publicação não contemplados (como reportagens de revistas). Dos 128 artigos conseguimos localizar o conteúdo completo de 120 exemplares. Organizamos esses trabalhos em quatro categorias principais que emergiram das buscas: Conceitual (16 artigos), Metodologia e Ciência (14), Organizações (53 artigos, sobre os quais há um estudo em andamento) e Educação, Ensino e Aprendizagem (37 artigos). Para o presente estudo, portanto, foram selecionados 37 artigos que abordam especificamente o tema de educação, ensino e aprendizagem da *phronesis*, listados no apêndice deste artigo. O fluxo do processo de seleção está representado na Figura 1.



**Figura 1.** Fluxo do Processo de Seleção, Segundo o Modelo PRISMA, de Moher et al. (2009)

Fonte: Adaptado de Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Med*, 6(7), 1-6. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2707599/>. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

Para **extração e listagem dos dados**, exportamos as referências para uma matriz de análise no Excel, na qual reunimos os seguintes dados: autores, ano, título, revista, palavras-chave, tema central, definição principal (para a *phronesis*), tipo de artigo (teórico ou empírico), estratégia de pesquisa, referências principais e país de afiliação universitária. Para avaliar o **risco de viés em cada estudo**, avaliamos o país, o tipo e estratégia de pesquisa, e as definições e referências mais utilizadas, pois elucidam diferentes perspectivas teóricas, bem como países em que o assunto tem potencial de crescimento e abordagens de pesquisas que podem ser incentivadas.

Para **sumarizar e sintetizar os resultados**, quantificamos a produção de trabalhos teóricos e empíricos por revista ao longo dos anos, a quantidade de pesquisadores, o número de países em que mantém afiliação universitária, o número de vezes em que os autores proeminentes foram citados, a contagem de palavras-chave e o número de artigos teóricos e empíricos de cada tema.

Juntos, os 37 trabalhos selecionados discutem intervenções em cursos de graduação e pós-graduação em escolas de Administração ou de negócios, abordam a formação de professores e, principalmente, de estudantes. Começamos por apresentar as principais definições atribuídas à *phronesis*.

## Definições da *Phronesis* Segundo os Trabalhos Selecionados

Este artigo se propõe a analisar nos artigos identificados as definições para a *phronesis* e as principais referências citadas. Apresentamos esses conceitos nesta seção, procurando ordená-los cronologicamente, a fim de esboçar as principais interpretações e elementos, sem desconsiderar as raízes filosóficas que principiaram o tema, sistematizado principalmente a partir de Aristóteles (2009). A prudência – ou a arte de tomar boas decisões – foi reinterpretada por pensadores como Tomás de Aquino (2005/2014) e Alasdair MacIntyre (2007), que compreenderam o significado e importância de tal virtude para a ação moral.

Na análise em curso, percebemos que a *phronesis* vem sendo discutida a partir de aspectos complementares. A primeira interpretação reconhece essa virtude intelectual como um tipo de **conhecimento prático** de professor e de estudantes. 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*, proposta por Flyvbjerg (2001).

Diferentes interpretações são revisadas por Kristjánsson (2005) e Noel (1999a). Segundo 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: (a) racionalidade, (b) percepção e *insight* da situação, e, (c) 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) argumenta que três correntes neo-aristotélicas na área de Educação se distanciam das noções de Aristóteles. A primeira delas é a **perspectiva do ethos**, a qual se desenvolveu muito na Alemanha, mas que recebeu críticas da corrente Habermasiana. Faltam-lhe, segundo o autor, noções aristotélicas como *telos* e *logos*. Nos anos 1980 e 1990 aparece a segunda corrente, que se pode chamar de **perspectiva de logos**, para a qual os silogismos práticos poderiam melhorar os processos de raciocínio. A terceira – chamada perspectiva *phronesis-praxis*, ou PPP – é representada por dois autores em especial: Joseph Dunne e Wilfred Carr. Na interpretação de Kristjánsson (2005), tal corrente estabelece uma abordagem anti-método e anti-teoria, dando prioridade para a prática. Porém, para esse autor, há espaço para o método e para a teoria na educação, desde que inseridas na prática e relacionada em um contexto local. Kristjánsson (2005) considera a *phronesis* como a “virtude intelectual que ajuda as virtudes morais (caráter) encontrarem seu correto fim e os adequados meios para tais fins” (p. 464, tradução nossa).

Nos demais trabalhos dessa revisão, procuramos identificar a noção de *phronesis* predominante. Assim, organizamos na Tabela 1 os trabalhos em cinco grupos, conforme a definição considerada: (a) disposição para o julgamento ou deliberação; (b) percepção do contexto ou situacionista; (c) tipo de conhecimento prático; (d) *phronetic social science*; e, (e) múltiplas definições.

Tabela 1

**Artigos Segundo sua Definição Principal de *Phronesis***

<b>Definições de <i>phronesis</i></b>	<b>Artigos</b>
<b>1</b> Disposição para o julgamento ou deliberação	Maguire (1997); Gibbs e Angelides (2004); Clark (2005); Alexander (2006); Bishop e Rees (2007); Wivestad (2008); Davis (2012); Brown, Holtham, Rich e Dove (2015); Kupers e Pauleen (2015)
<b>2</b> Percepção do contexto e da situação real	Korthagen e Kessels (1999); Birmingham (2003); Hirst e Carr (2005); Tsang (2007); Berthrong (2008); Salite, Gedzune e Gedzune (2009); Gilkison, Giddings e Smythe (2015); Tyson (2015); Kassam, Avery e Ruelle (2016)
<b>3</b> 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 et al. (2015); Salloum (2016)
<b>4</b> <i>Phronetic social science</i>	Cairns, Sliwa e Wright (2010); Bileišis (2012); Gibbs e Maguire (2012); Robbins (2013); Fougere, Solitaner e Young (2014); Lee (2015)
<b>5</b> Múltiplas definições	Noel (1999a); Kristjánsson (2005); Breier e Ralphs (2009), Karam, Sidani e Showail (2015); Kreber (2015)

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores.

Noel (1999a) e Kristjánsson (2005) discutem múltiplas perspectivas e, por isso, preferimos incluí-los no grupo múltiplas definições. Além das perspectivas que ambos discutem, a adoção de *phronesis* como *phronetic social science* é algo recente, por ter sido elaborado em 2001 por Bent Flyvbjerg. Cinco artigos representam essa abordagem.

O trabalho de Berthrong (2008) se distingue dos demais por abordar a noção de sabedoria segundo a filosofia confuciana, interpretada pelo filósofo Zhu Xi. Esse artigo atribui uma noção da *phronesis* como a sabedoria situada, por isso exemplifica a definição 2 – percepção do contexto e da situação real.

Os demais trabalhos seguem noções Aristotélicas ou de filósofos que interpretaram sua obra. O trabalho mais antigo é o ensaio teórico de Maguire (1997), o qual considera a *phronesis* como a habilidade de “fazer bons julgamentos em situações difíceis” (p. 1412, tradução nossa). É uma **virtude intelectual**, da qual depende o exercício das **virtudes do caráter**. É a capacidade de reconhecer diferenças situacionais que modificam a forma como as virtudes são realizadas.

Maguire (1997) embasa seu trabalho no pensamento de MacIntyre (2007) e Gadamer (2008), além de Aristóteles (2009). A *phronesis* é entendida como o julgamento equilibrado, o qual depende do conhecimento de princípios e da situação vivida. Esse julgamento moral não inicia com o conhecimento do princípio moral e depois segue para a aplicação desse conhecimento, mas, sim, é determinado pela situação e pelos princípios.

