



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Decisões coletivas como uma prática social: a construção da phronesis coletiva

NÍVEA MARCELA MARQUES NASCIMENTO DE MACÊDO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

MARCELO DE SOUZA BISPO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

1. INTRODUÇÃO

A *phronesis*, prudência ou sabedoria prática é um entendimento de origem aristotélica que relaciona as atitudes concretas e singulares do homem no seu cotidiano a uma percepção mais abrangente de objetivo ou sentido de vida dele (SALLOUM, 2017). Para Aristóteles (2014), o sentido de vida do homem é praticar o bem para a coletividade em suas ações específicas e situadas, realizadas mediante as necessidades e características do contexto, na ação.

Aristóteles fala sobre a prática de ações virtuosas. Tais ações são realizadas pelo ser humano quando ele tem o equilíbrio de suas virtudes. É o agir que determina a condição virtuosa do indivíduo, ou seja, por meio de suas ações ele desenvolve suas virtudes e o equilíbrio delas. Ser virtuoso é encontrar o meio termo nas ações que são realizadas nas diferentes circunstâncias da vida. Para ser virtuoso, então, o indivíduo precisa saber deliberar para a melhor opção por meio do equilíbrio de virtudes e justa ponderação. Assim, a *phronesis* age para que o indivíduo delibere bem, virtuosamente.

De forma a desenvolver um novo conhecimento sobre a deliberação, muitos autores a relacionam com a *phronesis* (SHOTTER; TSOUKAS 2014a, 2014b; SCHWARTZ; SHARPE, 2010; HABISH; ADAUI, 2010; MELÉ, 2010), de modo a entendê-la como atrelada à ética da virtude. Em todos os estágios do modelo racional tradicional de tomada de decisão, há a necessidade de ética e até mesmo de sabedoria prática. Mas, a ética em muitos casos é negligenciada no processo de tomada de decisão. Apenas com a decisão consolidada, os envolvidos, de fato, pensam sobre suas consequências éticas (MELÉ, 2010).

As principais pesquisas sobre *phronesis* – Melé, 2010; Kinsella, 2012; Shoter, Toukas, 2014a; Salloum, 2017 – evidenciam seu caráter enquanto virtude pessoal (individual) do ser humano, tal qual Aristóteles (2014) desenvolveu. Tais pesquisas evidenciam a pessoa que tem ou desenvolve a sabedoria prática.

No entanto, a partir de nossa pesquisa sobre tomada de decisão coletiva num conselho universitário, considerando-a como uma prática social, entendemos que há também uma *phronesis* que é construída coletivamente. Nomeamos o referido conselho de COUNI e procuramos entender a decisão em seus aspectos éticos, a partir da noção de ética – *phronesis* – de Aristóteles (2014). Traçamos como objetivo compreender o processo de construção da *phronesis* coletiva a partir da tomada de decisão coletiva como uma prática social. Tal perspectiva visa desafiar a ortodoxia funcionalista nos estudos sobre tomada de decisão (ROSSI, 2014; BURNS, ROSZKOWSKA, 2011; FISHER, 2017; DENANT-BOEMONT, DIECIDUE, HARIDON, 2017).

Os fenômenos coletivos e colegiados de decisão nem sempre são entendidos por meio de como a agência da decisão constrói as organizações ou como os entendimentos emergentes e fluidos organizacionais são mantidos pelas decisões (BLASCHKE, 2015; DOBUSCH; SCHOENEBORN, 2015). A perspectiva das práticas sociais (Schatzki, 2006) ajuda a melhor entender as nuances coletivas da decisão, os dizeres e fazeres que formam o nexo da prática na forma de suas políticas e emoções porque apresentam as características relacionais da decisão entre as pessoas. Ajuda também a entender a negociação de preferências e o compartilhamento de informações entre os membros do grupo, dadas as muitas ausências de fundamentos teóricos e legais para decisão. Nutt (2011) destaca que a teoria sobre tomada de decisão precisa avançar no desenvolvimento de uma visão inter-relacional da construção da deliberação e do julgamento, ou seja, de como as decisões acontecem.

A decisão coletiva implica em relacionamentos para decidir, troca de informações e a construção de pensamentos conjuntos. Tal construção de pensamentos ocorre em meio a discussões e opiniões que, em conjunto, formam o caráter da decisão. Nem sempre é possível entender como ocorre essa construção de pensamento conjunto ético da decisão. Precisamos falar mais sobre como ocorre o fenômeno da decisão coletiva em meio aos seus relacionamentos, complementaridades de raciocínio e construções coletivas.

Apresentamos a tomada de decisão coletiva colegiada como uma prática social (Schatzki, 2006) que envolve a negociação e construção de um processo ético dinâmico e variável no tempo. A investigação de tal processo mostrou que há uma *phronesis* coletiva que guia o acontecimento da decisão. Pretendemos apresentar como principal contribuição para os estudos organizacionais como se dá a construção coletiva do raciocínio para decidir baseado em *phronesis*. Tal raciocínio coletivo dos conselheiros condiz com o desenvolvimento de uma *phronesis* coletiva no conselho pesquisado.

2. TOMADA DE DECISÃO COLETIVA COMO PRÁTICA SOCIAL

O estudo da tomada de decisão coletiva foi o nosso recurso empírico para entender a *phronesis* coletiva. E mais ainda, para compreender como ela acontece de maneira coletiva. No entanto, para que esse entendimento fosse possível, estudamos a decisão coletiva como uma prática social. A perspectiva das práticas ajuda a melhor entender as nuances coletivas da decisão, os dizeres e fazeres que compõem o nexo da prática (SCHATZKI, 2006) de decidir com suas políticas e emoções. Ajuda também a entender a negociação de preferências e o compartilhamento de informações entre os membros do grupo, dadas as muitas ausências de fundamentos teóricos e legais para decisão. Nutt (2011) destaca que a teoria sobre tomada de decisão precisa avançar no desenvolvimento de uma visão inter-relacional da construção da deliberação e do julgamento, ou seja, de como as decisões acontecem.

Tal visão relacional de como as decisões acontecem fica mais evidente quando observamos o COUNI, em sua complexidade social inerente. Essa complexidade reflete a dinâmica de sua atuação à medida que as forças sociais combinam umas às outras, negociando ordem entre os conselheiros, relatores, interessados e os condutores da reunião.

Gherardi (2006) aponta que as práticas sociais são um modo socialmente reconhecido de ordenar elementos heterogêneos em um conjunto coerente. Para a autora, as atividades acontecem em conjunto e em meio a um contexto situado.

