



Revista Organizações & Sociedade  
2022,29(101), 423-451

© Autores 2022

DOI 10.1590/1984-92302022v29n0017PT

ISSN 1984-9230

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Editor Associado:

Wescley Silva Xavier

Recebido: 11/04/2021

Aceito: 18/11/2021

# ***Phronesis*, Julgamento Moral e Processo Decisório Ético: Vivências de Gestores Públicos da Área de Proteção e Defesa Civil**

Laís Silveira Santos<sup>a</sup>

Mauricio Custódio Serafim<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil

<sup>b</sup> Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil

## **Resumo**

O objetivo deste artigo é investigar de que maneira a *phronesis* se manifesta com o julgamento moral a partir da experiência de gestores públicos em situações de decisões éticas na área de proteção e defesa civil (gestão de riscos e desastres). Realizou-se um resgate na literatura sobre a temática da *phronesis* enquanto virtude do “bem agir”. Como procedimentos metodológicos, orientados por uma epistemologia fenomenológica e abordagem qualitativa, utilizou-se a entrevista em profundidade, observação não participante e análise documental. A discussão dos dados foi organizada em três seções: contexto e circunstâncias da área de proteção e defesa civil; experiência vivida e conhecimento tácito dos gestores; e composição cognitiva, afetiva e reflexiva da *phronesis*. Alguns elementos da *phronesis* foram perceptíveis e contribuíram para o processo decisório ético diante das possibilidades de limitação do julgamento moral, tais como: o contexto e as circunstâncias contingenciais de urgências; a dimensão afetiva, como a empatia; a necessidade de mediação entre aspectos instrumentais e a vontade de agir com compaixão; aconselhamento como elemento reflexivo; e memória e aprendizagem, a partir de experiências anteriores. Concluiu-se que, quando as condições para o julgamento moral não são favoráveis e/ou possuem fatores limitantes – como o excesso de questões técnicas e/ou burocráticas, o contexto de insegurança e a

finalidade de proteger a vida humana –, a *phronesis* pode ajudar a desenvolver um saber esclarecido para o indivíduo, exposto à revisão, educação e esclarecimento sobre o contexto social, político e organizacional ao qual pertence.

**Palavras-chave:** *phronesis*; prudência; sabedoria prática; gestão pública; proteção e defesa civil.

## Introdução

Na tentativa de entender como os gestores públicos deliberam diante de dilemas morais, pesquisadores que estudam teorias de desenvolvimento moral indicam o julgamento moral como um meio para lidar com as questões éticas (Santos, 2019). Entretanto, Cooper e Menzel (2013) alertam que o exercício do juízo moral parece não ser um processo simples no ambiente das organizações públicas, por lidarem com movimentos, forças e influências muitas vezes complexas e divergentes que caracterizam a dinâmica de relação entre os gestores públicos, os dilemas morais e as especificidades da administração pública (Santos, 2019).

Segundo essa interpretação, o juízo moral como fonte de decisão não seria capaz por si só de superar o conflito moral enfrentado pelo tomador de decisão (Manti, 2017). Essa limitação pode ser notada na prática do juízo moral, oriunda, por exemplo, da impossibilidade de decisões discricionárias em ambientes muito normatizados, da pressão por urgência na decisão e na visão de somente uma perspectiva moral como única alternativa de ação (Santos, 2019). Sendo assim, compreendemos que o julgamento moral pode não ser suficiente para ajudar um gestor a tomar decisões diante de circunstâncias específicas e contingenciais (Aristóteles, 2002; Bachmann, Habisch, & Dierksmeier, 2018; Hermann, 2007), como no caso de crises e desastres, tendo ainda que obedecer às regras formais e, por vezes, ter seu comportamento individual regularizado, na forma de padrões de atuação (Mendieta, 2011).

Tendo em vista essa problemática, nos apoiamos na percepção de Morales-Sanchez e Cabello-Medina (2013) e Darnell, Gulliford, Kristjánsson e Paris (2019) quando indicam que o processo decisório ético pode se dar pelo juízo moral do indivíduo sobre determinada questão; porém, somente quando seu julgamento estiver vinculado a uma virtude intelectual denominada *phronesis*. Os autores chamam a atenção para a diferença entre conhecer a coisa certa a fazer – vista como julgamento moral – e depois fazê-la dentro de um contexto complexo, delimitado por regulações e interesses diversos, como é o caso da administração pública.

Apesar de diversos esforços, a palavra *phronesis* ainda não possui uma tradução exata e satisfatória para os idiomas contemporâneos, conforme possuía no mundo grego (Hermann, 2007). Nos campos da filosofia, teologia, psicologia e administração são encontradas expressões como sabedoria prática, prudência, sensatez, deliberação prudente e raciocínio responsável, para expressar uma possível tradução (Ames, Serafim, & Zappellini, 2020; Bachmann et al. 2018; Caitano & Serva, 2020; Hermann, 2007; Liszka, 2002). Para fins deste artigo, adotamos os termos sabedoria prática (*practical wisdom*) e prudência (*prudence*) como complementares ao entendimento de *phronesis* (Ames, Serafim, & Zappellini, 2017, 2020; Corey, 2021), entendendo a prudência ‘phronética’ como uma manifestação de sabedoria prática, exercida com o auxílio da racionalidade e do julgamento moral para encontrar um meio-termo entre virtudes e excessos/vícios ou entre polos de tensão para o bem deliberar (Corey, 2021).

A virtude intelectual da *phronesis* vem sendo estudada por pesquisadores brasileiros – tais como Karam (2014), Caitano (2017), Santos (2019), Caitano e Serva (2020) e Ames (2020) – na tentativa de buscar caminhos para lidar com as tensões na práxis das organizações, à luz da abordagem da racionalidade baseada em Alberto Guerreiro Ramos (1989). Tal temática está mais consolidada no campo dos estudos organizacionais internacionais (Ames & Serafim, 2019; Ames et al. 2017, 2020; Bachmann et al., 2018; Ferrero & Sison, 2014), mas ainda é bastante recente nacionalmente (Ames & Serafim, 2019; Ames et al., 2017, 2020).

Por meio desse debate teórico e empírico, ampliam-se as visões sobre de que forma o julgamento moral pode ser posto em prática como ação moral nas organizações ancorado pela virtude da *phronesis*. Nesse sentido, entendemos que o aprimoramento da *phronesis* pode capacitar o gestor a lidar com as “características particulares de situações particulares, ter as emoções apropriadas sobre elas e deliberar sobre o que é adequado nessas situações” (Saban & Berdugo, 2017, p. 10, tradução nossa).

A partir dessa contextualização e problemática, definimos para este artigo teórico-empírico o objetivo de analisar de que maneira a *phronesis* se manifesta com o julgamento moral a partir da experiência de gestores públicos em situações de decisões éticas na área de proteção e defesa civil (gestão de riscos e desastres). Esse objetivo se insere em um debate mais amplo sobre como a *phronesis* pode ser uma alternativa às limitações práticas, contextuais e organizacionais do julgamento moral individual na administração pública (Santos, 2019).

Tendo em vista que a *phronesis* é uma virtude das circunstâncias específicas e contingenciais (Aristóteles, 2002; Bachmann et al., 2018; Hermann, 2007), identificamos a possibilidade de estudá-la nos contextos de crises e desastres, uma vez que essas circunstâncias são definidas como problemas únicos, específicos, peculiares e geralmente inesperados (Kapucu & Ustun, 2017; Kreps & Drabek, 1996). Além disso, os desastres são recorrentes no Brasil, constituindo-se como um problema crônico e um grande desafio para os governos e comunidades, embora cada desastre seja único e bem característico (Valencio, 2014; Pedroso & Holm-Nielsen, 2017). Nesse sentido, o campo de estudo se configura como a gestão pública de riscos e desastres – também chamada de gestão ou preparação para emergências (Santos, 2019) – relacionada à área de proteção e defesa civil. Essa é uma área que, embora bastante técnica, costuma ser constituída por profissionais com experiência prática, isto é, vivência em situações de risco (Santos, 2019). Tal característica oportuniza o estudo da *phronesis* enquanto sabedoria prática e ação prudente.

Após esta introdução, o artigo segue com uma apresentação sobre a gestão pública e a área de proteção e defesa civil, campo de estudo desta pesquisa. Posteriormente, realizamos uma revisão teórica sobre *phronesis* como sabedoria prática e ação prudente e sobre *phronesis* e julgamento moral no processo decisório. Na sequência, apresentamos os procedimentos metodológicos e a análise e discussão dos dados. Finalizamos com as conclusões, considerações finais e referências utilizadas.

## **Gestão pública e a área de proteção e defesa civil**

A gestão de riscos – a atuação de maneira preventiva – é tão ou mais importante que a gestão do desastre propriamente dito, ou seja, a atuação quando o desastre ocorre (Santos & Serafim, 2020). A gestão desse tipo de evento é muitas vezes uma operação de grandes proporções,

complexa e prolongada, que envolve organizações públicas e privadas e “está diretamente ligada à vida dos cidadãos e ao bem-estar das sociedades. Em casos extremos, a gestão de crises faz a diferença entre a vida e a morte” (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2005, p. 1, tradução nossa). Ainda com relação à fase preventiva ao desastre, a gestão de risco, Basolo et al. (2009), a partir de estudos empíricos sobre riscos ambientais e ações de preparação e prevenção, concluíram que a confiança excessiva de certa comunidade no gestor público, ou seja, na exclusiva responsabilidade da gestão pública de prover a segurança, representa um fator de redução das medidas de autoproteção individual e da comunidade diante dos fatores de risco.

Diante da ocorrência de um evento adverso que resulta em um desastre, a gestão de emergências e/ou desastres deve intervir imediatamente por meio de suas ações multiprofissionais e intersetoriais. Nessa fase de atuação e resposta, a boa administração vai além de “simplesmente mobilizar recursos, instalações e pessoal adicionais”, uma vez que “os desastres criam problemas peculiares, raramente enfrentados cotidianamente” (Defesa Civil de Santa Catarina, 2017, p. 105).