Relacionado à segunda definição – **Percepção do contexto e da situação real** – os autores descrevem a *phronesis* como um tipo de conhecimento que envolve a percepção do contexto, na relação entre teoria e prática dos professores (Korthagen & Kessels, 1999); como reflexão sobre a situação, na educação de professores (Birmingham, 2003; Gilkison, Giddings, & Smythe, 2015); como habilidade para discernir em situações reais (Hirst & Carr, 2005); como uma sabedoria que se aprende ao longo da vida (Berthrong, 2008) e que depende do *insight* (Salite, Gedzune, & Gedzune, 2009) e de seu caráter imaginativo (Tyson, 2015); e, ainda, que se baseia na prática, no espaço local e particular (Kassam, Avery, & Ruelle, 2016).

Na terceira definição a *phronesis* é considerada como um tipo de conhecimento prático (Hartog & Frame, 2004; Noel, 1999b) e moral (Marlow et al., 2015) que se dá na experiência e é aprendido na prática (Ramsey, 2014). Tem como função a mediação entre as virtudes e o conhecimento teórico

(Salloum, 2016), baseia-se na reflexão e na experiência vivida (Marlow et al., 2015) e tem caráter particular e dialógico (Clegg, Jarvis, & Pitsis, 2013).

Na quarta definição – *Phronetic Social Science* – uma das características da *phronesis* é o julgamento prático engajado com certo contexto. Nesse aspecto, Gibbs e Maguire (2012) desenvolvem um método phronético para se fazer recomendações de pesquisas, considerando narrativas persuasivas embasadas na retórica aristotélica e articulando as relações de poder e os valores – como propõe Flyvbjerg (2001) – para, dessa forma, efetivamente agir e mudar certo contexto. Na abordagem de Fougere et al. (2014), o phronetic approach em relação ao ensino considera as normas como fundamentadas no contexto. O binômio ação e mudança e as relações de poder são elementos presentes. Os professores podem ajudar os alunos a estarem atentos para o vocabulário que adotam e, pela imaginação moral, promoverem o enriquecimento dessa esfera. Robbins (2013) trata da virada narrativa e discursiva das ciências sociais, enquanto o trabalho de Ramsey (2014) constata uma virada para a prática das ciências sociais.

Na definição **Múltiplas definições**, além de Noel (1999a) e Kristjánsson (2005), Breier e Ralphs (2009) discutem a *phronesis* com o tema **reconhecimento do aprendizado prévio** na educação de adultos. Conceituam a *phronesis* em dois sentidos: como um tipo de raciocínio e como um tipo de conhecimento. O trabalho de Karam et al. (2015) problematiza a educação e o currículo de ética empresarial e a conceitua como uma sabedoria prática para a reflexão, julgamento de valor, interesses e dinâmicas de poder. Kreber (2015) a define como conhecimento e capacidade de julgar sabiamente, em dada situação particular, adicionando a capacidade de julgamento e crítica reflexiva.

Embora organizados dessa maneira, os artigos em sua maioria partem de noções Aristotélicas e de intérpretes de seu pensamento sobre a *phronesis*, tais como Tomás de Aquino (2005/2014), Gadamer (2008), MacIntyre (2007), entre outros filósofos. Por isso, os artigos apresentam nuances e elementos relacionados a outras categorias, oferecendo para nossa interpretação uma noção de complementaridade conceitual, corroborando o trabalho de Bachmann et al. (2018). Passaremos agora à análise bibliométrica para, em seguida, abordarmos os principais temas e referências dos trabalhos.

## Resultados Bibliométricos

Em termos consolidados, os 37 artigos sob análise representam 29 revistas científicas e um grupo de 70 pesquisadores, filiados a universidades de 19 países. Se, por um lado, não optamos por pesquisar em revistas específicas da ética empresarial ou da educação, por outro, podemos constatar que a discussão da *phronesis* relacionado à educação em Administração se distribui por diferentes problemáticas e enfoques teóricos. Como resultado, identificamos as perspectivas teóricas e os temas relacionados ao estudo da *phronesis*.

Após o primeiro trabalho de Maguire (1997), o número de artigos da amostra variou de um a quatro trabalhos por ano até 2014. Somente em 2015 há um salto no número de artigos encontrados, em um total de oito trabalhos.

Dentro do grande número de journals que compõem essa amostra, totalizando 29 revistas, apenas cinco tiveram mais do que um artigo publicado. No Journal of Business Ethics identificamos três artigos (Fougere, Solitander, & Young, 2014; Hartog & Frame, 2004; Maguire, 1997). Encontramos três artigos da revista Cultural Studies of Science Education. São três trabalhos recentes: as discussões teóricas de Lee (2015) e Salloum (2016) e o estudo de caso de Kassam et al. (2016). Dos três trabalhos, Salloum (2016) discute a *phronesis* de forma direta, na medida em que aborda o conhecimento prático de professores.

Da revista Journal of Philosophy of Education temos três discussões teóricas. Noel (1999b) relaciona a *phronesis* e o papel da fantasia e da imaginação para o ensino. Hirst e Carr (2005) discutem a filosofia da educação e sua relação com a *phronesis*, isto é, enquanto consideram teórica, acadêmica e

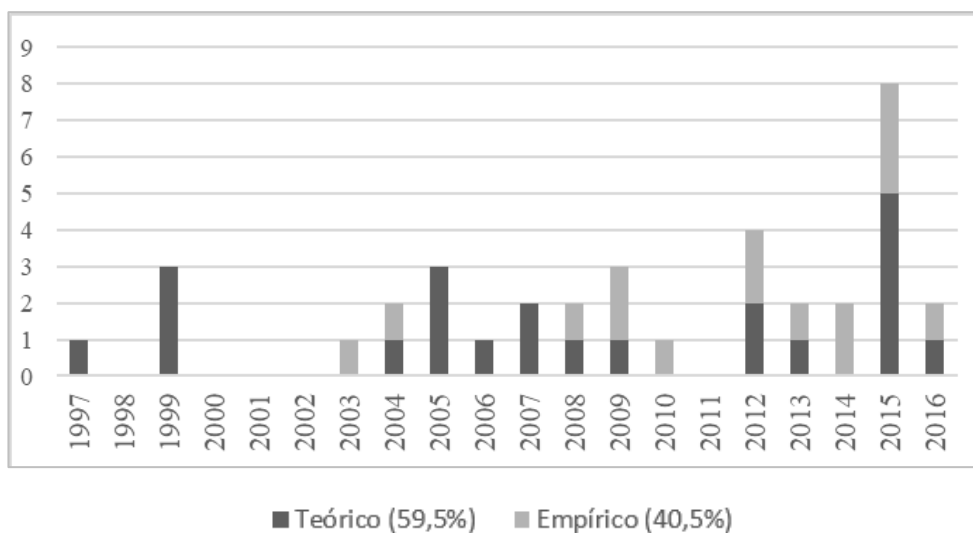


filosoficamente as práticas sociais da educação. E Wivestad (2008) relaciona os conceitos da *phronesis* e de ágape ao abordar a educação infantil.

Finalmente, as revistas *Advances in Health Sciences Education* e *Educational Philosophy & Theory* apresentam dois trabalhos respectivamente, enquanto as demais são representadas por um artigo, o que interpretamos como um sinal de diversidade e de interesse em discutir o tema por diferentes autores e em diferentes localidades. Destacamos que todos os 37 trabalhos estão publicados em inglês, embora a diversidade do país de afiliação universitária seja significativa.