A perspectiva das práticas ajuda a entender a tomada de decisão no contexto colegiado ou coletivo porque evidencia o caráter da construção consensual da decisão. Ajuda a entender a decisão como socialmente construída, e assim como Antonacopoulou (2015) afirma, e mostra, ainda, a decisão como moldada por emoções, valores, percepções e suposições. Estes são coletivos, realizados num emaranhado de interesses, conflitos e jogos de poder. A perspectiva das práticas ajuda a entender este molde de elementos, porque mostra como se dá as implicações das atividades da decisão nas suas tensões e relacionamentos.

Ao entender as ações da prática por meio da percepção de Schatzki (2006), analisamos os espaços da prática, os fazeres e dizeres característicos, os artefatos relacionados, as complementaridades da malha social da prática de decidir. A articulação desses elementos tem um caráter único e característico o qual Schatzki evidencia em suas discussões teóricas.

Santos e Alcadipani (2015) afirmam que na academia, pouco se sabe sobre como as decisões são tomadas do ponto de vista das dominações estabelecidas e estratégias praticadas, ou seja, como as decisões acontecem nas organizações do ponto de vista prático. Latour (2000) evidencia que poucos pesquisadores conseguiram captar a mistura caótica da organização em ação, de forma a penetrar nas atividades internas do organizar.

Além disso, existem diversas características importantes das decisões coletivas como as discussões para chegar a um consenso, os interesses pessoais envolvidos, o compartilhamento de informações em níveis diferentes e a exposição de preferências (KITTEL; LUHAN, 2013; FISHER, 2017). Tais elementos acontecem em meio à intensidade de conexões que conduzem o processo de construção social contínua da prática (TSOUKAS; CHIA, 2002).

Entender esta construção contínua nos permite identificar os raciocínios práticos, como eles são construídos. O raciocínio prático é o que mais subsidia a atuação de uma pessoa em relação ao seu julgamento, o qual é influenciado por seus pares. Eisner (2002) indica que o pensamento para julgar leva em conta circunstâncias locais, pesa compromissos, está cheio de incertezas, depende de julgamentos de outras pessoas, dos detalhes, das contingências, das interações cotidianas e dos objetivos do processo. O raciocínio prático é deliberativo, mas não é material da ciência teórica, seu objetivo é chegar a decisões boas, mas imperfeitas, em relação a circunstâncias particulares.

Utilizamos, então, a ideia de nexo da prática de Schatzki (2006) como forma de compreender as decisões coletivas e o caráter de *phronesis* que existe nelas. Shotter, Tsoukas (2014a) afirmam que decisões com base em *phronesis*, que são aquelas decisões que não encontram na base legal o necessário aparato para deliberação, é necessário dos profissionais uma avaliação da particularidade da situação que enfrentam. Mais do que avaliar por meio de princípios gerais sobre um caso, os tomadores de decisão avaliam as circunstâncias por meio das emoções, razão, intuição e intelecto.

Entender tais particularidades como uma prática social no contexto da decisão coletiva em um conselho universitário nos permitiu chegar ao entendimento da *phronesis* coletiva.

As universidades estão inseridas em um contexto denominado complexo em função de serem caracterizadas pela sua autonomia, não linearidade e ambiguidades (MARGON; POUBEL, 2016). Elas são constituídas de órgãos colegiados responsáveis pelos processos de tomada de decisão. Nesses órgãos, as decisões são realizadas, ou pelo menos acompanhadas, a partir da participação da comunidade universitária como um todo, através de suas representatividades para busca de decisões consensuais (RIZZATTI; DOBES, 2003). A representatividade das decisões no COUNI envolve uma organização em ação, com relações de poder, emoções, interesses, influências de artefatos, históricas e emergentes na fluidez da prática da decisão. Interessados no processo, os órgãos relacionados ao conselho e os acontecimentos situados na instituição pesquisada estão todos inter-relacionados na prática.

2.2 PHRONESIS COLETIVA: UMA TEORIZAÇÃO

A ideia de *phronesis* apresentada por Aristóteles (2014) veio sendo interpretada e rediscutida por alguns autores ao longo do tempo (SALLOUN, 2017; THOMPSON, 2014; MELÉ, 2010). Por ser um pensamento milenar, tais reinterpretações ajudaram a contextualizar a ideia do filósofo e torna-la mais conhecida, inclusive na área dos estudos organizacionais. Discutiu-se ao longo desses anos como uma ética situada se constrói nas organizações, considerando os indivíduos que nela exercem suas atividades. Na esteira desse processo, entendemos que a noção de *phronesis* pode ser entendida para além da perspectiva individual da ação, assim seria possível pensar que existe uma *phronesis* que é construída coletivamente, de maneira emergente.

Aristóteles não falava em *phronesis* coletiva, mas, em *phronesis*. Ao entendermos a prática social, sobretudo da decisão, e como a deliberação dos conselheiros acontece de maneira ética, compreendemos a ética *phronética* como algo situado, contextual e, sobretudo, coletivo. Ou seja, algo construído coletivamente. A ética pode ser construída coletivamente

quando as discussões e reflexões conjuntas propiciam um redirecionamento do pensamento e da ação.

As virtudes intelectuais de Aristóteles são compostas pela sabedoria prática – *phronesis* – conhecimento científico – *episteme* – conhecimento técnico – *techne* – inteligência – *nous* e sabedoria – *sophia*. Estas virtudes são inter-relacionadas e obedecem uma certa hierarquia (PAKALUK, 2005). Sendo que, de acordo com Aristóteles, a sabedoria prática por ser a virtude que guia o intelecto no sentido de tomar decisões sábias, tem um papel de coordenadora de todas as outras virtudes intelectuais, sendo assim uma atividade que requer experiência e o entendimento da prioridade do particular (FLYVBJERG, 2006; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a).

A *phronesis* envolve julgamentos e decisões realizados por parte de um homem virtuoso ou um ator social virtuoso e envolve mais que o conhecimento científico e técnico, ou mesmo a junção dos dois conhecimentos.

Salloun (2017) indica que a *phronesis* acontece em meio a situações únicas, que constroem o aprendizado para ética. E que são aperfeiçoadas ao longo do tempo, a medida em que os indivíduos evoluem em suas perspectivas individuais. Mas, pode haver também um aprendizado conjunto, que é resultado de interações e formas de agir coletivas. Tal aprendizado fornece, assim como pontua Thompson (2014), os elementos para construção ética uma vez que ela é resultado de uma construção social, que acontece em meio às vivências cotidianas.

As experiências conjuntas são características do desenvolvimento ético da virtude. Só entre indivíduos na sua interação cotidiana, o conhecimento torna-se contextualizado (GHERARDI, 2006; MELÉ, 2010; KUPERS; PAULEEN, 2015).