A característica encontrada nos desafios apresentados pelas crises e desastres e pela maneira como eles se diferem das situações cotidianas requer reflexão preventiva que prepare a gestão pública para os dilemas que as tragédias impõem (Santos, 2019; Santos & Serafim, 2020). Sendo assim, torna-se imprescindível um adequado conhecimento sobre gestão de riscos e desastres no setor público, bem como reflexões e análises sobre as ações realizadas no contexto da gestão pública, principalmente de maneira preventiva e proativa do poder público.

Sobre tal necessidade, a filósofa Zack (2009) – uma das principais referências de ética e desastres – defende que a adequada preparação para possíveis desastres diz respeito ao que chamou de prudência obrigatória – no sentido de uma sabedoria prática para ações morais, responsáveis e prudentes dentro de um contexto contingencial. De maneira similar, a falta de preparação – falhas da prudência obrigatória – é vista como uma questão moral por poder representar uma negligência do gestor público. Retomando Tomás de Aquino (2014), a negligência é própria da imprudência e daquele que não escolhe, que age com desleixo na vontade e/ou na ação. Na prática, Zack percebe que muitos gestores não veem o investimento na área de proteção e defesa civil como uma preocupação central, ocorrendo, por vezes, uma espécie de compensação quando o desastre acontece, como na forma de ajuda humanitária ou caridade.

Com relação às principais questões éticas encontradas nas situações de emergências, tragédias, crises e desastres, os principais dilemas ocorrem, segundo, quando os gestores se deparam com perguntas como: Quem tem autoridade para tomar decisões éticas significativas? Como as decisões éticas devem ser tomadas? Quais princípios e valores devem guiar os envolvidos em processos éticos durante desastres? O que é uma ação responsável em resposta às necessidades humanas diante de um contexto de crise? (Jenson, 1997). No seu núcleo, as deliberações sobre tais dilemas são pouco claras e suscetíveis a discussões que envolvem pessoas, organizações e sociedades de visões de mundo e valores diferentes, o que reforça o papel da reflexão e discussão ética nas decisões em âmbito político e no domínio da ação (Saban, 2016; Feldmann-Jensen, Jensen, Smith, & Etkin, 2016).

## ***Phronesis* como sabedoria prática e ação prudente**

Quando exercida na vida prática – isto é, em realidades contingentes e não necessárias – a faculdade humana da razão se refere ao sentido grego e clássico de práxis, sendo então concebida como razão da práxis ou razão prática. Essa razão busca conhecer ou saber com o objetivo de modificar um objeto ou a realidade contingente, sendo tal saber referente ao *agere* (ação) ou *facere* (operação, produção). Quando se refere à ação – ou seja, no âmbito do *agere* ou *práxis* – é um conhecimento que modifica apenas o agente e as ações têm como fim/sentido o próprio agente, sendo nós mesmos sua “obra”, como é o caso da ética e política (Sellés & Gallardo, 2019).

A razão prática é o domínio em que se exerce a virtude intelectual da *phronesis*. No seu sentido aristotélico, a *phronesis* foi empregada como a excelência do intelecto prático ou como uma sabedoria prática. Bachmann et al. (2018) esclarecem que foi provavelmente Aristóteles quem primeiro desenvolveu uma compreensão sistemática do que constitui uma pessoa sábia no sentido prático.

Em Ética a Nicômaco, Aristóteles constitui a sabedoria prática como a principal virtude intelectual racional que, com a razão técnica, lida com realidades variáveis, modificáveis, contingências, relacionadas a assuntos humanos e circunstâncias particulares ou ocorrências concretas que podem ser controladas, escolhidas, iniciadas, construídas, modificadas ou desenvolvidas. Para Aristóteles (2002), “não deliberamos sobre os fins, mas sobre os meios” (p. 62); portanto, os meios “têm de ser encontrados” (Stork & Echevarria, 2011, p. 19). Nesse processo, cabe à prudência a escolha dos meios adequados para atingir as finalidades (Marques, 2000). Para isso, a *phronesis* requer a compreensão de cada situação particular tal como ela é, o conhecimento teórico e a experiência para deliberar e aplicar os meios para a ação e a excelência de caráter para atingir os fins corretos (Melé, 2010).

Aristóteles considerou que a alma (*psique, anima*) – o princípio vivificador das faculdades imateriais do ser humano (inteligência e vontade) – possui duas capacidades cognoscitivas: a primeira, denominada de ciência, conhece realidades que não podem ser diferentes do que realmente são, ou seja, são necessárias; a segunda, denominada de calculativa ou opinativa, conhece o que é contingente e o que pode ser modificável. Ramos (1989) destaca que o conceito aristotélico contém um ingrediente de cálculo e, nesse sentido, a *phronesis* designa a “parte calculativa ou opinativa da alma” (Aubenque, 2008, p. 23). Todavia, é a razão técnica que calcula a cadeia de causas esperada para alcançar o resultado pretendido; mas cabe à sabedoria prática – *phronesis* – saber atuar de modo constante acerca de quando e como conduzir a uma ‘vida boa’ – no sentido de eudaimonia – para si e para a comunidade (Bachmann et al., 2018; Sellés & Gallardo, 2019).

Pitman (2012) explica que o papel da *phronesis* não garante que o julgamento e a ação subsequente levem, de fato, ao melhor resultado, uma vez que a incerteza faz parte integrante da prática profissional. O autor justifica essa afirmação esclarecendo que no fundo desse processo de incerteza está a geração de um conhecimento tácito. Ao reconhecer que a certeza não pode ser exigida como um componente do processo decisório, mesmo em uma situação ética, Van Niekerk e Nortjé (2013) afirmam que a *phronesis* está relacionada à ética da responsabilidade weberiana, como uma maneira de considerar intuições morais no julgamento ético, mas sem desconsiderar regras e regulamentos para tomar decisões responsáveis. Desse modo, os autores definem a

*phronesis* como “saber agir nas situações práticas da vida cotidiana em que normas e regras precisam ser aplicadas” (Van Niekerk & Nortjé, 2013, p. 30, tradução nossa).

Assim, como um tipo de conhecimento prático, a *phronesis* requer a experiência prática e vivida, uma vez que “nos permite familiarizarmos com as particularidades da vida e adquirir certa *folk psychology* a respeito do caráter e do comportamento humano, e uma compreensão de casos, modelos e paradigmas de tomada de decisão, em geral” (Liszka, 2002, p. 216, tradução nossa). A análise da estrutura cognitiva e do processo de aquisição de conhecimento por meio da experiência e sua dimensão tácita foi um dos objetos de estudo do filósofo Michael Polanyi (Webb, 2013).

Para Polanyi (2005, 2009), o conhecimento tácito é a dimensão mais intrínseca do conhecimento individual que não pode ser estruturado, codificado e publicado, uma vez que difere de pessoa para pessoa; contudo, é complementar ao conhecimento humano explícito nos processos cognitivos. A aquisição da dimensão tácita do conhecimento ocorre por meio da experiência e daquilo que é revelado mediante a prática em um contexto particular. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka e Von Krogh (2009), fazem parte da dimensão tácita as atividades individuais (procedimentos, rotinas, ações) profundamente enraizadas, emoções, ideias e avaliações de valor. Sua manifestação pode ocorrer por meio da consciência conectada aos sentidos, experiências táteis, habilidades de movimentos, intuições, modelos mentais inarticuláveis e regras de ouro implícitas.

Apesar de não ser facilmente explicável quando uma ação, decisão ou processo é realizado a partir do conhecimento tácito, incorporamos tal experiência no corpo – ou estendemos nosso corpo para incluí-la. Esse processo derivado da estrutura do conhecimento tácito foi chamado por Polanyi (2009) de habitação. De forma semelhante, o autor também explica que a aceitação de ensinamentos morais, e sua interiorização, também é um processo de habitação. Desse modo, interiorizar significa uma identificação com os ensinamentos em questão, fazendo-os funcionar como um conhecimento tácito ético que estabelece a estrutura de atos e julgamentos morais. Cientes dessa questão ética, Malitowska e Bonecki (2015) definem como conhecimento tácito ético a capacidade de ter uma atitude avaliativa em relação a uma situação, mas sem envolver qualquer argumentação moral ou explicação.

Contudo, Pitman (2012) alerta que tal conhecimento tácito é uma faca de dois gumes: ao mesmo tempo que pode se manifestar como uma maneira de sabedoria situada, pode também atuar como um preconceito em ação, isto é, como modelos mentais já estabelecidos, ou como uma adesão às exigências técnicas de protocolos existentes. Entretanto, por vezes o indivíduo não possui consciência sobre o modo pelo qual essa estrutura tácita foi adquirida ou, até mesmo, não é reconhecida como conhecimento por quem o detém (Nonaka & Takeuchi, 1997). Assim, a aquisição desse conhecimento sem fazer qualquer diferenciação ou reflexão posterior pode resultar em uma insensibilidade sobre a conduta moralmente relevante, ou seja, não racionalmente prudente.

Assim, entendemos que, **mais do que sabedoria prática individual relacionada ao conhecimento tácito ético formado pela pessoa, quando ‘colocada em ação’, a *phronesis* – enquanto virtude do ‘bem agir’ – se manifesta como uma ação prudente.**

Vale ressaltar que, ao longo da idade moderna, a noção de prudência passou a ter um significado mais mundano e reduzido a uma espécie de inteligência técnica e astúcia – desprovida de ética – para a eficácia das ações e/ou cautela ao tomar decisões (Aubenque, 2008; Lauand, 2014).

Ramos (1989) aponta o momento histórico em que isso ocorreu: “Maquiavel distorce sistematicamente a linguagem teórica por despojá-la de qualquer substância ética... com Maquiavel a prudência ganha uma conotação desconhecida. Sua ideia de prudência é vazia de conteúdo ético” (p. 58). Essa situação passou a mudar durante as últimas décadas, quando um número notável de abordagens filosóficas provocou um crescente interesse no assunto, segundo sua concepção clássica, dentre as quais destacam-se: Hannah Arendt, Martin Heidegger, Hans-Georg Gadamer, Max Scheler e Alasdair MacIntyre (Ames et al., 2020; Bachmann et al., 2018).