Com relação ao país, consultamos nos artigos a universidade em que os autores mantêm vínculo. O Reino Unido contribui com um número de 18 pesquisadores sobre o tema. Em seguida, os Estados Unidos contabilizam oito pesquisadores. Na sequência estão: Austrália e Dinamarca com cinco autores; Canadá, Líbano e Nova Zelândia com quatro autores; Holanda, Latvia e Suécia com 3 pesquisadores; África do Sul, Chipre e Finlândia com 2 autores; e os demais com um representante. Não encontramos em nossa amostra contribuições latino-americanas.

Podemos agora considerar outras características dos trabalhos. Na análise quanto ao tipo de artigo, categorizamos os artigos em teóricos ou empíricos. Na Figura 2 é possível observar a proporção entre esses artigos ao longo dos anos.



**Figura 2.** Número de Trabalhos Teóricos e Empíricos Por Ano

Fonte: Elaborado pelos autores.

De um total de 37 trabalhos de nossa amostra, 15 são trabalhos empíricos e 22 são discussões teóricas relacionadas ao tema. O primeiro trabalho empírico que encontramos é de 2003, indicativo de uma área de pesquisa que iniciou a publicação de pesquisas realizadas em campo apenas recentemente. Analisando a Figura 2, podemos observar que o número de investigações empíricas se intensificou a partir de 2008, tendo um ápice em 2015.

Em termos de estratégias de pesquisa, os trabalhos empíricos utilizaram métodos de estudo de caso (Brown, Holtham, Rich, & Dove, 2015; Fougere et al., 2014; Hartog & Frame, 2004; Kassam et al., 2016), pesquisa-ação (Ramsey, 2014; Salite et al., 2009) e métodos mistos (Melville, Campbell, Fazio, & Bartley, 2012).

Além dessas estratégias, os autores utilizaram as seguintes técnicas de coleta e interpretação de dados: análise de narrativas (Robbins, 2013), grupos focais (Marlow et al., 2015) e entrevistas (Birmingham, 2003; Breier & Ralphs, 2009; Salminen-Karlsson & Wallgren, 2008).

Um número significativo de trabalhos adotou a abordagem *phronetic social science* de Flyvbjerg (2001). Além disso, esse autor foi citado por sete trabalhos empíricos e cinco trabalhos teóricos. Por



O filósofo Alasdair MacIntyre (2007), reconhecido especialmente por sua abordagem da ética das virtudes, também foi citado em pelo menos sete artigos (Alexander, 2006; Kreber, 2015; Kristjánsson, 2005; Maguire, 1997; Noel, 1999a; Ramsey, 2014; Wivestad, 2008).

O trabalho de Dunne (1993) também foi discutido e considerado no arcabouço teórico de vários trabalhos: Clark (2005), Kristjánsson (2005), Wivestad (2008), Cairns et al. (2010), Kreber (2015), Tyson (2015) e Salloum (2016) citam seu trabalho. Sua abordagem está relacionada à *phronesis* enquanto prática ou práxis.

A *phronetic social science*, elaborada por Bent Flyvbjerg (2001), também surge com frequência. O autor discute a *phronesis* enquanto um tipo de conhecimento da ciência social, adicionando à noção aristotélica o elemento do poder.

A *phronesis* é articulada à educação em trabalhos sobre reconhecimento da aprendizagem prévia, educação de adultos e aprendizagem experiencial. Dessa forma, constructos relacionados a valores e posturas reflexivas são abordados, retomando a obra de John Dewey – citado por Birmingham (2003), Kupers e Pauleen (2015), Ramsey (2014) e Salite et al. (2009) – bem como a de Donald Schön, citado por Korthagen e Kessels (1999), Kreber (2015) e Tyson (2015).

Considerando as referências que mais aparecem nesses trabalhos, percebemos que as perspectivas da ciência social phronética e da *phronesis*-práxis, especialmente em Flyvbjerg (2001) e Dunne (1993), ressoaram nas discussões do campo. As discussões também indicam contrapontos nessas abordagens, como o trabalho de Kristjánsson (2005) e dos argumentos de Eikeland (2007), citado por Ramsey (2014).

Ramsey (2014) considera que Eikeland (2007) é persuasivo em sua crítica à Flyvbjerg, afirmando que este estreita os contornos ao considerar somente a *phronesis* e que há falhas em sua apreciação dela. Percebemos que compreender a obra desses autores contemporâneos se faz necessário para nos inserirmos na discussão da *phronesis*, especialmente no campo de estudos da Administração.

Há seis temas principais que incluem a *phronesis* em seu arcabouço teórico ou a discutem enquanto prática de ensino, aprendizagem e propósito da educação. A Tabela 2 apresenta trabalhos teóricos e empíricos de cada tema.

Tabela 2

### Principais Temas Sobre Ensino e Aprendizagem da *Phronesis* em Administração

Temas	Nº artigos	Teóricos	Empíricos
<b>1. Ensino e currículo relacionados à Administração e Ética Empresarial</b>	11	Maguire (1997); Bileišis (2012); Davis (2012); Clegg et al. (2013); Karam et al. (2015); Kupers e Pauleen (2015)	Hartog e Frame (2004); Salminen-Karlsson e Wallgren (2008); Cairns et al. (2010); Fougere et al. (2014); Brown et al. (2015)
<b>2. Educação e ensino de professores</b>	5	Korthagen e Kessels (1999); Tyson (2015); Salloum (2016)	Salite et al. (2009); Melville et al. (2012)
<b>3. Ensino e elementos da <i>phronesis</i></b>	8	Noel (1999b); Gibbs e Angelides (2004); Clark (2005); Kreber (2015)	Birmingham (2003); Breier e Ralphs (2009); Gibbs e Maguire (2012); Ramsey (2014)
<b>4. Filosofia da educação</b>	5	Noel (1999a); Hirst e Carr (2005); Kristjánsson (2005); Alexander (2006); Berthrong (2008)	-
<b>5. Profissões e outros cursos superiores</b>	5	Bishop e Rees (2007); Tsang (2007)	Robbins (2013); Gilkison et al. (2015); Marlow et al. (2015)
<b>6. Educação infantil</b>	3	Wivestad (2008); Lee (2015)	Kassam et al. (2016)

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

O tema denominado **Ensino e currículo relacionados à Administração e Ética empresarial** concentra o maior número de trabalhos, tanto teóricos quanto empíricos. Tal tema reforça a preocupação de que o ensino da *phronesis* requer a aprendizagem baseada na prática ou por meio dela, no caso da abordagem experiencial. Isso significa que ter conhecimento teórico é insuficiente, sendo fundamental o conhecimento prático apreendido pela experiência na realidade.

Passamos, em seguida, à análise de cada um desses temas principais, procurando relacioná-los a algumas das preocupações recorrentes no ensino e a aprendizagem no campo da Administração. Entre elas, o estudo da *phronesis* sugere indagações sobre o tipo de conhecimento envolvido na Administração, sobre a racionalidade e o processo decisório, sobre o ensino de ética e sobre a distância entre teoria e prática, julgamento e ação.

O tipo de conhecimento da Administração, envolvendo episteme, techne e *phronesis* (Kavanagh, 2013), é problematizado por Koike e Mattos (2001), e implicitamente discutido por Azevedo e Grave (2014). Os primeiros afirmam que a *phronesis*, enquanto conhecimento prático, precisa ser revisitada na Administração. Azevedo e Grave (2014), por sua vez, discutem a essência da Administração e a definem como uma ação virtuosa realizada por meio de virtudes. Tais trabalhos reconhecem a importância da sabedoria prática ou do saber prudente (Mattos, 2009), de forma similar à Kavanagh (2013).