3. MÉTODO

Esta pesquisa, de caráter qualitativo, foi realizada num conselho superior de ensino, pesquisa e extensão em uma universidade federal brasileira. Este conselho é responsável por analisar e deliberar sobre processos de natureza acadêmica, com decisões que têm um impacto social e econômico considerável, tendo em vista que os pedidos nos processos envolvem a abertura de cursos, pedidos de dilatação de prazo para conclusão de curso, quebra de requisitos para disciplinas, reavaliação de bancas de concursos, revalidação de diplomas, entre outros. Os conselheiros são professores que tem um cargo de representação de todos os centros de ensino da universidade. O parecer é realizado por um relator a partir das informações que constam no processo. No entanto, por vezes a legislação não é clara ou não fornece as indicações necessárias para nortear o julgamento dos conselheiros. Além disso, há emoções, relacionamentos sociais, interferências históricas e discursivas que influenciam as decisões colegiadas no conselho.

A pesquisa empírica foi realizada num período de um ano e três meses e foi utilizada, além da observação participante neste conselho, o recurso das entrevistas semi-estruturadas. Para efeito deste estudo, utilizamos, sobretudo, as informações das observações que realizamos.

Os roteiros de entrevista foram construídos com base em Kinsella (2012), Melé (2010) e Schon (1987). As informações das entrevistas nos propiciaram entender a relação da *phronesis* com a tomada de decisão no conselho, as quais chamamos nos resultados deste estudo de evidências teóricas. Tais evidências nos fizeram entender como se dá a *phronesis* nas decisões individuais e coletivas. E subsidiaram o entendimento da *phronesis* coletiva.

Foram 12 respondentes das entrevistas, as quais duraram em média 40 minutos. E cerca de 70 horas de observação das reuniões do conselho. Algumas conversas informais também nos ajudaram para o entendimento da prática da decisão coletiva. Observamos

também a Secretaria dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior – SODS, que atua como administradora dos processos administrativos e dá suporte aos conselhos e reuniões para deliberação.

Criamos algumas perguntas com base na nossa pesquisa teórica, para além do que nos foi percebido pelos autores supracitados, como base para o roteiro. Conversamos informalmente com três coordenadores de curso e um diretor de centro de ensino como forma de entender como se dá o relacionamento entre alguns órgãos da universidade e como se dá a reflexão para deliberação dos conselheiros.

Analisamos os dados das entrevistas à medida que fomos transcrevendo-as e destacando os elementos díspares e similares das falas dos entrevistados, como uma forma de entender as respostas e seus raciocínios complementares e divergentes. Após esta etapa, realizamos uma segunda leitura destacando os relacionamentos de cada resposta com cada evidência empírica do roteiro de entrevistas. Ou seja, destacamos em cada resposta a indicação mais explicativa daquela evidência empírica pesquisada.

Como forma de apresentar a prática da decisão, e como a *phronesis* coletiva foi construída, apresentamos quatro situações (pedidos/processos) que foram votadas no conselho e que não têm na legislação uma definição clara de como o conselheiro pode decidir. São pedidos de difícil deliberação conjunta, os quais, normalmente, requerem uma decisão fundamentada em princípios éticos.

4. AS CARACTERÍSTICAS DA *PHRONESIS* COLETIVA NA TOMADA DE DECISÃO COMO PRÁTICA NO CONSELHO

Entender a gestão, a decisão, como uma prática social é um desafio. Porque tal entendimento não é totalmente isento de interpretações e análises críticas de quem se propõem a fazê-lo. A visão da gestão não se isenta de realizar juízos de valor e interpretações porque tomar decisões é, antes de tudo, assumir posicionamentos. Então, explicar a gestão, a decisão, requer um olhar também sobre o que é eficiente e (in) dispensável nas organizações, porque o gerenciar envolve entender o que está dando certo e errado nos relacionamentos de trabalho.

As decisões do conselho universitário pesquisado podem ser entendidas por meio da explanação de cada pedido/recurso, por meio do que a legislação fala sobre cada pedido/recurso e também por meio de como é construído o raciocínio coletivo da ética (*phronesis* coletiva).

Ou seja, Aristóteles falou sobre uma *phronesis* ou ética situada, que é uma ética que o indivíduo possui ao pensar no bem comum. Percebemos que essa ética situada pode ser construída em conjunto, que a forma ética de pensar no bem comum pode ser resultado de interações, relacionamentos, conflitos e aprendizados, tal como uma prática social. Por isso, pensamos sobre uma *phronesis* coletiva, a qual acontece no conselho pesquisado quando os conselheiros raciocinam, debatem e deliberam conjuntamente a favor da coletividade nas decisões colegiadas.

Decisão no Conselho (Situação 1):

Um pedido de quebra de pré-requisito foi realizado por um aluno que está no início do último semestre para finalizar seu curso, e não foi reprovado por falta na disciplina em que solicita a quebra do pré-requisito. O relator foi desfavorável. No entanto, o aluno atende aos critérios legais para deliberação positiva de seu pedido. Há algumas reprovações por nota em seu histórico e o mesmo está matriculado em uma turma de reposição. Um conselheiro refletiu que o conselho tem que pensar que o aluno reprovou por nota. Mas, a legislação diz que ele tem que ter sido assíduo na disciplina e ter obtido nota maior que 3. A quebra permite terminar o curso no período atual. Um dos conselheiros fez uma fala sobre o relato do relator. Disse que

o relato não estava baseado nos critérios legais, e que o conselho deve pensar que mesmo não sendo bom aluno, a legislação não é clara sobre como julgar com base no desempenho do aluno ao longo do curso para pedidos de quebra de pré-requisito. Outro conselheiro reflete que maus alunos não tem mérito para ter o pedido atendido. E o relator diz que exatamente que pensou nesse sentido. Uma conselheira então, fala que é necessário rever este ponto do regulamento, e a coordenadora da Secretaria dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior menciona tal necessidade para rever na próxima discussão sobre a legislação. O parecer foi reprovado por quase unanimidade.