Ao se aprofundar nos estudos de Hans-Georg Gadamer sobre a *phronesis*, Hermann (2007) destaca que essa “. . . deliberação prudente, enquanto compreensão prática, pode auxiliar no enfrentamento da tensão gerada no processo educativo entre a criação do eu singular e a integração na comunidade (ethos comum)” (p. 365), atendendo às contingências e complexidade dos contextos, da situação do outro, às particularidades da ação moral e às singularidades do eu-indivíduo com crenças próprias. Dessa maneira, a sabedoria prática integra o pensamento correto, o desejo correto e a ação correta (Aquino, 2014), assim como harmoniza a razão, as emoções e o comportamento (Ferrero & Sison, 2014).

Assim, a sabedoria prática equilibra modos diferentes de raciocínio moral: por meio da integração das particularidades específicas do contexto e circunstância em uma visão abrangente de bem e de valor, a sabedoria prática compreende uma dimensão teleológica: preocupa-se com a forma como a respectiva ação é realizada, sob que circunstâncias e por quem, considerando princípios e deveres morais, mas também considera pessoas virtuosas como modelos para sua aplicação prática (Bachmann et al., 2018). Sendo assim, “o homem prudente faz uso da precaução, da previsão e da circunspeção” (Marques, 2000, p. 43).

No contexto da gestão pública, Saban e Berdugo (2017) compreendem que a capacidade de refletir e atuar de maneira significativa em prol do interesse público envolve o uso da sabedoria prática. Para os autores, “a sabedoria prática refere-se à capacidade de perceber as características particulares de situações particulares, ter as emoções apropriadas sobre elas, deliberar sobre o que é apropriado nessas situações, levando em consideração as particularidades das situações práticas e atuando de modo responsável” (pp. 9-10, tradução nossa).

Nesse mesmo sentido, Melé (2010) defende que a sabedoria prática é adequada ao entendimento das circunstâncias ou consequências significativas de cada caso, uma vez que ela lida com situações particulares. A sabedoria prática, assim, ajuda o tomador de decisões a descobrir o bem humano inerente a uma ação, incluindo aspectos cognitivos advindos da experiência e princípios universais, assim como outros aspectos cognitivos gerados pela situação específica.

## **A virtude da *phronesis* e o julgamento moral no processo decisório ético**

Iniciada pelo psicólogo Lawrence Kohlberg, a teoria do julgamento moral cognitivo tem sido amplamente adotada no campo da tomada de decisões éticas, influenciando autores a desenvolverem seus modelos de processo decisório ético, como o de James Rest, que considera a tomada de decisões morais composta por quatro componentes básicos: (a) consciência moral: identificação da natureza moral de um problema; (b) julgamento moral: qual curso de ação tomar;

(c) intenção moral: priorização de valores morais sobre outros valores; e, (d) ação moral: execução e implementação da intenção moral (O'Fallon & Butterfield, 2005).

Além desses componentes, fazem parte de um processo decisório ético as fases de deliberação, escolha, decisão e ação moral (Boin & Hart, 2003; Santos, 2019). Segundo Aristóteles (2002) “a deliberação diz respeito às coisas que em geral acontecem de certo modo, mas cujo desfecho é obscuro, e àquelas nas quais este é indeterminado . . . Não deliberamos sobre os fins, mas sobre os meios” (p. 62). Nesse sentido, a deliberação se refere ao estabelecimento da intenção de agir (desejo e vontade de um fim) e pondera sobre os diversos bens existentes enquanto meios – distinguindo os bens que são apropriados daqueles que não são para a resolução de um projeto prático –, que se encerra com o julgamento (escolha da melhor alternativa entre as demais possíveis) e a decisão de ação, que induz de modo preciso a agir, versando sobre os meios – como e quando fazer –, com vistas ao fim, isto é, bens concretos a buscar e os males a evitar.

À medida que se delibera bem, adquire-se com o tempo a virtude da *eubulía* (saber deliberar). Conforme se julga/escolhe bem – que na linguagem corrente pode ser denominado de propósitos –, aperfeiçoa-se a virtude da *synesis* (saber julgar ou sensatez). A virtude da *phronesis* é uma disposição intrínseca da pessoa. Ela é adquirida conforme se experiencia todo esse processo (deliberar e julgar bem) e se age bem de modo constante, versando sobre o ‘como e quando fazer’ que conduzem ao fim. Dito de outra maneira, adquirimos a virtude da *phronesis* se somos constantes em cumprir os bons propósitos (Sellés & Gallardo, 2019).

Comumente, as etapas de um processo decisório ético são inseridas em um modelo, ou seja, uma proposta ideal de atuação. Na prática, contudo, pode não ser possível seguir cada etapa com facilidade e na ordem prevista. Dentro das possíveis limitações encontradas nos modelos de processo decisório ético, Morris (1998) destaca que “uma característica especialmente interessante das pressões contrárias ao processo decisório ético, proeminente na vida corporativa, é que a maioria delas envolve a limitação do pensamento, uma constrição ou redução da esfera de nossas preocupações” (p. 143). Com relação à limitação do pensamento, Morris alerta que os problemas “são sempre resultado das crenças e valores através dos quais olhamos a vida, como uma lente” (p. 153). Nesse sentido, há um conjunto de fatores que podem influenciar no processo decisório, como outras opiniões, formação pessoal, relações familiares e sociais, opções políticas e religiosas.

Também dentro desses fatores que impactam o processo decisório ético, Morris (1998) destaca o papel das regras. Segundo o autor, durante muito tempo os filósofos acreditaram que o processo decisório eficaz era aquele que seguia regras associadas a uma profissão e à vida de modo geral. Nessa abordagem à ética, enfatiza-se a conformidade. Entretanto, como limitações a essa concepção, o autor argumenta que: (a) não é possível definir regras específicas para todas as situações que identificamos como situações éticas; (b) as regras podem ser conflitantes e incompatíveis e, dessa maneira, questiona-se como encontrar a solução; e (c) todas as regras precisam ser interpretadas.

Outro fator influente dentro do processo de decisão ética é destacado por Burke (2001), quando afirma que, diversas vezes, o agente público passa por escolhas não necessariamente relacionadas a ajudar ou não alguém ou quem ajudar, mas a definição dos limites dessa ajuda ou, então, determinar eticamente quando acabar com a assistência. Sobre esse processo, Lauand (2014) alerta que uma das mais perigosas formas de renunciar ao enfrentamento da realidade de forma



prudente é trocar a fina sensibilidade de discernir o que a realidade exige em uma situação concreta “por critérios operacionais rígidos, como num ‘manual de escoteiro moral’ ou, no campo do direito, num estreito legalismo à margem da justiça” (p. 11).

Dentro desse contexto, a decisão ética em situações de crise, como os desastres, torna imprescindível certo grau de discricionariedade e conhecimento tácito para que os profissionais improvisem e façam o necessário para salvar as pessoas que estão em risco, o que, por vezes, pode ser sinônimo de romper barreiras burocráticas e/ou hierárquicas (Boin & Nieuwenburg, 2013). Dadas essas considerações, Morris (1998) argumenta que a conduta baseada em regras pode servir para expressar, pelo menos, os parâmetros principais do comportamento que se espera das pessoas, definindo uma base para o comportamento aceitável.

Outro questionamento ao entendimento de julgamento moral é a coerência entre juízo e ação moral, ou seja, a correspondência e consistência entre o nível de julgamento moral e a ação (Marques, 2000; Santos, 2019). Apesar da relevância do juízo moral, Manti (2017) identificou uma limitação quanto ao seu conceito e prática. Para o autor, “a decisão moral implica um julgamento que mescla as solicitações de racionalidade com os sentimentos morais, a dimensão biográfica, as experiências de cada um e o contexto em que ela deve ser feita” (p. 467, tradução nossa). Esse contexto, no âmbito de atuação do agente público, além de ter que lidar com regras informais da moralidade social e suas convenções, precisa obedecer às regras formais, normas legalmente sancionadas. As instituições formais e as organizações públicas, dessa maneira, motivam uma regularidade no comportamento individual, na forma de padrões, uma vez que a lógica de adequação acaba por afetar as respostas às escolhas morais (Mendieta, 2011).

Também buscando identificar limitações quanto ao julgamento moral na práxis de situações reais, Nielsen (1988) identificou que: (a) assim como a liberdade de expressão pode ser limitada em muitas organizações, o raciocínio ético como estratégia de ação também; (b) doenças mentais ou abalos psicológicos, mesmo que temporários, podem limitar a eficácia da competência moral; (c) pressões de urgência podem não permitir o tempo necessário para fazer um adequado julgamento moral; (d) diferenças culturais de valores/princípios podem limitar o terreno comum necessário para o julgamento moral; e (e) quando, para algumas pessoas, a ética é baseada em um processo intuitivo e/ou místico, o julgamento moral pode ser limitado.

Especificamente no contexto da administração pública, Cooper e Menzel (2013) consideram que uma das perspectivas mais negligenciadas e menos desenvolvidas na ‘operacionalização’ do julgamento moral é a habilidade de vincular o pensamento moral e a conduta ética dentro do contexto organizacional em que ocorrem. Isso acontece porque simplesmente dizer que a competência ética significa entender as leis e regras formais e aplicá-las uniformemente parece simplista demais. Por outro lado, confiar nos princípios morais do gestor ou no seu dever de responsabilidade pode deixar o conceito de competência ética muito vago dentro de um contexto organizacional formal (Cooper & Menzel, 2013).

É nesse contexto que propomos neste artigo, conforme apresentado na seção introdutória, que a virtude da *phronesis* pode ser uma alternativa às limitações práticas, contextuais e organizacionais do julgamento moral individual na administração pública.

## Procedimentos metodológicos

Com o objetivo de analisar empiricamente a *phronesis* na gestão pública, adotamos procedimentos metodológicos que permitissem identificar os seus elementos e características apresentadas nas seções anteriores. Para tanto, optamos por métodos orientados por uma epistemologia fenomenológica que permitisse abarcar a experiência do indivíduo com a sabedoria prática e a ação prudente no processo decisório ético, isto é, nas etapas de deliberação, escolha, decisão e ação moral (Boin & Hart, 2003; Santos, 2019). A fenomenologia auxiliou a descrever a complexidade dos dilemas morais, analisar a interação entre seus elementos e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos ao vivenciá-los (Richardson, 1999).