O tema sobre a distância entre teoria e prática no ensino de Administração permeia muitas discussões. Silva, Lima, Sonaglio e Godoi (2012) discutem esse problema, bem como os processos de aprendizagem pouco significativos para os alunos. As definições da *phronesis* reunidas na Tabela 1 definem posturas pessoais, seja do professor ou de estudantes, bem como o conhecimento prático aprendido por vivências e abordagens práticas, que podem estar subsumidas em metodologias de aprendizagem em ação, a fim de se conectar teoria e prática. Buscar o ensino dessa virtude – considerando seu processo de deliberação, julgamento, decisão e ação – requer proporcionar reflexões sobre experiências vividas (Mintzberg & Gosling, 2003), para então se chegar a ações mais significativas. Mas ela requer, em contrapartida, a disposição do aluno para tal, o que pressupõe o acordo mútuo entre professor e estudantes para efetivamente ocorrer a aprendizagem.

Podemos aprender a sabedoria prática? Inferimos a partir desses artigos que o antigo exame de consciência, a reflexão frequente sobre nossos atos e o desenvolvimento da imaginação, do julgamento e de decisões morais são possíveis caminhos para a sua aprendizagem.

Antevemos que as principais contribuições que tais trabalhos reúnem permitem aprimorar o ensino-aprendizagem em Administração de duas maneiras. A primeira como um saber prático e para a prática (Hurst, 2012), embasado em fins moralmente bons (Aristóteles, 2009), de modo a contemplar o ensino da utilização de tecnologias administrativas com responsabilidade e respeito à dignidade humana; segundo, o ensino de ética e o aprimoramento das competências atitudinais dos estudantes de graduação tem como alternativa a *phronesis*, dentro da perspectiva da ética das virtudes.

## **Ensino e currículo relacionados à Administração e Ética empresarial**

Dentro de cada tema iremos apresentar sucintamente o assunto principal dos artigos e discutir em mais detalhes aqueles com contribuições que julgamos mais relevantes. Nesse grupo, encontramos seis trabalhos teóricos e cinco empíricos. Salminen-Karlsson e Wallgren (2008) abordam a cooperação e transferência de conhecimento em parcerias entre escolas de graduação de pesquisa industrial e a indústria; Cairns et al. (2010), a pedagogia crítica na área de negócios internacionais; Davis (2012), o ensino da ética das profissões; Clegg et al. (2013), o papel da escola de negócios e ética e estratégia baseada na *phronesis*; Karam et al. (2015), aprendizagem significativa, sabedoria prática e reflexão; e finalmente Kupers e Pauleen (2015), o hábito, improvisação e aprendizagem transformativa.

Maguire (1997) examina duas diferentes abordagens do ensino da ética empresarial: a política e a baseada na ética das virtudes. Segundo a perspectiva política, as instituições devem ser discutidas a partir da justiça distributiva. E pelas virtudes, o caráter e as responsabilidades das pessoas nas

organizações. O autor sugere a interpretação de Gadamer (2008) a respeito da *phronesis*, para reconsiderar a interrelação bidirecional entre política e virtudes. Ambas as abordagens corroboram a definição acerca do que é a Administração, defendida por Azevedo e Grave (2014), a qual envolve política, gestão e liderança, e é definida como uma ação virtuosa, que tem por finalidade contribuir para a vida boa (eudaimonia).

Além do entendimento moral, Hartog e Frame (2004) discutem uma estratégia para incluir o ensino de ética empresarial no currículo dos cursos de negócios/administração. Elaboram cinco dimensões baseadas na experiência de trabalho, uma delas baseada na noção de *phronesis*. Evidências da importância que os estudantes atribuem ao ensino de ética em Administração sugerem que o ensino permeie o currículo e que se busque por métodos mais participativos, em um ambiente favorável (Ferreira, Ferreira, & Faria, 2011).

## Educação e ensino de professores

Cinco trabalhos discutem o ensino de professores. Korthagen e Kessels (1999), Tyson (2015) e Salloum (2016) teorizam sobre o ensino de professores e sobre a *phronesis*. Os artigos de Salite et al. (2009) e de Melville et al. (2012) investigam empiricamente o assunto.

Korthagen e Kessels (1999) discutem a relação teoria e prática e episteme e *phronesis* no ensino de professores pesquisadores. Consideram o conhecimento a partir da episteme e da *phronesis*. Em seguida, discutem uma abordagem mais ampla, que descobre a relação entre a cognição e o comportamento de professores. Sugerem uma abordagem realística para a educação de professores e refletem sobre o papel desse professor educador e as consequências para as organizações.

Para Salloum (2016), o conhecimento prático de professores está baseado na virtude intelectual da *phronesis*. O autor argumenta a favor de uma epistemologia baseada na virtude, como sobriedade, perseverança, justiça e humildade. Na reflexão do autor, professores e estudantes podem fazer a sua busca por conhecimento mais significativa, se algumas virtudes como honestidade intelectual e responsabilidade estiverem inseridas. O autor esboça um quadro com diferentes práticas científicas e quais virtudes são necessárias para sua boa realização.

Salite et al. (2009) abordam os diferentes tipos de pesquisa-ação na educação, especialmente no estudo da educação de professores. Procuram observar a *phronesis* e suas diferentes características enquanto processo da pesquisa-ação. Os autores partem da ideia de *phronesis* como a sabedoria do *insight*, a qual consiste em uma “habilidade para usar a experiência passada para avaliar problemas específicos no presente, possibilitando a tomada de decisão ética sobre o curso da ação de forma que se promova o bem coletivo” (Salite et al., p. 16, tradução nossa). A noção de sabedoria prática resumidamente descreve o processo de pesquisa-ação.

Um elemento adicional está relacionado com a prática diária de professores, que pela sabedoria prática ensinam futuros professores. Melville et al. (2012) consideram a ciência do ensino como um diálogo entre episteme, *techné* e *phronesis*. O roteiro departamental de um curso, então, precisa ser **traduzido** para essas três formas de conhecimento teórico, produtivo e prático, respectivamente.

## Ensino e elementos da *phronesis*

Encontramos oito trabalhos que discutem o ensino e a aprendizagem a partir de um elemento correspondente à *phronesis*. Noel (1999b), Gibbs e Angelides (2004), Clark (2005) e Kreber (2015) trazem reflexões teóricas e discutem os temas **fantasia ou imaginação, aprendizagem experiencial, ação e reflexão e crítica reflexiva**.

Noel (1999a, 1999b) afirma que a fantasia ou imaginação é uma capacidade interpretativa de reproduzir imagens. Vai além da percepção do contexto e está mais relacionado ao discernimento. Este, por sua vez, representa uma capacidade mais ampla em apreender como a situação **aparece** ou

**apresenta-se/representa** para a pessoa. Argumenta que a fantasia desempenha um papel crucial no processo de raciocínio prático, na medida em que ajuda a imaginar e selecionar os fins e os meios.

Gibbs e Angelides (2004) seguem a definição de aprendizagem experiencial ou sabedoria pela condição humana de **ser no mundo**, embasados no pensamento Heideggeriano. Segundo os autores, o *phronimos* é a pessoa que conhece e é sábio, mais do que apenas **tem** conhecimento. Relacionado ao trabalho, é uma habilidade que vai além do **saber como**, e sim para agir e ser. Entretanto, é necessário reaprender a forma de pensar devido a predominância da forma de pensar tecnocientífica.

Clark (2005) investiga a pesquisa educacional e suas diferentes vertentes. Discute duas características da *phronesis*: ação e reflexão. A ação é característica da sabedoria prática da pessoa que está apta a deliberar bem sobre o que é bom e necessário para si mesmo, sobre o tipo de coisa que conduz para uma boa vida. O *phronimos* sabe como agir bem.