O que diz a Legislação:

Art. 43 Admite-se a matrícula em um componente curricular sem a aprovação prévia em um pré-requisito, para os estudantes que se matricularem numa turma de reposição de acordo com o Art. 145 deste Regulamento que se destina a facilitar o processo de ensino-aprendizagem para grupos de estudantes que já cursaram, sem sucesso, uma turma regular do componente curricular, quando forem satisfeitas as seguintes condições:

I – o estudante estar matriculado no pré-requisito que falta no mesmo período letivo, sendo vedado o seu trancamento ou exclusão;

II – em algum dos 2 (dois) períodos letivos regulares, imediatamente anteriores, o estudante cursou o pré-requisito sem obter êxito, mas satisfazendo os critérios de assiduidade e obtendo nota final igual ou superior a 3,0 (três);

III – as demais condições de matrícula permanecem, inclusive eventuais outros pré-requisitos e correquisitos;

IV – a matrícula com flexibilização do pré-requisito, prevista neste artigo, está sendo utilizada para um único componente curricular no mesmo período letivo; e

V – o componente curricular é obrigatório na estrutura curricular. § 1º. A exigência do inciso II do caput deste artigo será dispensada, se o componente curricular, para o qual se pleiteia a matrícula, for o único que falta ser acrescentado ao plano 25 de matrícula para a conclusão do curso no período letivo. § 2º. A matrícula com flexibilização do pré-requisito, prevista neste artigo, só pode ser utilizada uma única vez ao longo do curso em um mesmo componente curricular ou em um componente curricular equivalente.

Evidências Teóricas:

Manter a conscientização em circunstâncias relevantes: avaliar a manutenção do foco e da atenção do conselheiro em questões práticas (MELÉ, 2010). Mesmo com reprovações, os conselheiros julgaram conforme o critério legal que baliza o pedido. Mas, ponderando sobre o mérito de alunos que passam por esta situação.

***Phronesis* Coletiva:**

O raciocínio deliberativo do conselho foi de que há necessidade de rever o regulamento de modo a deliberar uniformemente a todos os interessados com pedidos similares. E também, o conselho realizou reflexões sobre o mérito do interessado. A discussão conjunta trouxe a reflexão de que o parecer do relator não estava legalmente embasado e por isso foi rejeitado pelo conselho. Por ser uma decisão colegiada, coletiva, o parecer do relator pode ser reprovado pelo conselho, através de suas discussões e reflexões conjuntas. Entendimentos

práticos e compartilhados são construídos à medida que há debates no momento da votação. Tais entendimentos compartilhados são as ideias que compõem a construção deliberativa.

Decisão no Conselho (Situação 2):

Um aluno solicita o trancamento total do curso de farmácia. Além do requerimento que consta no processo, há o parecer de acompanhamento psicológico e, a pedido da relatora, um relatório médico psiquiátrico com o tempo de trancamento solicitado de um semestre. Ele alega necessitar de trancamento por sofrer de depressão moderada. A relatora menciona que muitas disciplinas foram cursadas pelo interessado com consecutivas aprovações, o que vai de encontro ao que, segundo a relatora, ele alega. O interessado recorre ao COUNI porque ele perdeu o período de trancamento em que deve realizar sua solicitação, bem como ele está finalizando o primeiro período do seu curso. Esses são impedimentos legais à deliberação favorável ao seu pedido. Há o parecer não claro do psicólogo e um do psiquiatra informando apenas que o interessado faz uso de medicamento, mas sem direcionamentos sobre parar sua vida acadêmica. O raciocínio da relatora é que o interessado pode estar querendo apagar o histórico. Ela não se sentiu segura em dar o parecer e disse que poderia mudar após a discussão do conselho. O parecer foi favorável. Durante a discussão do caso, uma das conselheiras fala do fato concreto do atestado médico e do não concreto do pensamento/opinião da relatora sobre as reais intenções do interessado. Outro conselheiro diz da necessidade de refletir que há um caso excepcional, porque é um pedido particular. A relatora alega, ainda, que se o interessado trancar o semestre atual, terá algumas disciplinas já aprovadas canceladas ou perdidas. Após a discussão ela manteve o parecer favorável ao aluno. Foi aprovado por unanimidade.

O que diz a Legislação: Art. 160. Trancamento de matrícula em componente curricular significa a desvinculação voluntária do discente do componente curricular em que se encontra matriculado.

§1º. O trancamento de matrícula pode ser parcial ou total.

I – O trancamento parcial é a desvinculação voluntária do discente de um componente curricular em que se encontra matriculado.

II – O trancamento total é a desvinculação voluntária do discente de todos componentes curriculares em que se encontra matriculado em um período letivo.

§2º. Será permitido o trancamento parcial ou o trancamento total, por solicitação do discente no SIG, no prazo estabelecido pelo Calendário Acadêmico.

I – O trancamento parcial num mesmo componente curricular poderá ser realizado até duas vezes em períodos letivos consecutivos ou não.

II – O trancamento total poderá ser realizado até duas vezes em períodos consecutivos ou não.

Art. 161. É vedado o trancamento parcial da matrícula para o discente quando este trancamento resultar em uma carga horária matriculada menor que a carga horária mínima estabelecida pelo PPC do curso.

Art. 162. O trancamento total da matrícula para discentes ingressantes, independentemente da modalidade de ingresso, deverão ser analisados pelo Colegiado do Curso, cabendo-se recurso à PRG e desta ao Consepe.

Art. 163. É vedado o trancamento parcial ou total ao discente que esteja em regime de dilatação de prazo para conclusão do curso.

Art. 164. O trancamento parcial ou total fora do período estabelecido pelo Calendário Acadêmico será solicitado à Coordenação do Curso e facultado ao discente:

I – Portador de afecção que gera incapacidade física, comprovada por atestado médico, que impeça a realização das atividades acadêmicas durante todo o período letivo, ainda que esteja em regime de exercícios domiciliares.

II – Em prestação de serviço militar obrigatório.

Parágrafo único. A Coordenação do Curso efetivará o trancamento no SIG, certificando-se no processo.

Evidências Teóricas:

A iniciativa da relatora condiz com um pensamento cauteloso (pensar com cautela) que é um fundamento da *phronesis* discutido por Melé (2010). A intersubjetividade dialógica (KINSELLA, 2012) mostra que a pessoa que decide com base em *phronesis* não está preocupada só com suas interpretações na prática, mas com as possibilidades dialógicas nas interpretações de colegas de trabalho, conforme foi o pensamento da conselheira relatora do processo.

A intersubjetividade dialógica envolve a negociação de significado nas configurações da prática e o papel do discurso nesse processo. O discurso é um elemento importante no processo deliberativo. É através dele que o conselho desenvolve raciocínio deliberativo com base em *phronesis* para que o que está sendo julgado no presente e para o futuro.