Conforme já indicado na seção introdutória, optamos por estudar a *phronesis* em um contexto em que suas características fossem mais evidentes para que não houvesse um possível deslocamento da realidade (Pieranti, 2008). Assim, inserimos a pesquisa no contexto de desastres únicos e peculiares da área de proteção e defesa civil, na qual se realiza a gestão de riscos e desastres. Essa é uma área cujos profissionais costumam possuir uma vasta experiência técnica, mas também prática, em situações de crises (Santos, 2019). Tal característica oportuniza o estudo da *phronesis*. Delimitamos o estado de Santa Catarina como campo de estudo, uma vez que corresponde ao terceiro estado brasileiro com mais situações de desastres ambientais nos últimos vinte anos e o local com a maior diversidade de desastres em relação aos demais estados brasileiros, inclusive tendo sido atingido pelo único furacão registrado na história recente do Brasil (Universidade Federal de Santa Catarina, 2016).

Como fonte de observação de evidências da *phronesis* nessa área, escolhemos gestores públicos de Santa Catarina cujo trabalho está ou já esteve relacionado à gestão de riscos e desastres. Dentro de uma abordagem qualitativa, denominamos a estratégia utilizada de experiência de vida, constituindo-se em uma adaptação da chamada pesquisa histórica e/ou do método de história oral (Alberti, 2005) e definida assim por inspiração da postura fenomenológica. Por meio dessa estratégia, buscamos entender a trajetória dos participantes da pesquisa, suas conjunturas (pessoal, profissional e organizacional), pensamentos, reflexões e ações envolvidas em situações de desastres ou de gestão administrativa relacionada à prevenção ou cuidados em desastres. Compreendemos que perspectivas históricas permitem ao pesquisador estabelecer trajetórias e desenhos por meio dos quais é possível realizar uma concatenação entre os diferentes elementos que compõem o fenômeno em estudo, a partir das falas dos participantes (Alberti, 2005).

Utilizamos como técnicas de coleta de dados a entrevista em profundidade – baseada na proposta fenomenológica de Seidman (2006), observação não participante e análise documental. O propósito desse tipo de entrevista não é obter respostas a perguntas, nem testar hipóteses, mas buscar compreender em profundidade a experiência vivida de outras pessoas e o significado que elas fazem dessa experiência, por meio de sua história de vida (Seidman, 2006). Conduzimos a pesquisa de campo entre agosto de 2017 e junho de 2018, com duas fases: a primeira, um estudo exploratório de campo, realizado por meio de observação e análise documental. A segunda, a coleta de dados diretamente com os gestores, por meio das entrevistas em profundidade. A fase exploratória permitiu uma aproximação inicial com o campo de estudo; maior conhecimento específico da gestão de riscos e desastres e seu funcionamento; identificação de indivíduos a serem

entrevistados; e proximidade e abertura para a realização do convite aos gestores para participação nas entrevistas.

Baseados na literatura sobre ética em gestão de emergências, bem como nas observações realizadas na fase exploratória da pesquisa, definimos temáticas para as entrevistas, conforme apresentadas na Tabela 1. Essas temáticas auxiliaram a não perder o foco na condução da entrevista, pesquisar previamente assuntos que poderiam ser abordados com os entrevistados, além de servir como critério na seleção dos participantes.

Tabela 1  
**Temáticas para as entrevistas**

---

<b>Gestão de riscos e desastres</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribuição de itens de assistência humanitária</li><li>• Estrutura organizacional e legal da gestão pública (hierarquia, flexibilidade, autonomia e discricionariedade)</li><li>• Gerenciamento de abrigos públicos/comunitários</li><li>• Gerenciamento de alertas e comunicação</li><li>• Gerenciamento de doações</li><li>• Resgate, evacuação e risco profissional</li></ul>

---

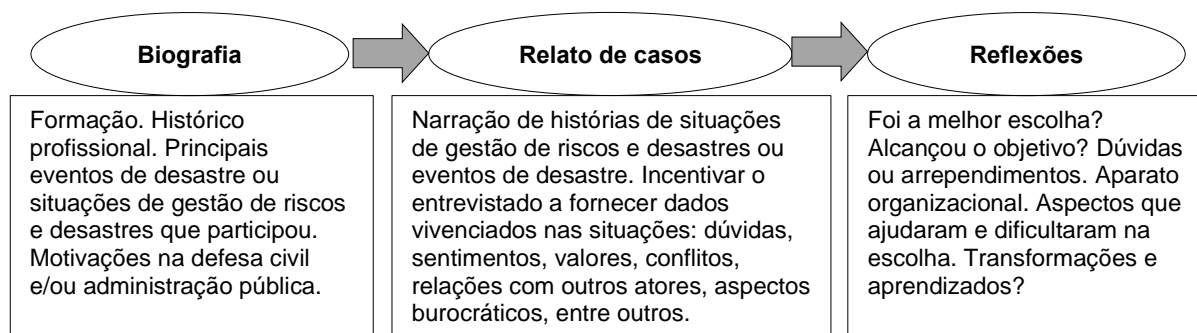
Fonte: Elaborado pelos autores com base em Feldmann-Jensen et al. (2016), Jenson (1997), Kapucu e Ustun (2017), Kreps e Drabek (1996), Saban (2016) e Zack (2009).

A seleção dos entrevistados ocorreu de acordo com o cargo que ocupavam e seu vínculo com uma organização que atuasse na área de proteção e defesa civil, como as próprias organizações de defesa civil municipais e do estado de Santa Catarina, o corpo de bombeiros, as prefeituras municipais e a polícia militar do estado. Ademais, todos deveriam ter alguma relação com os marcantes eventos de desastres no estado de Santa Catarina, tais como o Furacão Catarina em 2004, a tragédia de inundações, enchentes e deslizamentos no Vale do Itajaí em 2008 e o tornado de Xanxerê em 2015. Os critérios de inclusão dos participantes foram: (a) atores públicos que estiveram, em alguma circunstância, diretamente envolvidos com o processo decisório; e (b) gestores e ex-gestores que fazem ou fizeram parte da área de proteção e defesa civil no estado de Santa Catarina ou em seus municípios.

Com relação à condução da entrevista em profundidade, a partir da proposta de entrevista em três tempos de Seidman (2006), elaboramos um guia geral temático (Figura 1) dividido em três seções: (a) biografia do gestor; (b) relato de casos com decisões éticas; e (c) reflexões do entrevistado. A partir desse guia, elaboramos também um roteiro com possíveis perguntas a serem feitas aos entrevistados, adaptado para cada um de acordo com informações dos participantes e suas organizações (coletadas na fase exploratória por meio da observação participante e pesquisa documental).

Realizamos dezoito entrevistas. O grupo foi composto por sete civis e onze militares. Com relação ao sexo, quatorze participantes são homens e quatro são mulheres. Os participantes não

foram apresentados nominalmente, mas por meio de códigos formados pela letra E de entrevistado, adicionado um número de identificação: E1, E2, E3 e assim por diante.



**Figura 1.** Guia geral para entrevistas em profundidade

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Seidman (2006).

Para a análise dos dados coletados, elaboramos um protocolo e uma matriz de análise (Tabela 2) a partir do referencial teórico das seções anteriores. O protocolo foi formado por três fases: pré-análise (organização das entrevistas transcritas); categorização (utilização do software Atlas Ti®, seguindo os componentes da matriz de análise); e análise e discussão teórico-empírica.

Tabela 2  
**Matriz de análise da *phronesis***

CATEGORIAS ANALÍTICAS	COMPONENTES EMPÍRICOS
Contextos e circunstâncias da área de proteção e defesa civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assuntos humanos</li> <li>• Circunstâncias particulares</li> <li>• Incerteza, dúvida</li> <li>• Legalidade da ação</li> <li>• Ação prudente</li> </ul>
Experiências e conhecimento tácito dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento enraizado ('habitação')</li> <li>• Conhecimento único, exclusivo, individual</li> <li>• Improviso/Criatividade</li> <li>• Sabedoria prática</li> </ul>
Composição <i>phronesis</i> – parte reflexiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação autoeducativa</li> <li>• Aconselhamento</li> <li>• Julgamento moral</li> </ul>
Composição <i>phronesis</i> – parte cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência e memória</li> <li>• Inteligência técnica</li> <li>• Precaução, providência e sagacidade</li> </ul>
Composição <i>phronesis</i> – parte afetiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docilidade</li> <li>• Emoções apropriadas</li> <li>• Empatia</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial sobre *phronesis* apresentado neste artigo.

A matriz de análise é composta por três categorias analíticas: (a) circunstâncias e contextos de manifestação da *phronesis* e ações prudentes; (b) experiências e conhecimento tácito de formação da sabedoria prática; e (c) composição da *phronesis* por meio da análise de três

dimensões. Essas dimensões e seus elementos foram apresentados por Bachmann et al. (2018) ao realizarem uma revisão de artigos que abordaram a *phronesis* em uma perspectiva filosófica, teológica, psicológica e gerencial. Como resultado, os autores propuseram quatro dimensões características: (a) a reflexiva, que se utiliza da intuição e introspecção, sendo então ligada ao julgamento moral, aconselhamento e autoeducação; (b) a cognitiva, centrada na experiência e inteligência, promove comportamentos de precaução e sagacidade; (c) a afetiva, que compreende a empatia e a compaixão pelo uso da docilidade e emoções apropriadas em cada contexto; e (d) a religiosa. Tendo em vista que a quarta dimensão se afasta da nossa proposta de estudo dentro do campo da gestão pública, optamos por suprimi-la. Todavia, é importante ressaltar que a dimensão de religiosidade não é menor que as demais e tem sido incluída em diversos estudos sobre a *phronesis* e a teoria moral denominada de ética das virtudes.

## **Análise e discussão dos dados**

A discussão teórico-empírica da *phronesis* na vivência de gestores públicos foi organizada em três seções baseadas na matriz de análise da seção metodológica: (a) contexto e circunstâncias da área de proteção e defesa civil; (b) experiência vivida e conhecimento tácito dos gestores; e (c) composição cognitiva, afetiva e reflexiva da *phronesis*. Contudo, antes, apresentamos um breve contexto sobre o estado de Santa Catarina e sua realidade na área de gestão pública de riscos e desastres.