Kreber (2015) aprecia que tipo de prática é o saber para ensinar. Ensinar e aprender são atividades ou práticas nas quais nos engajamos, contidas na tradição e padrões estabelecidos pela comunidade. É um questionamento reflexivo e crítico do contexto particular em que atuamos, tendo como propósito dar suporte aos interesses dos estudantes. Isto significa ajudar os estudantes naqueles interesses que sejam desejáveis que tenham.

Encontramos também quatro pesquisas que foram investigar em campo elementos da *phronesis*, reunidas na Tabela 3.

Tabela 3

### Trabalhos Empíricos Que Abordam Elementos da *Phronesis*

Autor	Método de pesquisa	Definição da <i>phronesis</i>	Tema/elemento
<b>Birmingham (2003)</b>	Entrevistas fenomenológicas em profundidade com professores em formação	Percepção do contexto e da situação real	<i>Phronesis</i> como reflexão na e para a educação de professores
<b>Breier e Ralphs (2009)</b>	Análise de dados qualitativos de dois projetos de pesquisa	Raciocínio e tipo de conhecimento	Reconhecimento da aprendizagem prévia
<b>Gibbs e Maguire (2012)</b>	Análise de 20 (vinte) teses de doutorado profissional	<i>Phronetic Social Science</i>	A retórica e a <i>phronesis</i> na recomendação de pesquisas científicas
<b>Ramsey (2014)</b>	Projeto de pesquisa-ação	Tipo de conhecimento aprendido na prática	A atenção, na interação e na prática no dia-a-dia organizacional

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Ramsey (2014) articula três abordagens da escola baseada na prática e focaliza no elemento da **atenção** como a atividade cognitiva principal para relacionar ideias, prática e contexto. O autor ilustra a aprendizagem com sua experiência na participação por 30 meses de um projeto de pesquisa e, dessa prática de aprendizagem, consegue extrair três domínios da atenção: um engajamento com ideias, uma prática de investigação, e a navegação nas relações. Ele propõe esses três achados como a *scholarship of practice*.

### Filosofia da educação e *phronesis*

Nesse tema incluímos os trabalhos que discutem a *phronesis* no campo da Filosofia da Educação. Noel (1999a), Hirst e Carr (2005), Kristjánsson (2005) (sua análise de três perspectivas está descrita na seção sobre as definições da *phronesis*), Alexander (2006) e Berthrong (2008) tecem discussões teóricas sobre o tema. Esses trabalhos estão publicados em revistas que abordam a Filosofia da Educação, tais

como o *Journal of Philosophy of Education, Educational Philosophy & Theory* e *Studies in Philosophy & Education*.

Noel (1999a) discute as diferentes interpretações da *phronesis* para o ensino. Distingue entre as abordagens sobre racionalidade, percepção e *insight*, caráter moral, discernimento.

Hirst e Carr (2005) dialogam sobre suas abordagens e argumentam que a Filosofia da Educação é uma prática social que considera os pressupostos, conceitos e justificativas para a prática educacional. Eles rejeitam a abordagem de que a filosofia teórica deva ser substituída por uma filosofia prática.

Alexander (2006) afirma que é preciso entender a distinção entre a razão pura e a sabedoria prática ou *phronesis*. Na tradição das virtudes, o mais importante é a busca de significado, de sentido da vida. Para a educação especial, o autor discute como o neo-aristotelismo trata da espiritualidade.

O trabalho de Berthrong (2008), publicado no livro *Teaching for Wisdom*, traz para a discussão a sabedoria prática e as virtudes segundo o filósofo chinês Zhu Xi, intérprete do pensamento Confuciano. Considera a interpretação do Master Zhu como virtude da sabedoria ou discernimento (Zhi). As cinco virtudes cardeais que se mantiveram ao longo de mais de dois mil anos do pensamento iniciado por Confúcio são: humanidade, justiça, civilidade ou ritual, ter fé (faithfulness) e zhi ou sabedoria. O *telos* ou objetivo da atualização das cinco virtudes pelos estudos é se tornar o junzi ou pessoa exemplar.

### **Profissões e outros cursos superiores**

Relacionado ao ensino e aprendizagem de profissões, encontramos duas discussões teóricas e três pesquisas empíricas. Os trabalhos de Bishop e Rees (2007), Gilkison et al. (2015) e Marlow et al. (2015) discutem a *phronesis* em profissões da área médica. Ainda se discute o ensino e aprendizagem no serviço social (Tsang, 2007) e na política social (Robbins, 2013).

O artigo de Marlow et al. (2015) apresenta a primeira fase de um projeto de pesquisa na área de enfermagem, o qual visa promover a *phronesis* em sala de aula. Também objetiva promover um diálogo e discussão sobre o conhecimento ético entre estudantes de enfermagem e adultos anteriormente encarcerados. Tem como base a filosofia de Gadamer (2008) e a dialética socrática. É um projeto de pesquisa que segue uma abordagem crítica e alternativa e que busca criar oportunidades de reflexão sobre o contexto, ao privilegiar a sabedoria prática frente ao conhecimento epistemológico.

Embora discutam o tema em outras profissões, acreditamos que analisar as iniciativas de desenvolvimento em outras áreas, como no serviço social, possa contribuir para o desenvolvimento de propostas futuras de ensino e aprendizagem na área de Administração.

### **Educação infantil**

Encontramos em nossa amostra alguns trabalhos sobre a educação e o conhecimento prático de crianças. Embora não seja o foco, as definições da *phronesis* e experiências de ensino e aprendizagem podem contribuir para práticas educativas na Administração. Além disso, os trabalhos envolvem questões que dizem respeito ao campo de públicas, como o conhecimento local que vem da experiência e da realidade das crianças (Kassam et al., 2016), e a discussão da *phronetic social science* (Lee, 2015). Além deles, o artigo de Wivestad (2008) relaciona os conceitos de ágape e *phronesis*.

Kassam et al. (2016) discutem o conhecimento de crianças que vivem nas áreas rurais, particularmente os indígenas e estudam dois casos norte-americanos. Reconhecem a necessidade de diversidade e de conhecimento e sugerem uma pedagogia pluralista, que abarca múltiplas fontes de conhecimento.

## Considerações Finais

Nosso objetivo de explorar como a *phronesis* vem sendo discutida em relação à educação, ensino e aprendizagem na Administração, começou por uma revisão do conhecimento disponível na publicação de artigos na área. Com os procedimentos adotados, conseguimos conhecer quais são as referências mais frequentes, quando o assunto é a sabedoria prática. Aristóteles (2009) continua sendo o filósofo mais associado ao conceito da *phronesis* e das virtudes morais. Mas autores contemporâneos – como Gadamer (2008), MacIntyre (2007) e Flyvbjerg (2001) – também têm seus conceitos ressoados em novas pesquisas. Adicionalmente, em sua análise bibliométrica sobre a ética de virtudes, Ferrero e Sison (2014) encontraram abordagens aristotélicas e baseadas na obra de MacIntyre (2007), entre outras. Acreditamos ser necessário um aprofundamento no estudo dessas obras para dar continuidade ao estudo da *phronesis*.

As definições atribuídas à *phronesis* foram associadas aos conceitos aristotélicos, adotando elementos ou enfoques de análise diferentes, porém complementares. A *phronesis* foi abordada segundo cinco definições: (a) disposição para o julgamento ou deliberação; (b) percepção do contexto e da situação real; (c) tipo de conhecimento prático; (d) pesquisa social phronética; e, (e) definições múltiplas. Às revisões de Maguire (1997) e Kristjánsson (2005) podemos adicionar a abordagem da *phronetic social science*, como uma nova perspectiva conceitual, adotada por vários trabalhos de nossa amostra.