Phronesis Coletiva:

O caso mostra que os conselheiros, mesmo com a existência de um critério legal não sendo atendido no pedido do interessado (finalizando o primeiro período do curso), tem intenção de refletir para deliberar favoravelmente ao interessado. Apesar de a resolução indicar que não deve haver trancamento de matrícula para o estudante que esteja no primeiro período do seu curso, os conselheiros consideram que há um caso em que a lei não fornece elementos concretos para decisão. E por isso, eles deliberaram favoravelmente ao pedido. A relatora não teve segurança para construir seu relato, e colocou-se à disposição para modificá-lo a depender da discussão do conselho. Entendemos que tal atitude da relatora não foi instável. Na verdade, os conselheiros demoram a adquirir o raciocínio para pensar no bem comum. Tal raciocínio é melhor disponibilizado ou construído nas deliberações conjuntas. Conforme Aquino e Freeman, (2012) e Ametrano (2014), são as experiências, os valores e as percepções de contexto das pessoas em conjunto que propiciam a confiabilidade necessária para as decisões conjuntas. Os teleoafetos, neste exemplo, mostram que os conselheiros intencionam entender outras opiniões, mas conversaram entre si na busca pelo raciocínio deliberativo ‘comum’.

Decisão no Conselho (Situação 3): Um aluno pede quebra de pré-requisito por ter perdido uma disciplina por falta. O histórico apresenta algumas outras reprovações. O mesmo não apresenta, no processo, maiores informações sobre a justificativa para seu pedido. No entanto, só resta esta disciplina para ele terminar o curso. Como você reflete sobre este pedido?

O que diz a Legislação: Art. 43 Admite-se a matrícula em um componente curricular sem a aprovação prévia em um pré-requisito, para os estudantes que se matricularem numa turma de reposição de acordo com o Art. 145 deste Regulamento que se destina a facilitar o processo de ensino-aprendizagem para grupos de estudantes que já cursaram, sem sucesso, uma turma regular do componente curricular, quando forem satisfeitas as seguintes condições:

I – o estudante estar matriculado no pré-requisito que falta no mesmo período letivo, sendo vedado o seu trancamento ou exclusão;

II – em algum dos 2 (dois) períodos letivos regulares, imediatamente anteriores, o estudante cursou o pré-requisito sem obter êxito, mas satisfazendo os critérios de assiduidade e obtendo nota final igual ou superior a 3,0 (três);

III – as demais condições de matrícula permanecem, inclusive eventuais outros pré-requisitos e correquisitos;

IV – a matrícula com flexibilização do pré-requisito, prevista neste artigo, está sendo utilizada para um único componente curricular no mesmo período letivo; e

V – o componente curricular é obrigatório na estrutura curricular. § 1º. A exigência do inciso II do caput deste artigo será dispensada, se o componente curricular, para o qual se pleiteia a matrícula, for o único que falta ser acrescentado ao plano de matrícula para a conclusão do curso no período letivo. § 2º. A matrícula com flexibilização do pré-requisito, prevista neste artigo, só pode ser utilizada uma única vez ao longo do curso em um mesmo componente curricular ou em um componente curricular equivalente.

Evidências Teóricas: Este raciocínio mostra a consideração do PPC (Projeto Pedagógico do Curso) do curso por parte da conselheira, a consideração do colegiado que o criou e de outros parâmetros legais que baseiam as disciplinas pré-requisito dos cursos superiores. Para a conselheira não há particularidade ou caso omissos que evidenciem um parecer favorável a este pedido. Esse parecer condiz principalmente com a ideia de **Recurso Pragmático de Schon (1987)**.

Phronesis Coletiva: O interessado não apresentou justificativa para reprovação na disciplina. Na verdade, não chegou a comparecer ao curso da referida disciplina. Mas, os conselheiros ponderam (discutem) que só resta essa disciplina para ele finalizar o curso e, de acordo com o PPC (Projeto Político Pedagógico) da maioria dos cursos de graduação, deve haver um limite mínimo de disciplinas a serem cursadas no semestre. Então sem a quebra, ele incorrerá em outro problema. Há aqui a regra da prática da decisão que é o curso de um número mínimo de disciplinas por semestre; há também a inteligibilidade da prática que é observar o PPC do curso; há ainda o entendimento compartilhado de que tal decisão vai incorrer em formas de pensar específicas para casos como esse.

Aristóteles (2014) defende que em busca do bem comum e da felicidade, a pessoa decide em meio às incertezas, emoções, cognição e racionalidade. Essa decisão equilibrada e situada condiz com a busca do equilíbrio da maioria das virtudes humanas, porque faz com que o indivíduo pondere sobre o bem comum e não sobre ele mesmo ou uma única pessoa. O fato é que tudo isso foi realizado aqui em conjunto, na discussão do conselho.

Decisão do Conselho (Situação 04):

Outro pedido de quebra pré-requisito foi feito por uma aluna que tem 17 componentes curriculares pendentes, está matriculada em 5 disciplinas obrigatórias, faltando 58 créditos para o término do seu curso. Considerando que ainda faltam 3 semestres, o relator foi desfavorável ao seu pedido. Em discussão, um conselheiro que ministra aulas no mesmo curso o qual a aluna solicitante cursa, destaca erro no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) referente à disciplina a qual ela pede a quebra de pré-requisito. O professor destaca que o problema já foi resolvido, mas não para os semestres atuais. Em seguida, uma conselheira faz a reflexão de que se o conselho já permitiu uma quebra dessa natureza por causa de problemas

no PPC, não pode votar diferente, porque isso seria um problema para o conselho. Um conselheiro pergunta quantos alunos estão com o problema e o professor que deu o esclarecimento sobre o erro no PPC responde que são 3 ou 4 alunos. E pergunta o coeficiente de rendimento escolar (CRE) da aluna solicitante, que é 5,81 com reprovações por nota e falta. A professora relatora diz que se a coordenação explicasse no processo o que aconteceu, seria mais fácil deliberar, inclusive com maior rapidez. A presidente da mesa condutora da reunião diz que há uma proposta de que as quebras de pré-requisito devem ser realizadas pela coordenação/colegiados de curso e departamento, que são órgãos que têm mais informações e conhecimentos para tal deliberação. E que irá discutir essa necessidade com maior evidência quando da próxima revisão da resolução. Então, o parecer contrário do relator foi reprovado por maioria de votos.

O que diz a legislação:

Art. 43 Admite-se a matrícula em um componente curricular sem a aprovação prévia em um pré-requisito, para os estudantes que se matricularem numa turma de reposição de acordo com o Art. 145 deste Regulamento que se destina a facilitar o processo de ensino-aprendizagem para grupos de estudantes que já cursaram, sem sucesso, uma turma regular do componente curricular, quando forem satisfeitas as seguintes condições:

I – o estudante estar matriculado no pré-requisito que falta no mesmo período letivo, sendo vedado o seu trancamento ou exclusão;

II – em algum dos 2 (dois) períodos letivos regulares, imediatamente anteriores, o estudante cursou o pré-requisito sem obter êxito, mas satisfazendo os critérios de assiduidade e obtendo nota final igual ou superior a 3,0 (três);

III – as demais condições de matrícula permanecem, inclusive eventuais outros pré-requisitos e correquisitos;

IV – a matrícula com flexibilização do pré-requisito, prevista neste artigo, está sendo utilizada para um único componente curricular no mesmo período letivo; e

V – o componente curricular é obrigatório na estrutura curricular. § 1º. A exigência do inciso II do caput deste artigo será dispensada, se o componente curricular, para o qual se pleiteia a matrícula, for o único que falta ser acrescentado ao plano 25 de matrícula para a conclusão do curso no período letivo. § 2º. A matrícula com flexibilização do pré-requisito, prevista neste artigo, só pode ser utilizada uma única vez ao longo do curso em um mesmo componente curricular ou em um componente curricular equivalente.