O estado de Santa Catarina está localizado na região Sul do Brasil, possui uma população de mais de seis milhões de habitantes em uma área de 95 mil quilômetros quadrados, dividido em oito principais regiões: Litoral, Nordeste, Planalto Norte, Vale do Itajaí, Planalto Serrano, Sul, Meio-Oeste e Oeste. Dentro do contexto nacional, Santa Catarina corresponde ao terceiro estado com mais situações de desastres ambientais e o local com a maior diversidade de desastres em relação aos demais estados brasileiros, tais como: secas, inundações, enxurradas, granizo, movimentos de massas, vendavais, tornados e erosão costeira, além de ter sido atingido pelo Furacão Catarina, o único registrado no Brasil. Todavia, são as inundações e secas os eventos mais comuns (Universidade Federal de Santa Catarina, 2016).

Como os principais eventos de maior magnitude que atingiram recentemente o estado estão: o Furacão Catarina em 2004; deslizamentos e inundações de 2008 (Tragédia de 2008); inundações no Vale do Itajaí em 2011; inundações de 2014 no Vale do Itapocu; e tempestades elétricas e granizo no Oeste e na região Serrana em 2014 (Universidade Federal de Santa Catarina, 2016). Atualmente, a gestão pública de riscos e desastres no estado é coordenada pela defesa civil, cuja missão é “coordenar e articular ações de prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação, evitando ou mitigando desastres, com o propósito de proteger a vida e o patrimônio do cidadão catarinense, estabelecendo uma sociedade mais resiliente” (Defesa Civil de Santa Catarina, 2017). Todavia, cada um dos municípios catarinenses deve possuir sua estrutura própria de proteção e defesa civil.

### *Contexto e circunstâncias da área de proteção e defesa civil*

A literatura sobre desastres indicava que sua gestão pode ser marcada por um grau de subjetividade e incertezas, com a coexistência e o conflito de emoções e desafios, decisões súbitas e informações limitadas, tendo em vista os cenários marcados por problemas únicos, peculiares e situações desconhecidas (Santos, 2019). Como uma das principais comprovações do ‘elemento inesperado’ que caracteriza uma situação de desastre e de situações desconhecidas em Santa Catarina, é possível recordar que o Furacão Catarina – primeiro registrado na história do Brasil – foi algo totalmente inusitado e até mesmo desacreditado por nunca ter sido registrado anteriormente um furacão na costa sul do oceano Atlântico.

Um dos entrevistados (E1) relata que, na revisão do Código Nacional de Desastres, ele sugeriu que inserissem neve como uma possível ocorrência meteorológica no Brasil e um de seus colegas de outro estado questionou: “*Pra que botar neve? O Brasil não neva*”. O gestor catarinense corrigiu seu colega dizendo que sim, em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul neva. Ainda não convencido, seu colega argumentou: “*Tu és maluco, mas quando vai ter um desastre de neve?*”. Essa possibilidade não constou no documento e no ano seguinte ocorreu uma nevasca em Santa Catarina com alguns municípios, decretando, inclusive, situação de emergência devido aos danos e prejuízos ocorridos.

Esses eventos, embora formados por condições climáticas, tiveram repercussão direta em assuntos humanos, isto é, que lidavam com vidas, bem-estar e segurança de indivíduos, famílias, comunidades e/ou municípios que poderiam ser afetados por um desastre ou que já haviam sido. Além, também, de afetarem profissionais que trabalham diretamente na gestão dessas situações e que compartilham, por vezes, a posição daqueles que precisam de seu trabalho, conforme contam alguns gestores:

*A gente também é ser humano, se coloca no outro lado, sabendo que essa pessoa vai ter que ir pra um abrigo em alguns momentos, que ela não tem onde ficar e tal. É uma situação complicada, tu saíres do teu conforto e ir pra um local comunitário, vai ter que lidar com regras, às vezes essas pessoas não estão acostumadas a isso. Isso tudo a gente sabe que é difícil, só que a gente, a gente defesa civil, preserva vida humana, principalmente, bens material também, mas o principal é vida humana. (E3, 2018)*

*Eu, defesa civil, profissional da defesa civil, digo pra uma pessoa: ‘o senhor sai e vai pra um abrigo’, é um nível de responsabilidade enorme, porque o acolhimento dele no abrigo é de minha responsabilidade, a alimentação é minha responsabilidade, a atenção é integral, de saúde, física, mental, religiosa é de minha responsabilidade, o patrimônio que ele deixou é de minha responsabilidade, é muito grande assim. (E9, 2018)*

Embora a dimensão humana tenha sido bastante ressaltada, remetendo a uma percepção mais substantiva das ações de gestão com vistas ao interesse público e bem comum, em todas as entrevistas realizadas também foi destacado o elemento da legalidade da ação como um pilar instrumental norteador. Ainda que alguns gestores não concordassem com questões legais

específicas, não foi relatado qualquer caso que evidenciasse um desrespeito às condições legais da administração pública. Sobre essa percepção, o gestor E17 esclarece que:

*. . . nos espaços de gestão de defesa civil, ela [a pessoa] tem que ter muito conhecimento técnico. Ela tem que saber o que a lei permite e o que a lei não permite. Você não pode fazer nada além disso na gestão pública. Sem isso você não pode fazer nada. Você pode ter uma sensibilidade enorme por ter sido vitimado por centenas de desastres, mas isso não pode fazer com que você vá além do que as possibilidades técnicas te permitem. (E17, 2018)*

Ainda assim, embora essas ações de defesa civil sejam ditadas pelo princípio da isonomia e legalidade, conforme ressaltado pelo gestor E17 – “*A gente, quando pensa em gestão do desastre em si, a gente pensa numa gestão universal, pra todos os sujeitos que forem submetidos aos desastres*” –, alguns gestores explicaram que, para que seja oportunizado um atendimento humanizado, é necessário reconhecer as diferenças apresentadas em circunstâncias particulares:

*O desastre é uma situação totalmente diferente de qualquer outro processo para tomada de decisão, porque se você escolher alguém por uma bandeira política, você está deixando um cidadão precisando.*

. . .

*Um mais um é dois, não diga que é três porque não é, mas em desastre não. Um mais um é três. É diferente porque, às vezes, tu chegas em uma comunidade assim: uma cesta básica dá para quatro dias para quatro pessoas, porém, aqui eu posso ter uma pessoa amamentando, aqui eu posso ter um deficiente, eu posso comer mais do que o outro come. O país é um país continental e esse processo de tomar decisão, ela tem que respeitar a questão cultural de cada região, religião . . . Não trate os diferentes como iguais porque não são, são diferentes. (E1, 2018)*

Por fim, reforça-se que, pelo desastre se caracterizar como uma situação única, exclusiva, em que cada evento é diferente do outro, os elementos incerteza e dúvida costumam estar presentes, conforme relata o gestor E9 sobre sua experiência na Tragédia de 2008, o maior desastre de Santa Catarina, com perdas de vidas, deslizamentos e inundações de grande impacto. Segundo ele, a gestão se deu “*sem uma lógica de crise, de trabalho, sem produção documental, sem absolutamente nada, tudo no empírico, dando uma cara de amorismo muito grande . . .*”. Esse elemento da incerteza, segundo Pitman (2012), faz parte do contexto em que as ações prudentes ocorrem. O autor argumenta que o processo de incerteza integra a geração de um conhecimento tácito, conforme se evidencia na seção seguinte.

### *Experiência vivida e conhecimento tácito do gestor*

Para verificar como a experiência vivida pelos gestores entrevistados foi absorvida e se transformou em um conhecimento tácito, buscamos nos relatos referências de um conhecimento

único, exclusivo e individual, que fosse prático e estivesse enraizado, isto é, que ‘habitasse’ em sua existência. Ademais, esse conhecimento poderia resultar em decisões por impulso, ações de improvisação e/ou que ocorresse por meio da criatividade.

Contudo, a manifestação desses elementos, por si só, poderia não estar diretamente relacionada à manifestação da *phronesis*, porque a aquisição desse conhecimento sem qualquer tipo de reflexão posterior – julgamento e raciocínio moral – pode resultar em uma insensibilidade sobre uma conduta moral relevante, como no caso de ocorrer somente por costume ou tradição. Dessa forma, analisou-se se a experiência vivida, mais do que promover a formação de um conhecimento tácito ao gestor, contribuiu para o desenvolvimento de um conhecimento tácito ético (Malitowska & Bonecki, 2015). De maneira geral, vimos que as decisões estiveram mais pautadas por uma análise técnica, legal e/ou burocrática do que essencialmente com base no conhecimento tácito ético. Nesse sentido, percebemos mais uma manifestação e preferência pelo conhecimento técnico, visto como aquele formado por métodos e processos preestabelecidos, do que pelo tácito reflexivo.

Essa percepção parece ter direta relação com a possibilidade de discricionariedade administrativa e flexibilidade – sua limitação, na verdade – no contexto da gestão pública brasileira. Cox e Pyakuryal (2015) defendem que o exercício da discricionariedade em atividades não rotineiras, dentro de um contexto ético como crises, exige julgamento dos eventos e circunstâncias para, depois, agir de acordo com tal julgamento. Para os autores, uma das bases desse julgamento seria o conhecimento tácito individual. Assim, acreditamos que, por poucas decisões terem sido tomadas de forma discricionária, os elementos que poderiam evidenciar um conhecimento tácito ético do gestor não se apresentaram de forma tão evidente nas entrevistas, remetendo a uma limitação do exercício do julgamento moral (Darnell et al., 2019; Morales-Sanchez & Cabello-Medina, 2013).