Os dados bibliométricos revelaram que 70 pesquisadores contribuíram com esses trabalhos. Pesquisadores com filiação universitária em 18 diferentes países. E a diversidade de revistas científicas também foi expressiva, revelando, no entanto, a predominância de produções norte-americanas e europeias nessa amostra. Além disso, a leitura na íntegra, as palavras-chave e as referências bibliográficas também auxiliaram na análise dos conceitos de *phronesis* e o tema/objeto de análise das publicações. Reunimos os trabalhos em seis temas: (a) ensino e currículo relacionados à Administração e ética empresarial; (b) educação e ensino de professores; (c) ensino e elementos da *phronesis*; (d) filosofia da educação e *phronesis*; (e) profissões e outros cursos superiores; e, (f) educação infantil.

Em termos da apropriação do conceito da *phronesis* para o nosso campo de estudo, consideramos a preocupação de Ramsey (2014) e Kristjánsson (2005) sobre os conceitos da *phronesis* e sua fundamentação na filosofia de Aristóteles (2009). As definições atribuídas à *phronesis* revelam elementos – reflexão, imaginação, aprendizagem e experiência – ou a função – mediadora entre conhecimento e virtudes – ou dão ênfase ao processo de como ela é exercida, tais como julgamento, atenção e ação. Por outro lado, sob o ponto de vista moral, a prudência em Aristóteles (2009) está diretamente relacionada à visão de mundo e é considerada uma virtude metafisicamente fundada (Albenque, 1963/2008). Nesse sentido, Albenque (1963/2008) recomenda uma busca pela compreensão de sua estrutura e não tanto de seu processo ou funcionamento. A interpretação e análise de elementos como a fantasia ou imaginação e, indo além, à estrutura simbólica através da qual interagimos com o mundo, pode ser o caminho para de fato estarmos exercendo a *phronesis* enquanto agimos como pesquisadores. Revisitar o conceito de práxis e outros associados, tais como experiência, deliberação, contingência podem ajudar nesse percurso.

Para o ensino de ética em Administração sugerimos que o ensino-aprendizagem da *phronesis* seja um aspecto fundamental para a realização de bons processos deliberativos, julgamentos, escolhas e ações. Ajudar os estudantes a compreender o contexto de ação e agir segundo princípios morais requer uma forma de aprendizagem baseada na experiência de julgamento, decisão e diálogo com os envolvidos, a qual pode ser exercitada nas diversas disciplinas de um currículo escolar, bem como nas práticas da vida diária.

Reconhecemos as limitações que nos colocamos ao desenvolver esse estudo, restringindo nossa amostra a artigos relacionados à educação, ensino e aprendizagem dentro de nosso campo. Uma futura revisão interdisciplinar poderia abranger o ensino e aprendizagem da *phronesis* em outros campos do saber, e consultar a outras fontes de dados, como livros, teses e dissertações.



Pesquisas futuras poderiam abordar a relação da *phronesis* com as virtudes morais, pois os trabalhos aqui analisados mais relacionam o conceito à aprendizagem experiencial e com a finalidade de desenvolver um conhecimento prático. Algumas perguntas para as quais buscamos respostas são: como se aprende a sabedoria prática sem a experiência prévia? Como se tomam decisões sabiamente em uma situação e condições novas ou problemáticas? Como o exemplo daquele que exerce a *phronesis* é apreendido pelas demais pessoas de seu meio? Essas e outras questões são possibilidades para investigações teóricas e empíricas nessa intersecção entre os campos de Educação, Administração e Ética.

## Referências

- Albenque, P. (2008). *A prudência em Aristóteles* (2a ed., M. Lopes, Trad.). São Paulo: Discurso Editorial, Paulus. (Obra original publicada em 1963)
- Alexander, H. (2006). Spirituality, morality, and criticism in education: A response to Kevin Gary. *Studies in Philosophy & Education*, 25(4), 327-334. <https://doi.org/10.1007/s11217-006-9007-1>
- Alzola, M. (2015). Virtuous persons and virtuous actions in business ethics and organizational research. *Business Ethics Quarterly*, 25(3), 287-318. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.24>
- Aquino, T. (2014). *A prudência: A virtude da decisão certa* (2a ed., J. Lauand, Trad.). São Paulo: WMF Martins Fontes. (Obra original publicada em 2005)
- Aristóteles. (2009). *Ética a Nicômaco* (A. de C. Caieiro, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Azevedo, A., & Grave, P. S. (2014). Prolegômenos a toda a administrolgia possível: Administração – o que é isto? *Organizações & Sociedade*, 21(71), 695-712. <http://doi.org/10.1590/S1984-92302014217100009>
- Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018). Practical wisdom: Management's no longer forgotten virtue. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 147-165. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3417-y>
- Berthrong, J. (2008). Master Zhu's wisdom teaching for wisdom: Cross-cultural perspectives on fostering wisdom. In M. Ferrari & G. Potworowski (Eds.), *Teaching for wisdom* (pp. 93-110). Dordrecht: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6532-3>
- Bileišis, M. (2012). Empowering institutions: A case for connecting business and the academe through *Phronesis*. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(3), 177-185. <https://doi.org/10.9770/jssi/2012.1.3>
- Birmingham, C. (2003). Practicing the virtue of reflection in an unfamiliar cultural context. *Theory Into Practice*, 42(3), 188-194. [http://doi.org/10.1207/s15430421tip4203\\_4](http://doi.org/10.1207/s15430421tip4203_4)
- Bishop, J. P., & Rees, C. E. (2007). Hero or has-been: Is there a future for altruism in medical education? *Advances in Health Sciences Education*, 12(3), 391-399. <http://doi.org/10.1007/s10459-007-9064-4>
- Breier, M., & Ralphs, A. (2009). In search of *phronesis*: Recognizing practical wisdom in the recognition (assessment) of prior learning. *British Journal of Sociology of Education*, 30(4), 479-493. <http://doi.org/10.1080/01425690902954646>
- Brown, A., Holtham, C., Rich, M., & Dove, A. (2015). Twenty-first century managers and intuition: An exploratory example of pedagogic change for business undergraduates. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 13(3), 349-375. <https://doi.org/10.1111/dsji.12066>