Evidências Teóricas: A **Vivência Contextual** mostra que os conselheiros se envolvem com as necessidades dos interessados e tentam promover mudanças positivas a partir de suas decisões. Evidência teórica feita por elaboração própria. Entendemos que a decisão tomada pelo conselho irá resolver os problemas estruturais do curso superior em questão. E os conselheiros sabem que sua decisão terá esse impacto, porque ela foi tomada com esta intenção.

Phronesis Coletiva: Percebemos que os conselheiros reprovaram o parecer contrário do relator porque há um erro no PPC do curso referente ao pedido. Neste sentido, de forma a não prejudicar alunos e entendendo o problema da coordenação, eles deliberaram favoravelmente ao pleito do interessado, votando contrariamente ao parecer do relator.

A realidade do conselho trouxe constatações que transcendem nosso objeto de pesquisa. A principal delas é de que as regras e legislações quase sempre precisam de interpretações para além do que elas apresentam em seu texto estático. Essa situação é resultado de regras insuficientes e mal construídas, assim como porque a realidade se mostra muitas vezes tão ambígua e problemática que a legislação não ‘dá conta’ de subsidiar um julgamento.

O julgamento de circunstâncias particulares, quando a regra não dá diretrizes para esse julgamento, é feito com coerência ética quando o juiz, o relator, o conselheiro, o gestor, o administrador consegue utilizar sua racionalidade prática para ponderar entre o que é mais adequado para a maioria dos envolvidos com a situação. Essa ponderação com base na racionalidade prática envolve emoções, fins, afetos, poder, sentido de equidade, dizeres e fazeres incorporados, experiência e opiniões em conjunto, na prática.

Então, seria necessário descrever as virtudes de cada conselheiro e o modo como eles a desenvolvem e o grau em que atuam mediante elas? A dificuldade em tal medição iria envolver anos de pesquisa e reflexão sobre ética e individualidade do ser humano. Acreditamos que a ética do conselho envolve mais a virtude conjunta do que as virtudes individuais dos conselheiros. Entender a decisão como uma prática envolve saber que a soma das virtudes individuais dos conselheiros não indicará a virtude coletiva do conselho. É possível saber então que o conselho utiliza *phronesis* em sua decisão quando ele julga mediante o bem da coletividade.

O fato de um conselheiro ser a favor de um pedido não o compele a ser a favor de outro pedido da mesma natureza. Porque os pedidos são similares, mas sua apresentação, seu contexto e sua interpretação, em consequência, são normalmente diferentes. No entanto, há uma linearidade de raciocínio para as decisões. Para esta linearidade e a correta ponderação das decisões do conselho, os conselheiros desenvolvem uma linha de raciocínio comum, que norteia a forma de julgar. Ela fomenta um pensamento que não é díspar entre as interpretações para pedidos semelhantes dos processos. A exceção é quando há interesses, conflitos, problemas no processo de votação que não disponibilizam a ponderação por meio da ética situada, algo que falarei mais detalhadamente posteriormente.

As decisões com base em *phronesis* coletiva são realizadas conforme a contínua reconfiguração da prática, de maneira relacional, com base nas tensões, políticas e negociações dos atores em conjunto. Ou seja, ela acontece principalmente por meio das discussões durante as reuniões do conselho, quando um conselheiro dá uma opinião após a leitura do parecer do relator. Nesse momento as complementaridades de discordâncias de raciocínio constroem muitos conhecimentos e significados conjuntos de natureza *phronética*.

As reflexões para deliberação ocorrem porque, assim como Tsoukas, Cummings (1997) explicam, participar de uma comunidade, neste caso o conselho, envolve tanto aceitar as leis quando realizar diálogos coletivos, deliberações e debates historicamente desenvolvidos sobre temas recorrentes de modo a aperfeiçoá-los, quando necessário. Como o próprio Aristóteles (1926, pp. 1106a26-b28) diz, a ética não disponibiliza um procedimento formal para decisão, nem oferece uma forma única, jurisprudente para decidir. Assim, a prática da decisão tem a *phronesis* coletiva em alguns momentos, resultado das interações e fluxo de atividades no julgamento dos processos.

A decisão em *phronesis* coletiva do conselho envolve um senso político de entender as necessidades de todos os envolvidos com um processo. Para isso, o conselheiro prudente recorre a um pensamento equitativo para com tais envolvidos, para que a justiça seja, de algum modo, propiciada a todos eles. Os conselheiros mencionam que não há jurisprudência para os casos, mas o fato de haver certos entendimentos compartilhados mostra que há interpretações similares, pensamentos comuns que norteiam a deliberação dos conselheiros. Esses pensamentos comuns são incorporados e legitimados no conselho como forma de

modificar a lei, que não deu conta de fundamentar o raciocínio para aquele pedido excepcional do momento.

Os conselheiros enfrentam desafios éticos a todo o momento, ao se depararem com pedidos individuais, por vezes mal fundamentados e explicados ou a partir das estruturas de poder que acontecem na prática. Nesse momento, eles utilizam a imaginação moral para ajudar na sua deliberação. Roca (2007) menciona que a imaginação moral é necessária quando há decisões que envolvem desafios éticos que surgem no nível da prática. Essa imaginação do conselheiro o ajuda a compreender a qualidade moral de um pedido quando ele está refletindo.

Por ser uma prática social, a tomada de decisão no COUNI requer um tipo de conhecimento ou racionalidade capaz de abranger conteúdos técnicos e morais. Esses conteúdos interagem uma vez que fazem parte do mesmo mecanismo. Assim, imaginação, ética, racionalidade prática, conhecimentos técnicos (legais) fazem parte das decisões *phronéticas* do COUNI como forma de guiar seu pensamento quando a legislação não é suficiente para tal.