Por outro lado, nas poucas decisões identificadas que ocorreram em um ato de impulso ou mediante improvisação, a experiência passada auxiliou na busca por meios para resolver a situação dilemática, em uma espécie de sabedoria prática enraizada, como visto no depoimento a seguir referente ao acompanhamento de um dos entrevistados aos atingidos pela Tragédia de 2008 que aguardavam resgate:

*Claro, e eu não trazia a solução. Eu tive que inventar algumas histórias pra amenizar a tensão deles, fazer de conta que eu falava no rádio e a minha equipe me ouvia. E não tinha comunicação alguma, eu dizia: pessoal, vamos manter a calma, eu já fiz o comunicado, as aeronaves estão vindo. E eu não tinha comunicado nenhum . . . (E5, 2018)*

Nesse mesmo sentido, o gestor E1 conta que possui um *feeling* que, segundo ele, ajuda a decidir sob pressão: “*Eu nunca soube tudo, eu, na verdade, acho que, de certa forma, eu tinha um estalo, um feeling que me dava a oportunidade, às vezes, de decidir sob pressão e decidir certo*” (E1, 2018). Em sua percepção, esse sentimento está associado a sua experiência de vida:

*O cérebro te apresenta solução baseado em experiência passada. Nós temos aqui muitas informações que na hora que tu te deparas com aquilo, diz assim . . . o teu cérebro*



*rapidamente diz assim, ó: “dessa situação está embretado, está trancado, tu tens que sair com a solução” a tua vida faz isso. Bom, qual é minha vantagem? É que eu tenho a minha vida e outras vidas de experiência, então, o meu subconsciente, ele trabalha com a minha experiência vivida, com as vidas que eu vi, com as pessoas que eu convivi, porque tu não guarda só o que tudo viveu, mas o que os outros viveram. (E1, 2018)*

Contudo, com relação à vivência pessoal e profissional em situações de desastres, o entrevistado E9 entende que, da mesma forma que ela ajuda, também pode atrapalhar:

*Porque ela pode comprometer a tua capacidade de avaliação. Porque se tu comesças a lidar com situações muito parecidas, tu afloras a tua angústia, os teus medos, as tuas sensações... E pode comprometer a tua tomada de decisão, porque tu podes superdimensionar e, na verdade, as pessoas que estão no momento, que precisam ser socorridas, não precisam de uma pessoa afetada emocionalmente. (E9, 2018)*

O alerta apontado no relato anterior vai ao encontro da afirmação de Pitman (2012) de que o conhecimento tácito pode ser uma ‘faca de dois gumes’. Conforme mencionou o entrevistado, a experiência pode comprometer os julgamentos e a capacidade de percepção e discernimento do indivíduo. Por vezes, isso ocorre sem que ele perceba e tenha consciência da interferência em suas ações (Nonaka & Takeuchi, 1997). Dessa maneira, o conhecimento tácito ético não é construído, pois não houve um processo de reflexão e habitação da experiência vivida como um recurso para sua deliberação ética (Santos, 2019).

### *Dimensão cognitiva, afetiva e reflexiva da phronesis*

Esta seção se baseia em três das quatro dimensões da composição da *phronesis* identificadas por Bachmann et al. (2018) e indicadas na matriz de análise deste trabalho, quais sejam: (a) dimensão cognitiva centrada na experiência e inteligência; (b) dimensão afetiva que compreende empatia e compaixão; e (c) dimensão reflexiva que se utiliza de intuição e introspecção. Não foi aprofundada a quarta dimensão que engloba questões de religiosidade por ser uma dimensão que, embora muito importante, extrapola os objetivos deste trabalho.

A dimensão cognitiva está diretamente relacionada ao cálculo e à legitimidade legal da ação, que são levados em consideração pela *phronesis* e pelo processo de adquirir conhecimentos e interpretar as situações. Portanto, fazem parte dessa dimensão os elementos de experiência e memória, inteligência técnica, precaução, providência e sagacidade, como uma capacidade – também virtude intelectual – para entender/interpretar aquilo que não é evidente e antecipar situações.

Enquanto elementos que permitem conhecer o passado, a experiência e a memória atuam como ação autoeducativa para a formação da precaução, providência e sagacidade. Conforme comenta o entrevistado E7, “o passado serve como uma referência pra gente entender o presente e se preparar para o futuro” (E7, 2018). Da mesma forma, o gestor E4 reflete: “Eu vejo que a recorrência dos eventos faz com que a gente tenha uma experiência que contribui nessas situações

que não estão previstas na receita do bolo” (E4, 2018). Essas breves falas indicam duas importantes funções da *phronesis*: (a) utilizar a experiência como ação autoeducativa e de precaução para situações futuras; e (b) trazer a sagacidade necessária para, com a inteligência técnica, formar um conhecimento tácito que permita ao gestor melhor deliberar em situações particulares. Assim, a experiência e memória auxiliam a coletar informações em ambientes de incerteza e urgência, como uma manifestação da prudência enquanto virtude.

Sobre o aprendizado gerado nesse processo, o gestor E4 relata que a Defesa Civil de Santa Catarina se fortalece com as experiências de desastre, como a maior vivenciada no estado: a Tragédia de 2008. Após esse evento, a gestão de riscos passou a ser mais considerada, os erros foram analisados e a instituição se desenvolveu a partir das falhas. Não somente em âmbito estadual, mas também em âmbito municipal, iniciou-se esse processo autoeducativo e de compartilhamento de experiências e conhecimento técnico: “. . . forçou também os municípios a terem defesa civis fortes, não só uma comissão que só aparece quando tem uma tragédia, porque agora a defesa civil é chamada . . . (E6, 2018).

Se fosse considerada somente a dimensão cognitiva – com os elementos de experiência e memória, inteligência técnica e precaução apresentados até aqui –, a prudência poderia não ser considerada como uma virtude intelectual. Como Ramos (1989) indica, no período moderno houve uma distorção da *phronesis* e de seu sentido clássico, sendo vista como um cálculo de consequências, uma habilidade desprovida de qualquer substância ética. Dessa maneira, as ações ditas prudentes seriam aquelas baseadas, essencialmente, em uma racionalidade instrumental. Todavia, indo além desse sentido mais instrumental da prudência, Zack (2009) abrange a dimensão moral ao tratar do que chamou de prudência obrigatória do agente público.

Percebemos que esse tipo de responsabilidade não trata somente de uma obrigação formal do gestor, mas também de uma obrigação moral, devido a sua posição de responsabilidade pelo interesse público, como uma prudência moral obrigatória. Nesse sentido, elementos de inteligência técnica, precaução e providência apresentados neste artigo como fazendo parte da dimensão cognitiva da *phronesis* assumem um caráter ético ao estarem diretamente ligados à vida dos cidadãos e ao seu bem-estar, podendo, inclusive, ser um diferencial entre situações de vida e morte (Boin et al., 2005).

Agora são tratadas as dimensões afetiva e reflexiva, que estão diretamente relacionadas entre si. Ryus e Baruch (2018), ao estudarem a atuação de gestores de emergências e demais profissionais na gestão de desastres, perceberam que essas pessoas são, muitas vezes, forçadas a tomar decisões desafiadoras e dolorosas em condições de exaustão física e emocional. Portanto, é importante também que esse profissional seja cuidado, isto é, esteja psicologicamente preparado para lidar com os desastres. O gestor E4 conta que no município onde atua há um trabalho de cuidado com o cuidador:

*Está sendo feito, inclusive, um trabalho, atualmente, com um psicólogo da Secretaria de Saúde para trabalhar com os profissionais, nesse sentido. Então a gente absorve uma carga de estresse muito grande, existe uma pressão muito grande em cima dos profissionais durante os eventos e, muitas vezes, a gente não tem uma válvula de escape mesmo. Tu ficas ali às vezes uma semana inteira trabalhando direto naquela pressão e o*

*evento acaba, tu vais pra casa, daí tens as tuas demandas de casa também e vida que segue.* (E4, 2018)

Esse cuidado com aqueles que estão em posições de decisão, além de promover seu bem-estar pessoal, possibilita também que se tenha um momento para reflexão de experiências e sua compreensão consciente, aproximando-se da dimensão reflexiva da *phronesis*. Boin et al. (2005) explicam que o estresse pós-desastre não precisa necessariamente prejudicar o desempenho cognitivo e psicológico do gestor, pelo contrário, a experiência pode fortalecê-lo para enfrentar novas situações de tensão.

Como exemplo de como o desenvolvimento da *phronesis* possibilita a harmonização entre razão, emoção e comportamento (Ferrero & Sison, 2014), durante um dos desastres em que atuou como gestor de operações (comandante), o entrevistado E9 conta que precisou direcionar profissionais para ações que colocavam suas vidas em risco. Nesse processo de seleção, que poderia ser puramente técnico, ele optou por utilizar outros elementos como critério de escolha, mas sem revelar à sua equipe. Ao ser questionado por um deles, o comandante respondia: *“Eu tenho meus motivos, não é profissional, pode ter certeza. Tu não precisas ir pra lá agora, espera um pouquinho, espera mais dois dias . . .”* (E9, 2018).

Ao explicar sobre seus critérios, ele confessou que, devido ao alto risco, utilizou-se da empatia – elemento da dimensão afetiva da *phronesis* –, refletindo sobre as famílias dos profissionais e a situação individual de cada um deles. Em um exemplo como esse, percebe-se a sabedoria prática para equilibrar formas diferentes de raciocínio moral: particularidades e circunstâncias específicas e visão abrangente de bem e de valor (dimensão teleológica); e a forma como a respectiva ação é realizada, considerando princípios e deveres morais (Bachmann et al., 2018).

Outro exemplo relatado pelo gestor E9 parece integrar razão, emoção e comportamento por meio do uso da empatia, emoções apropriadas e docilidade. Ele conta que, com seus anos de atuação em nível operacional e de gestão, aprendeu a desenvolver a habilidade de usar sua postura corporal, tom de voz e palavras adequadas para lidar com as pessoas em situação de vulnerabilidade, medo ou negação de atendimento.

Assim, tão importante quanto considerar os aspectos de natureza técnica é perceber que a complexidade da situação envolve dimensões subjetivas de natureza humana e que precisam também ser treinadas, para que a docilidade e as emoções apropriadas auxiliem no melhor desenvolvimento possível diante de situações críticas, quando questões éticas de exposição de risco e vulnerabilidade se chocam com liberdades e escolhas individuais, por exemplo (Feldmann-Jensen et al., 2016). Esse equilíbrio na escolha sobre quando e como se comunicar em casos de emergências é indicado por Larkin e Fowler (2002) como uma manifestação da prudência virtuosa. Embora técnicas sobre essas posturas possam ser aprendidas como um instrumento, é sua incorporação por meio da empatia, emoções apropriadas e experiência de vida que trará à ação sua real dimensão afetiva, no sentido de ‘habitação’ a que se referia Polanyi (2009). Essa habitação formará o conhecimento tácito ético como fonte de autoeducação para a *phronesis* (Santos, 2019).