- Cairns, G., Sliwa, M., & Wright, G. (2010). Problematizing international business futures through a 'critical scenario method'. *Futures*, 42(9), 971-979. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2010.08.016>
- Clark, C. (2005). The structure of educational research. *British Educational Research Journal*, 31(3), 289-308. <https://doi.org/10.1080/01411920500082128>
- Clegg, S. R., Jarvis, W. P., & Pitsis, T. S. (2013). Making strategy matter: Social theory, knowledge interests and business education. *Business History*, 55(7), 1247-1264. <http://doi.org/10.1080/00076791.2013.838033>
- Davis, M. (2012). A plea for judgment. *Science & Engineering Ethics*, 18(4), 789-808. <https://doi.org/10.1007/s11948-011-9254-6>
- Dunne, J. (1993). *Back to the rough ground: 'Phronesis' and 'techne' in modern philosophy and Aristotle*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Eikeland, O. (2007). *The ways of Aristotle: Aristotelian phronesis, Aristotelian philosophy of dialogue, and action research*. Bern: Peter Lang.
- Ferreira, D. A., Ferreira, L., & Faria, M. D. (2011). O ensino da ética em administração: Percepções e opiniões dos alunos. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 12(1), 41-64. <https://doi.org/10.13058/raep.2011.v12n1.172>
- Ferrero, I., & Sison, A. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtues ethics articles in business ethics and in management journals (1980-2011). *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 375-400. <https://doi.org/10.1111/beer.12057>
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fougere, M., Solitander, N., & Young, S. (2014). Exploring and exposing values in management education: Problematizing final vocabularies in order to enhance moral imagination. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 175-187. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1655-9>
- Gadamer, H. (2008). *Verdade e método: Traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica* (10a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Gibbs, P., & Angelides, P. (2004). Accreditation of knowledge as being-in-the-world. *Journal of Education & Work*, 17(3), 333-346. <http://doi.org/10.1080/13596748.2012.738994>
- Gibbs, P., & Maguire, K. (2012). What is in a recommendation? A perspective from work-based doctorates. *Research in Post-Compulsory Education*, 17(4), 471-481. <http://doi.org/10.1080/13596748.2012.738994>
- Gilkison, A., Giddings, L., & Smythe, L. (2015). Real life narratives enhance learning about the 'art and science' of midwifery practice. *Advances in Health Sciences Education*, 21(1), 19-32. <https://doi.org/10.1007/s10459-015-9607-z>
- Hartog, M., & Frame, P. (2004). Business ethics in the curriculum: Integrating ethics through work experience. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 399-409. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1828-7>
- Hirst, P., & Carr, W. (2005). Philosophy and education - A symposium. *Journal of Philosophy of Education*, 39(4), 615-632. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9752.2005.00459.x>
- Hurst, D. K. (2012). Practical wisdom: Reinventing organizations by rediscovering ourselves. *Management Research Review*, 36(8), 759-766. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2012-0256>

- Karam, C. M., Sidani, Y. M., & Showail, S. (2015). Teaching business ethics in the global South: Control, resistance, and *phronesis*. *Teaching in Higher Education*, 20(3), 255-271. <http://doi.org/10.1080/13562517.2014.1001833>
- Kassam, K. A. S., Avery, L. M., & Ruelle, M. L. (2016). The cognitive relevance of Indigenous and rural: Why is it critical to survival? *Cultural Studies of Science Education*, 12(1), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s11422-016-9745-5>.
- Kavanagh, D. (2013). Problematizing practice: MacIntyre and management. *Organization*, 20(1), 103-115. Doi: 10.1177/1350508412460994
- Koike, K., & Mattos, P. L. C. L. (2001). Entre a epistêmê e a phrónesis: Antigas lições para a moderna aprendizagem em administração. *Perspectiva Filosófica*, 7(13), 179-193.
- Korthagen, F. A. J., & Kessels, J. P. A. M. (1999). Linking theory and practice: Changing the pedagogy of teacher education. *Educational Researcher*, 28(4), 4-17. <https://doi.org/10.3102/0013189X028004004>
- Kreber, C. (2015). Reviving the ancient virtues in the scholarship of teaching, with a slight critical twist. *Higher Education Research & Development*, 34(3), 568-580. <http://doi.org/10.1080/07294360.2014.973384>
- Kristjánsson, K. (2005). Smoothing It: Some Aristotelian misgivings about the *phronesis*-praxis perspective on education. *Educational Philosophy & Theory*, 37(4), 455-473. <https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.2005.00135.x>
- Kupers, W. M., & Pauleen, D. (2015). Learning wisdom: Embodied and artful approaches to management education. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 493-500. <http://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.003>
- Lee, Y. J. (2015). Learning activism, acting with *phronesis*. *Cultural Studies of Science Education*, 10(4), 1183-1188. <http://doi.org/10.1007/s11422-014-9611-2>
- MacIntyre, A. (2007). *After virtue: A study in moral theory* (3rd ed.). Indiana, USA: University of Notre Dame Press.
- Maguire, S. (1997). Business ethics: A compromise between politics and virtue. *Journal of Business Ethics*, 16(12/13), 1411-1418. <https://doi.org/10.1023/A:1005735125151>
- Marlow, E., Nosek, M., Lee, Y., Young, E., Bautista, A., & Hansen, F. T. (2015). Nurses, formerly incarcerated adults, and Gadamer: *Phronesis* and the Socratic dialectic. *Nursing Philosophy*, 16(1), 19-28. <https://doi.org/10.1111/nup.12055>
- Mattos, P. L. C. L. (2009). “Administração é ciência ou arte?” O que podemos aprender com este mal-entendido? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 349-360. <http://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300009>
- Melville, W., Campbell, T., Fazio, X., & Bartley, A. (2012). The departmental script as an ongoing conversation into the *phronesis* of teaching science as inquiry. *Journal of Science Education and Technology*, 21(6), 835-850. <https://doi.org/10.1007/s10956-012-9370-3>
- Mendes-Da-Silva, W. (2019). Editorial. Contribuições e limitações de revisões narrativas e revisões sistemáticas na área de negócios. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(2), Recuperado de <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1320/1348>. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190094>
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2003). Educando administradores além das fronteiras. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2), 29-43.

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Med*, 6(7), 1-6. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2707599/>.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Noel, J. (1999a). On the Varieties of *Phronesis*. *Educational Philosophy & Theory*, 31(3), 273. <https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.1999.tb00466.x>
- Noel, J. (1999b). *Phronesis* and Phantasia: Teaching with Wisdom and Imagination. *Journal of Philosophy of Education*, 33(2), 277. <https://doi.org/10.1111/1467-9752.00136>
- Paré, G., Trudel, M., Jaana, M. & Kitsiou, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: a typology of literature reviews. *Information & Management*, 52(2), 183-199. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.008>
- Ramsey, C. (2014). Management learning: A scholarship of practice centred on attention? *Management Learning*, 45(1), 6-20. <http://doi.org/10.1177/1350507612473563>
- Robbins, R. (2013). Stories of risk and protection: A turn to the narrative in social policy education. *Social Work Education*, 32(3), 380-396. <http://doi.org/10.1080/02615479.2012.665866>
- Salite, I., Gedžune, G., & Gedžune, I. (2009). Educational action research for sustainability: Seeking wisdom of *insight* in teacher education. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 11(2), 14-30. <http://doi.org/10.2478/v10099-009-0037-y>
- Salloum, S. (2016). The place of practical wisdom in science education: What can be learned from Aristotelian ethics and a virtue-based theory of knowledge. *Cultural Studies of Science Education*, 12(2), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s11422-015-9710-8>.
- Salminen-Karlsson, M., & Wallgren, L. (2008). The interaction of academic and industrial supervisors in graduate education: An investigation of industrial research schools. *Higher Education*, 56(1), 77-93. <http://doi.org/10.1007/s10734-007-9090-4>
- Silva, A. B., Lima, T. B., Sonaglio, A. L. B., & Godoi, C. K. (2012). Dimensões de um sistema de aprendizagem em ação para o ensino de administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 13(1), 9-41. <http://doi.org/10.13058/raep.2012.v13n1.97>
- Tsang, N. (2007). Reflection as dialogue. *British Journal of Social Work*, 37(4), 681-694. <https://www.jstor.org/stable/23722589>
- Tyson, R. (2015). Educating for vocational excellence: The auto/biographical exploration of enacted craft pedagogy. *Vocations and Learning*, 8(2), 229-245. <http://doi.org/10.1007/s12186-015-9132-5>
- Wivestad, S. M. (2008). The educational challenges of agape and *Phronesis*. *Journal of Philosophy of Education*, 42(2), 307-324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9752.2008.00626.x>

#### **Autores**

Maria Clara Figueiredo Dalla Costa Ames  
Avenida Madre Benvenuta, 2037, Itacorubi, 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil  
E-mail: mariaclaraames@gmail.com, amesmariaclara@gmail.com

Maurício Custódio Serafim  
Avenida Madre Benvenuta, 2037, Itacorubi, 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil  
E-mail: serafim.esag@gmail.com

**Contribuições**

1º autor: Conduziu a revisão sistemática da literatura e contribuiu para a análise e escrita do artigo resultante da pesquisa.