A *phronesis* coletiva também é construída pelas circunstâncias da reunião – seus eventos situados - e experiências dos que fazem parte dela. Destacamos algumas falas dos conselheiros entrevistados no sentido de mostrar como a conjectura das reuniões também constrói o raciocínio deliberativo conjunto para *phronesis*:

Eu acho que a presença [do interessado na reunião] muda, muda a percepção de qualquer pessoa. E os pesquisados tem que ser honestos. Mas se você me perguntar formalmente eu vou dizer: não muda. Mas eu sei que muda. Eles conversam na hora... depois. Eu acho que é errado inclusive, porque não fica impessoal (C3. 7).

Deixar que o aluno se manifeste durante a reunião é bom porque ele sempre traz reflexões importantes. Eu acho isso bom, na medida do possível, sabe... (C8. 7)

Nessa fala, o conselheiro entrevistado destaca que a participação dos interessados durante a reunião, no momento da votação, influencia a votação do conselho. Porque o interessado realiza falas, traz informações adicionais relevantes, mostra emoções que agregam percepções importantes aos conselheiros.

As regras da prática (explícitas e não explícitas) também constroem o raciocínio deliberativo com base em *phronesis*. Há uma teleologia da prática social da decisão que fundamenta a forma coletiva de decidir. A falas seguintes mostram como acontece:

Eu não sei se você já percebeu nessas reuniões que existem algumas regras que são veladas. Então, algumas regras veladas que eu percebo é... não dá pra dar quebra de pré-requisito a estudante que está no quarto ou quinto período, é uma regra velada. Não se dá a quebra sem consultar a coordenação, é outra regra velada. Então ocorre a influência de uns com os outros até que você estabeleça uma regra que não necessariamente precisa ser dita, algumas delas são explicitadas e outras não. Porque você sabe como é a visão geral do conselho, é uma discussão sobre 20 processos parecidos até que se chegou àquela conclusão de que normalmente se vota dessa forma. E isso influencia, não que você não possa defender o contrário, e ser aprovado pelos demais. Mas normalmente o que acontece é isso (C11.15).

Aí eu disse: gente, vamos analisar e criar pelo menos um... uniformizar esses pareceres aqui. Aí foi engraçado porque ninguém nunca tinha parado pra isso lá. Eu falei assim: **qual o CRA do aluno?** Aí o professor que tava dando o parecer não tinha levado isso em consideração, aí foi lá e olhou no histórico escolar e tava lá o CRA. **Aí, quantos semestres o curso dele permite?** Ele foi lá e olhou. **Qual o semestre que ele tá agora?** São 15 e ele tá no 14º. Só falta mais um, portanto ele é concluinte. **Quantos créditos tão faltando pra ele cursar? Cabe em um semestre? Não cabe em um semestre? Do que adianta eu quebrar o pré-requisito se não vai conseguir?** Tem que dar uma prorrogação de prazo pra ele. Então eu fiz várias perguntinhas na sequência. Aí o professor conseguiu organizar o parecer dele que estava quebrado. Aí os outros quando vieram falaram assim: [...], faz aquelas perguntas de novo. E só fazendo as perguntinhas a gente viu que com os dois documentos a gente conseguiria dar um parecer mais consubstanciado. (Grifo meu) (C1.3)

Esta última fala mostra a construção do raciocínio. Com base em perguntas de uma conselheira, o conselho foi pensando em como a decisão iria ser tomada de modo a considerar as necessidades e problemas do interessado no pedido. Cada pedido é, na verdade, uma circunstância que merece ser refletida em sua natureza fluida e particular.

Em Shotter e Tsoukas (2014b) a *phronesis* também foi discutida como inerente à natureza indeterminada e fluida das circunstâncias. Cada vez que um indivíduo age, deve de algum modo recomeçar. Ao explorar a natureza incerta da prática, recomeçamos a interpretação para chegar a um sentido inteligível. Esse sentido não é um cálculo utilitário, mas é eticamente e politicamente discernente.

O sentido inteligível que a decisão com base em *phronesis* coletiva toma se dá no atendimento do bem comum. Conforme Thompson (2014) pontua, o caráter fluido da *phronesis* precisa ser entendido. Tal fluidez é resultado tanto da dinâmica da prática, quanto das próprias limitações legislativas do conselho, como consequência. Então, esse caráter fluido *phronético* torna-se mais claro ao perceber as decisões como orientadas para a ética situada, à medida que o conselheiro desenvolve suas virtudes na prática.

A resposta destaca o papel da conjuntura para a construção da decisão, que está relacionada a eventos situados da prática social, e é necessária para interpretar o ambiente e construir o raciocínio ético para a decisão. A ética situada no conselho está relacionada à ponderação entre o que se deve fazer (ponderações legais) e a falta de clareza desta mesma legislação. Pois, certos pedidos não têm uma legislação clara sobre como devem ser interpretados e decididos. É nesse momento que a *phronesis* coletiva é construída.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa percepção da decisão como uma prática social foi oportuna para compreender o acontecimento ou não da *phronesis* nas decisões do conselho pesquisado. A compreensão dos pedidos como elementos situados (Gherardi, 2006) nos mostra como os raciocínios éticos únicos são construídos ou não para cada pedido.

A prática da gestão e principalmente da decisão é inerente a considerações morais e éticas, sobretudo quando ela é tida como uma prática, ou realizada coletivamente. Mas, as prescrições, a análise de alternativas, as características 'tradicionais' da racionalidade não favorecem o pensamento ético do administrador. Em instituições públicas, em universidades,

a manutenção de considerações morais é ainda mais urgente dada a sua natureza servidora da comunidade/sociedade nos níveis de ensino, pesquisa e extensão.

West (2017) fala sobre o desenvolvimento do caráter individual como sendo necessário à internalização da ética na gestão/administração. O autor mostra que a aprendizagem habitual supervisionada nas empresas, com exemplos morais em ambientes práticos propicia o aperfeiçoamento da ética. Entendemos que esse desenvolvimento é propiciado pela visão dos relacionamentos humanos como formadores das decisões através da experiência e conhecimento teórico e prático. O gestor pode disponibilizar reflexões graduais e contínuas aos tomadores de decisões, conselheiros, consultores, de modo que eles entendam o caráter situado e as transformações da realidade que constroem a decisão.

O desenvolvimento da *phronesis* na atuação administrativa envolve então o trabalho por meio da observação de exemplos morais e éticos. Envolve a reflexão sobre a realidade e o debate frente às incertezas, considerando as muitas versões dos fatos, as visões de mundo e a forma em que tudo isso contribui ao desenvolvimento da comunidade – sociedade, ou da maioria das pessoas. Foi assim que a *phronesis* coletiva foi construída no conselho pesquisado.