Por fim, também vimos em alguns relatos de entrevistados o aspecto do aconselhamento como formação autoeducativa – dimensão reflexiva – da *phronesis*. Diversos participantes

relataram ter amigos e/ou colegas de trabalho com os quais compartilhavam as situações difíceis, medos e inseguranças. Entre os dezoito entrevistados, cinco deles mencionaram explicitamente o nome de um mesmo profissional da Defesa Civil de Santa Catarina como uma referência e um conselheiro para questões que envolvessem assuntos humanos, como relatado pelo gestor E7: “Quando nós nos reunimos, ele sempre traz esse processo humanizado, sempre traz essa ação específica. Ele tem um olhar muito interessante” (E7, 2018).

O caráter dialógico da *phronesis* e sua postura autoeducativa possibilitam o desenvolvimento do agente moral como um indivíduo virtuoso, o que pode ser promovido quando se busca aconselhamento ou referências que apoiem ou promovam um comportamento ético (Treviño & Nelson, 2010). Dessa maneira, possibilita-se o desenvolvimento de um pensamento baseado em cuidados e na integridade, sem desconsiderar os princípios legais e os resultados da ação, por meio de sistemas de pesos e contrapesos (Pina e Cunha & Rego, 2015), buscando a melhor escolha possível, dadas as circunstâncias que são vivenciadas pelo indivíduo.

## Conclusões e considerações finais

Para atingir o objetivo deste artigo teórico-empírico de investigar de que maneira a *phronesis* se manifesta com o julgamento moral a partir da experiência de gestores públicos em situações de decisões éticas na área de proteção e defesa civil (gestão de riscos e desastres), inicialmente identificamos o contexto de atuação da área de proteção e defesa civil, campo de estudo da pesquisa. Percebemos que, embora se buscasse ao máximo trazer clareza para as situações de desastres – geralmente pelo uso de recursos de autoridade, formalidade, burocratização, protocolos, manuais e técnicas –, ainda assim, percebemos a existência de subjetividades, incertezas, coexistência e conflito de emoções e desafios, bem como decisões súbitas, com informações limitadas em um contexto de incertezas.

Na sequência, verificamos se a experiência vivida pelos gestores entrevistados originou um conhecimento tácito que contribuiu para a formação e manifestação da virtude da *phronesis* em suas práticas relacionadas à gestão de desastres e ao exercício do julgamento moral. Contudo, tínhamos ciência de que a manifestação da experiência, por si só, poderia não estar diretamente relacionada à virtude da *phronesis*. Para tanto, seria necessário o aspecto de reflexão e habitação dessa experiência enquanto conhecimento tácito ético, isto é, que fosse um saber prático embasado por um julgamento moral. Apesar de terem sido investigadas ações baseadas em um aspecto técnico e protocolar, característica marcante da gestão de emergências, ainda assim, percebemos que essa vivência – fosse ela na vida pessoal ou profissional do gestor entrevistado – possibilitou a formação de uma sensibilidade moral em sua atividade profissional junto a crises e desastres, isto é, a dimensão afetiva da *phronesis*. Dessa maneira, não somente o aspecto normativo esteve presente no processo decisório ético e junto ao julgamento moral, mas também uma sabedoria prática moralmente sensível que contribuiu para a ação prudente.

Para ilustrar as conclusões e os resultados da pesquisa, retomamos a matriz de análise apresentada anteriormente (Tabela 2), elaborada com base no referencial teórico; contudo, agora incluímos a perspectiva dos dados analisados de maneira consolidada (Tabela 3). Com isso, buscamos estabelecer uma relação entre as teorias utilizadas e os achados da pesquisa.

Tabela 3

**Matriz de análise da *phronesis* e resultados da pesquisa**

CATEGORIAS ANALÍTICAS	COMPONENTES EMPÍRICOS	CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA DE CAMPO
Contextos e circunstâncias da área de proteção e defesa civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assuntos humanos</li> <li>Circunstâncias particulares</li> <li>Incerteza, dúvida</li> <li>Legalidade da ação</li> <li>Ação prudente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisões por vezes marcadas pela subjetividade e incertezas</li> <li>Coexistência de conflitos técnicos e afetivos/emocionais</li> <li>Situações desconhecidas e/ou inesperadas</li> <li>Coexistência da vida pessoal com a profissional</li> <li>Resgate da perspectiva legal e técnica no processo decisório</li> </ul>
Experiências e conhecimento tácito dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento enraizado ('habitação')</li> <li>Conhecimento único, exclusivo, individual</li> <li>Improviso/Criatividade</li> <li>Sabedoria prática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisões prioritariamente baseadas por uma análise técnica, burocrática e/ou legal</li> <li>Raras situações de uso da discricionariedade administrativa e flexibilidade; porém, ao ocorrer, esteve vinculada ao conhecimento tácito e à experiência de vida</li> <li>Limitação do julgamento moral devido às características da administração pública brasileira</li> <li><i>Feeling</i> como sabedoria prática enraizada que auxilia nas decisões sob pressão</li> <li>Experiência como "faca de dois gumes": pode comprometer o discernimento do gestor</li> </ul>
Composição <i>phronesis</i> – parte reflexiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ação autoeducativa</li> <li>Aconselhamento</li> <li>Julgamento moral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de reflexão das experiências vividas</li> <li>Fortalecimento para atuação em situações de tensão</li> <li>Pessoa referência (colega de trabalho exemplo de boa pessoa e bom profissional) como aconselhador para situações que exigem humanização</li> </ul>
Composição <i>phronesis</i> – parte cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência e memória</li> <li>Inteligência técnica</li> <li>Precaução, providência e sagacidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Passado como referência para o presente e preparação para o futuro</li> <li>Experiência como auxílio para lidar com imprevistos</li> <li>Prudência obrigatória como dimensão moral do gestor público</li> </ul>
Composição <i>phronesis</i> – parte afetiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docilidade</li> <li>Emoções apropriadas</li> <li>Empatia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de que o "cuidador também seja cuidado" (aspectos psicológicos do gestor)</li> <li>Harmonização entre razão, emoção e comportamento</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial sobre *phronesis* apresentado neste artigo e nos achados da pesquisa de campo.

A partir dos resultados da pesquisa de campo sistematizados na Tabela 3 e ao refletir sobre o debate mais amplo no qual este artigo se insere, isto é, a possibilidade de a *phronesis* ser uma alternativa às limitações práticas, contextuais e organizacionais do julgamento moral individual na administração pública (Santos, 2019), percebemos que essas limitações podem ter ocorrido devido: (a) à pouca possibilidade de ação discricionária e/ou flexibilidade, mesmo em situações em que não havia um protocolo claro a ser seguido devido, principalmente, à característica burocrática e

tecnicista da gestão pública na área de proteção e defesa civil; (b) ao *ethos* militar bastante presente na gestão de riscos e desastres, devido ao corpo funcional ser composto quase totalmente por profissionais militares; (c) à necessidade de ter normativas sobre todas as ações e protocolos de atuação, ainda que o desastre seja inesperado e/ou com características diferenciadas de outros eventos; (d) ao receio de ações com justificativas não aceitas por órgãos superiores ou de controle; (e) à pouca reflexão ética sobre situações vivenciadas que fossem passíveis de se transformarem em um conhecimento tácito ético utilizado como elemento para a tomada de decisão; (f) à característica deontológica que se destaca nas ações burocráticas da administração pública brasileira (Santos, 2019; Zappellini, 2020) que, por um lado, exige que todos sejam tratados como iguais e, por outro, reduz a possibilidade de que situações específicas e que exigem um olhar diferenciado sejam percebidas e atendidas.

Como alternativa ao exercício do julgamento moral em ações relacionadas à decisão ética na gestão pública de riscos e desastres, entendemos que alguns elementos da *phronesis* foram perceptíveis e puderam contribuir para o processo decisório ético e uma ação moral prudente. Entre esses elementos, destacamos: (a) o contexto e as circunstâncias contingenciais de imprevistos e urgências em lidar com assuntos relativos à vida humana em situações de risco extremo; (b) a dimensão afetiva da *phronesis*, ao serem considerados aspectos sentimentais na deliberação e tomada de decisão, como a empatia; (c) a necessidade de mediação – busca pelo meio-termo – entre aspectos instrumentais e/ou burocráticos da gestão pública e a vontade de agir com compaixão em situações específicas de fragilidade humana, como a urgência em aliviar o sofrimento de alguém vítima de um desastre; (d) aconselhamento – quando há tempo para a tomada de decisão – como um elemento da dimensão reflexiva da *phronesis*; e (e) memória e aprendizagem por meio das experiências anteriores, vinculada à dimensão cognitiva da *phronesis*.

Diante da percepção desses elementos, concluímos que, quando as condições para o julgamento moral individual não são favoráveis e/ou possuem fatores limitantes – como o excesso de questões técnicas e/ou burocráticas, o contexto de insegurança e a finalidade de proteger a vida humana –, a *phronesis* pode ajudar a desenvolver um saber esclarecido para o indivíduo (saber de si), exposto à revisão, educação e esclarecimento do contexto social, político e organizacional ao qual pertence. Dessa maneira, habilitando-o a melhor lidar contra a rotinização mental, o embrutecimento e a alienação (Ramos, 1989), típicos das organizações burocráticas, como ainda são caracterizadas as organizações públicas da área de proteção e defesa civil no Brasil.

Nesse sentido, para a boa deliberação e tomada de decisão ética, a *phronesis* traz o aspecto de mediação prudente, que se manifestou nos relatos dos gestores entrevistados: (a) pela memória do passado (experiência de vivências anteriores, ainda que carentes de reflexão ética), (b) exame das circunstâncias da situação em que estavam atuando (que se diferenciam da conduta moral dada a priori, mesmo que não possam diretamente modificar o padrão de atuação) e (c) aconselhamento, no sentido de inquirir, indagar, para descobrir o meio-termo e agir para o seu bem (sua segurança e integridade própria, considerando o contexto de risco) e o da coletividade (bem público e daqueles que o profissional é responsável por proteger e/ou ajudar).