2º autor: Orientou a pesquisa e contribuiu para a análise e escrita do artigo.

**Financiamento**

O presente artigo foi financiado com recursos do CNPQ para projeto de pesquisa, provenientes da chamada CHSSA, processo nr. 445434/2015-5.

**Conflito de Interesses**

Os autores declaram não haver conflitos de interesse com o presente artigo.

**Verificação de Plágio**

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

## APÊNDICE

## Trabalhos Encontrados a Partir do Processo de Busca, em Ordem Cronológica

Nº	AUTOR	ANO	TÍTULO	REVISTA
1	Maguire, S.	1997	<i>Business ethics: A compromise between politics and virtue</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>
2	Korthagen, F. A. J. e Kessels, J. P. A. M.	1999	<i>Linking theory and practice: Changing the pedagogy of teacher education</i>	<i>Educational Researcher</i>
3	Noel, J.	1999	<i>On the Varieties of Phronesis</i>	<i>Educational Philosophy &amp; Theory</i>
4	Noel, J.	1999	<i>Phronesis and Phantasia: Teaching with Wisdom and Imagination</i>	<i>Journal of Philosophy of Education</i>
5	Birmingham, C.	2003	<i>Practicing the Virtue of Reflection in an Unfamiliar Cultural Context</i>	<i>Theory Into Practice</i>
6	Gibbs, P. e Angelides, P.	2004	<i>Accreditation of Knowledge as Being-in-the-world</i>	<i>Journal of Education &amp; Work</i>
7	Hartog, M. e Frame, P.	2004	<i>Business Ethics in the Curriculum: Integrating Ethics through Work Experience</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>
8	Clark, C.	2005	<i>The structure of educational research</i>	<i>British Educational Research Journal</i>
9	Hirst, P. e Carr, W.	2005	<i>Philosophy And Education—A Symposium</i>	<i>Journal of Philosophy of Education</i>
10	Kristjánsson, K.	2005	<i>Smoothing It: Some Aristotelian misgivings about the phronesis-praxis perspective on education</i>	<i>Educational Philosophy &amp; Theory</i>
11	Alexander, H.	2006	<i>Spirituality, morality, and criticism in education: a response to Kevin Gary</i>	<i>Studies in Philosophy &amp; Education</i>
12	Bishop, J. P. e Rees, C. E.	2007	<i>Hero or has-been: Is there a future for altruism in medical education?</i>	<i>Advances in Health Sciences Education</i>
13	Tsang, N.	2007	<i>Reflection as dialogue</i>	<i>British Journal of Social Work</i>
14	Salminen-Karlsson, M. e Wallgren, L.	2008	<i>The interaction of academic and industrial supervisors in graduate education: An investigation of industrial research schools</i>	<i>Higher Education</i>
15	Wivestad, S. M.	2008	<i>The Educational Challenges of Agape and Phronesis</i>	<i>Journal of Philosophy of Education</i>
16	Berthrong, J.	2008	<i>Master Zhu's wisdom Teaching for Wisdom: Cross-cultural Perspectives on Fostering Wisdom (pp. 93-110): Springer Netherlands.</i>	Capítulo do livro de Ferrari, M. & Potworowski, G. (Eds.). (2008). <i>Teaching for Wisdom.</i>
17	Breier, M. e Ralphs, A.	2009	<i>In search of phronesis: recognizing practical wisdom in the Recognition (Assessment) of Prior Learning</i>	<i>British Journal of Sociology of Education</i>
18	Salite, I., Gedžune, G. e Gedžune, I.	2009	<i>Educational action research for sustainability: Seeking wisdom of insight in teacher education</i>	<i>Journal of Teacher Education for Sustainability</i>
19	Cairns, G., Sliwa, M. e Wright, G.	2010	<i>Problematizing international business futures through a 'critical scenario method'</i>	<i>Futures</i>

20	Bileišis, M.	2012	<i>Empowering institutions: A case for connecting business and the academe through Phronesis</i>	<i>Journal of Security and Sustainability Issues</i>
21	Davis, M.	2012	<i>A Plea for Judgment</i>	<i>Science &amp; Engineering Ethics</i>
22	Gibbs, P. e Maguire, K.	2012	<i>What is in a recommendation? A perspective from work-based doctorates</i>	<i>Research in Post-Compulsory Education</i>
23	Melville, W., Campbell, T., Fazio, X. e Bartley, A.	2012	<i>The Departmental Script as an Ongoing Conversation into the Phronesis of Teaching Science as Inquiry</i>	<i>Journal of Science Education and Technology</i>
24	Clegg, S. R., Jarvis, W. P. e Pitsis, T. S.	2013	<i>Making strategy matter: Social theory, knowledge interests and business education</i>	<i>Business History</i>
25	Robbins, R.	2013	<i>Stories of Risk and Protection: A Turn to the Narrative in Social Policy Education</i>	<i>Social Work Education</i>
26	Fougere, M., Solitander, N. e Young, S.	2014	<i>Exploring and Exposing Values in Management Education: Problematizing Final Vocabularies in Order to Enhance Moral Imagination</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>
27	Ramsey, C.	2014	<i>Management learning: A scholarship of practice centred on attention?</i>	<i>Management Learning</i>
28	Brown, A., Holtham, C., Rich, M. e Dove, A.	2015	<i>Twenty-First Century Managers and Intuition: An Exploratory Example of Pedagogic Change for Business Undergraduates</i>	<i>Decision Sciences Journal of Innovative Education</i>
29	Gilkison, A., Giddings, L. e Smythe, L.	2015	<i>Real life narratives enhance learning about the 'art and science' of midwifery practice</i>	<i>Advances in Health Sciences Education</i>
30	Karam, C. M., Sidani, Y. M. e Showail, S.	2015	<i>Teaching business ethics in the global South: control, resistance, and phronesis</i>	<i>Teaching in Higher Education</i>
31	Kreber, C.	2015	<i>Reviving the ancient virtues in the scholarship of teaching, with a slight critical twist</i>	<i>Higher Education Research &amp; Development</i>
32	Kupers, W. M. e Pauleen, D.	2015	<i>Learning wisdom: Embodied and artful approaches to management education</i>	<i>Scandinavian Journal of Management</i>
33	Lee, Y. J.	2015	<i>Learning activism, acting with phronesis</i>	<i>Cultural Studies of Science Education</i>
34	Marlow, E., Nosek, M., Lee, Y., Young, E., Bautista, A. e Hansen, F. T.	2015	<i>Nurses, formerly incarcerated adults, and Gadamer: phronesis and the Socratic dialectic</i>	<i>Nursing Philosophy</i>
35	Tyson, R.	2015	<i>Educating for Vocational Excellence: The Auto/Biographical Exploration of Enacted Craft Pedagogy</i>	<i>Vocations and Learning</i>
36	Kassam, K. A. S., Avery, L. M. e Ruelle, M. L.	2016	<i>The cognitive relevance of Indigenous and rural: Why is it critical to survival?</i>	<i>Cultural Studies of Science Education</i>
37	Salloum, S.	2016	<i>The place of practical wisdom in science education: what can be learned from Aristotelian ethics and a virtue-based theory of knowledge</i>	<i>Cultural Studies of Science Education</i>