As atividades da prática da decisão podem garantir ou não o equilíbrio das virtudes para decidir. O elemento mais importante para entender tal constatação é o contexto e as formas situadas de cada ação decisória entre os conselheiros. As decisões em *phronesis* coletiva representam mais que as características éticas de cada conselheiro. Para compreender a prática da decisão, é necessário compreender as complementaridades de cada visão individual, de cada raciocínio, de cada discurso, a riqueza da disponibilidade de informações ou os resultados encontrados depois de um jogo político. Cada um desses elementos não pode ser entendido individualmente, mas, sobretudo, a partir da noção de construção social.

O homem só se torna ético e virtuoso convivendo e se relacionando com os outros – na Pólis, como Aristóteles (2014) afirma. Então, fora da cidade, não existe felicidade, fora da convivência humana, não existe felicidade. O COUNI representou essa convivência laboral que permitiu entender como a ética é socialmente construída entre os pares, na prática, como ela é aprendida. A concepção aristotélica de viver bem, feliz, equilibrado virtuosamente, permitiu entender como o indivíduo age eticamente para uma vida concreta.

Ao pesquisar o COUNI, corroboramos com Kuljak (2014) ao evidenciar alguns aspectos para o desenvolvimento de organizações sábias. A visão compartilhada sustentável e a aprendizagem incorporada são questões desafiadoras nesse desenvolvimento. De forma complementar, a reflexão conjunta, a mudança de pensamento sobre a natureza do conselho e a gestão eficiente de processos entre os órgãos da universidade também são necessários ao maior desenvolvimento ético e sábio do COUNI.

O conceito de felicidade, de tendência da sociedade de viver de extremos – em Ética a Nicômaco quando Aristóteles fala das virtudes e seus extremos – a lógica do consumismo, trazem reflexões sobre quem somos e principalmente porque somos. Tais reflexões deveriam ser basilares para o desenvolvimento das instituições, sobretudo do Brasil.

REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, E. P. One More Time: What Is Practice? **Teoria e Prática em Administração**. v. 5, n. 2, 2015, p. 01-26.

AMETRANO, I. M. Teaching ethical decision making: Helping students reconcile personal and professional values. **Journal of Counseling and Development**, v. 92, 2014, p. 154-161.

AQUINO, K.; FREEMAN, D. Moral Identity in Business Situation: A social-cognitive framework for understanding moral functioning. **Personality, Identity and Character**, vol. 100, n. 05, 2012. p 375-395.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Martin Claret, 2014.

BLASCHKE, S. It's All in the Network: A Luhmannian Perspective on Agency. **Management Communication Quarterly**, v. 29, n.3, 2015, p. 463–468.

DOBUSCH, L., SCHOENEBOERN, D. Fluidity, Identity, and Organizationality: The Communicative Constitution of Anonymous. **Journal of Management Studies**, v. 52, n. 8, 2015, p. 1005–1035.

EISNER, E. W. From episteme to phronesis to artistry in the study and improvement of teaching. **Teaching and Teacher Education**, v. 18, 2002. p. 375–385

FISHER, C. M. An ounce of prevention or a pound of cure? Two experiments on in-process interventions in decision-making groups. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. vol. 138, n. 01, 2017. p. 59–73.

FLYBJERG, B. **Making Organization Research Matter: Power, Values and Phronesis**. IN: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence, and Walter R. Nord, eds., *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 370-387, 2006.

GHERARDI, S. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

HABISCH, A.; ADAUI, C. I. Seasoning business knowledge: challenging recent Catholic social thought. **Journal of Management Development**. v. 29, n. 07, 2010. p.660-668.

KINSELLA, E. A. Practitioner reflection and judgement as phronesis: A continuum of reflection and considerations for phronetic judgement. In: KINSELLA, E. A. PITMAN, A. **Phronesis as professional knowledge: Practical Wisdom in the Professions**. Sensepublishers, v. 1, 2012.

KITTEL, B.; LUHAN, W. J. Decision making in networks: an experiment on structure effects in a group dictator game. **Social Choice and Welfare**. vol. 40, n. 01, 2013. p. 141–154.

KULJAK, M. Phronetic Research - Methodology That Matters To Corporate Governance Research. **Montenegrin Journal of Economics**. v. 10, n 2, 2014, p. 79-88.

KÜPERS, W. M.; PAULEEN, D. Learning wisdom: Embodied and artful approaches to management education. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 04. 2015. p. 493–500.

LATOUR, B. **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. São Paulo: Ed. Unesp, 2000.

MARGON, J.; POUBEL, L. Tomada de decisão estratégica em organizações complexas: a dinâmica de processos decisórios colegiados em uma universidade pública virtual. **Revista Pensamento e Realidade**. v. 31 n. 3, 2016. p. 88-106.

MELÉ, D. Practical wisdom in managerial decision making. **Journal of Management Development**, v. 29, n.7, 2010. p. 637–645.

NUTT, P. C. Making decision-making research matter: some issues and remedies. **Management Research Review**, v. 34, n. 01, 2011. p. 5-16.

PAKAKUK, M. **Aristotle's - Nicomachean Ethics**. Cambridge University Press The Edinburgh Building, Cambridge, 2005.

ROCA, E. Introducing practical wisdom in business schools. **Journal of Business Ethics**, v. 82, vol. 03, 2007. p. 607–620.

SALLOUM, S. 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**. vol. 12, n. 02, 2017. p. 355–367.

SCHATZKI, T. R. **Organizations as they happen**. Organization Studies, v. 27, n. 12, 2006. p. 1863-1873.

SCHWARTZ, B.; SHARPE, K. **Practical Wisdom: the right way to do the right thing**. Penguin Group: New York, 2010.

SCHÖN, D. **The reflective practitioner**. New York: Basic Books, 1983.

SANTOS, L. L. S; ALCADIPANI DA SILVEIRA, R. Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. **Organização & sociedade**. v. 22, n. 72, 2015. p. 79-98.

SHOTTER, J. TSOUKAS, H. In Search of *Phronesis*: Leadership and the Art of Judgment. **Academy of Management Learning & Education**, v. 13, n. 2, 2014b. p. 224–243.

SHOTTER, J. TSOUKAS, H. Performing *phronesis*: On the way to engaged judgment. **Management Learning**, v. 45, n. 4, 2014a. p. 377–396.

THOMPSON, M. J. La concepción de la sabiduría según los managers. **Revista Cultura Económica**, vol. 88, n. 01, 2014. p. 64-76.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. **Organization Science**. vol. 13, n. 05, 2002. p. 567-582.

TSOUKAS H, CUMMINGS S. Marginalization and Recovery: The Emergence of Aristotelian Themes in Organization Studies. **Organization Studies**. vol.18, n. 4, p. 1997, 655-683.

WEST, A. The ethics of professional accountants: an Aristotelian perspective. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. vol. 30 n. 02, 2017. p. 328-351.