E como se aprende e desenvolve a *phronesis*? Pode ser de duas maneiras: (a) como ela é um certo tipo de ‘saber fazer/agir’, aprende-se sendo prudente e buscando melhorar cada vez mais. Nesse caso, é fundamental a orientação de um tutor, mestre ou professor nas primeiras e sucessivas tentativas de ser prudente. Por isso o conselho de Aristóteles: para aprender a prudência, pergunte

à pessoa prudente, aquela que tem essa virtude já aperfeiçoada (Sellés & Gallardo, 2019); (b) como qualquer atividade de aprendizagem, a prudência exige espaço e tempo apropriados para seu desenvolvimento. Em organizações que possuem alto grau de prescrições de normas – tendo pouquíssimo espaço para decisões baseadas em virtudes – e tempo vinculado unicamente ao parâmetro eficácia/eficiência de metas organizacionais, a prudência tem poucas chances de se desenvolver. Quando percebemos indivíduos tomando decisões prudentes sob tais condições, é provável que eles tenham aprendido e desenvolvido essa virtude em variados espaços existenciais, como família, comunidades religiosas, atividades comunitárias e culturais, relações de amizade etc., ou seja, possuem vivências em espaços que Ramos (1989) denominou de isonomia e fenonomia.

Com relação às limitações do estudo, temos ciência de que a *phronesis* é amplamente estudada por pesquisadores – principalmente estrangeiros – dedicados à ética das virtudes e *business ethics* (Ames & Serafim, 2020), temas não aprofundados neste trabalho. Nesse sentido, apresentamos como limitação a não inclusão de outras virtudes intelectuais e morais para a discussão sobre o processo decisório ético e julgamento moral. Justificamos essa opção – de trabalhar somente a virtude da *phronesis* – por ela ser estudada nacionalmente dentro do campo de estudos conhecido como abordagem ou campo de estudo da racionalidade nas organizações (Santos, Serafim, Pinheiro, & Ames, 2019), o qual pretendemos contribuir com este artigo.

Ainda devido às suas limitações, tratamos brevemente neste trabalho sobre os aspectos afetivos da *phronesis* e do julgamento moral, como no caso da empatia que gestores tiveram ao se relacionarem com pessoas que necessitavam de seu trabalho e como esse aspecto influenciou na sua deliberação ética. A partir desse exemplo, sugerimos o aprofundamento do papel das emoções e sentimentos, bem como do aspecto da vontade e intenção, na formação da sabedoria prática (*phronesis*), e como esses aspectos podem influenciar o desenvolvimento da imaginação moral (Godwin, 2015; Moberg & Seabright, 2000).

Por fim, como sugestão para aprofundar o debate, parece-nos oportuno pesquisar: como promover e educar a *phronesis* na gestão pública? Conforme evidenciamos na discussão e análise dos dados, algumas características organizacionais e, especialmente, da própria administração pública podem criar uma espécie de barreira ou limite para ações baseadas no raciocínio moral individual (juízo moral) do gestor. Nesse sentido, a promoção, a educação e o aprimoramento da *phronesis* podem capacitar os gestores a lidar com dilemas entre as normativas técnicas e específicas da profissão e da administração pública e o julgamento moral individual referente ao contexto decisório ético. Para isso, parece-nos promissor considerar a variedade de ambientes organizacionais (Serafim, 2006) ou a lei dos requisitos adequados (Ramos, 1989) como categorias fundamentais para uma ampla compreensão da dinâmica de aprendizagem e aperfeiçoamento da *phronesis*, pois são em enclaves de menor grau de burocracia que podem ser exercidas as condições necessárias para o desenvolvimento da prudência: orientação/mentoria de uma pessoa virtuosamente prudente, e espaço e tempo adequados para – pouco a pouco – proceder prudentemente.

## Referências

Alberti, V. (2005). *Manual de história oral*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.

- Ames, M. C. F. D. C. (2020). *Proteção à vida de bebês e gestantes: formação da agenda brasileira e experiências de organizações voluntárias à luz da ética das virtudes* (Tese de doutorado). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Ames, M. C. F. D. C., & Serafim, M. C. (2019). Ensino-aprendizagem da sabedoria prática (phronesis) em administração: uma revisão sistemática. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(4), 564-586. doi:10.1590/1982-7849rac2019180301
- Ames, M. C. F. D. C., & Serafim, M. C. (2020). Ética das virtudes na administração: uma breve introdução. In M. C. Serafim (Org.), *Virtudes e dilemas morais na administração* (pp. 20-87). Florianópolis, SC: Admethics.
- Ames, M. C. F. D. C., Serafim, M. C., & Zappellini, M. B. (2017, outubro). *O estudo da phronêsis nas organizações: uma revisão sistemática*. Artigo apresentado no XLI Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, São Paulo, SP.
- Ames, M. C. F. D. C., Serafim, M. C., & Zappellini, M. B. (2020). Phronesis in administration and organizations: a literature review and future research agenda. *Business Ethics: A European Review*, 29(S1), 65-83. doi:10.1111/beer.12296
- Aquino, T. (2014). *A prudência: a virtude da decisão certa* (2a ed.). São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Aristóteles (2002). *Ética a Nicômaco* (6a ed.). São Paulo, SP: Martin Claret.
- Aubenque, P. (2008). *A prudência em Aristóteles*. São Paulo, SP: Paulus.
- Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018). Practical wisdom: management's no longer forgotten virtue. *Journal of Business Ethics*, 153, 147-165. doi:10.1007/s10551-016-3417-y
- Basolo, V., Steinberg, L. J., Burby, R. J., Levine, J., Cruz, A. M., & Huang, C. (2009). The effects of confidence in government and information on perceived and actual preparedness for disasters. *Environment and Behavior*, 41(3), 338-364. doi:10.1177/0013916508317222
- Boin, A., & Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544-553. Recuperado de <https://bit.ly/3JJmy2V>
- Boin, A., & Nieuwenburg, P. (2013). The moral costs of discretionary decision-making in crisis. *Public Integrity*, 15(4), 367-384. doi:10.2753/PIN1099-9922150403
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Burke, J. (2001). Administrative ethics and democratic theory. In T. L. Cooper (Ed.), *Handbook of administrative ethics* (2a ed., pp. 603-622). New York: Marcel Dekker.
- Caitano, D. (2017, abril). *Phrónesis: uma saída para os limites da razão*. Trabalho apresentado no VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, Florianópolis, SC.
- Caitano, D., & Serva, M. (2020). No limite da razão: o deliberar e a phrónesis no trabalho prisional. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(spe), 821-835. doi:10.1590/1679-395120190051
- Cooper, T. L., & Menzel, D. C. (Eds.) (2013). *Achieving ethical competence for public service leadership*. New York: Routledge.



- Corey, D. (2021, 9 de agosto). What is phronêsis? Voegelin and Aristotle. *VoegelinView*. Recuperado de: <https://bit.ly/3iG4s61>
- Cox III, R., & Pyakuryal, S. (2013). Tacit knowledge: the foundation of information management. In H. G. Frederickson, & R. K. Ghore (Eds.), *Ethics in public management* (2a ed., pp. 216-239). New York: Routledge.
- Darnell, C., Gulliford, L., Kristjánsson, K., & Paris, P. (2019). Phronesis and the knowledge-action gap in moral psychology and moral education: a new synthesis? *Human Development*, 62, 101-129. doi:10.1159/000496136
- Defesa Civil de Santa Catarina. (2017). *Gestão de riscos e gestão de desastres: material para fins didáticos*. Florianópolis, SC: Autor.
- Feldmann-Jensen, S., Jensen, S., Smith, S., & Etkin, D. (2016). Toward a substantive dialogue: the case for an ethical framework in emergency management, Part 1. *Australasian Journal of Disaster and Trauma Studies*, 20(1), 45-47. Recuperado de <https://bit.ly/34Z4qCN>
- Ferrero, I., & Sison, A. J. G. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals. *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 375-400. doi:10.1111/beer.12057
- Godwin, L. N. (2015). Examining the impact of moral imagination on organizational decision making. *Business & Society*, 54(2), 254-278. doi:10.1177/0007650312443641
- Hermann, N. (2007). Phronesis: a especificidade da compreensão moral. *Educação*, 30(2), 365-376. Recuperado de <https://bit.ly/3qpmSfv>
- Jenson, E. (1997). *Disaster management ethics*. Geneva: UNDP Disaster Management Training Programme.
- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2017). Collaborative crisis management and leadership in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548-561. doi:10.1080/01900692.2017.1280819
- Karam, C. A. (2014). *Legitimando uma inovação social: o caso do corpo de bombeiros voluntários de Joinville* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Kreps, G. A., & Drabek, T. E. (1996). Disasters are nonroutine social problems. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 14(2), 129-153. Recuperado de <https://bit.ly/3wthdZw>
- Larkin, G. L., & Fowler, R. L. (2002). Essential ethics for EMS: cardinal virtues and core principles. *Emergency Medicine Clinics of North America*, 20(4), 887-911. doi:10.1016/s0733-8627(02)00034-2
- Lauand, J. (2014). Introdução. In T. Aquino, *A prudência: a virtude da decisão certa* (pp. VI-XVIII). São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Liszka, J. J. (2002). *Moral competence: an integrated approach to the study of ethics* (2a ed.). Hoboken: Prentice Hall.

- Malitowska, A., & Bonecki, M. (2015). Moral judgment competence in pragmatic context: Kohlberg, Dewey, Polanyi. In B. Zizek, D. Garz, & E. Nowak (Eds.), *Kohlberg revisited* (pp. 155-168). Rotterdam: Sense Publishers.
- Manti, F. (2018). The moral decision: from phronesis to ethical competence. *Ethics and Politics*, XX(1), 383-395. Recuperado de <https://bit.ly/3tpOlQ6>
- Marques, R. (2000). *O livro das virtudes de sempre*. Porto: Edições ASA.
- Melé, D. (2010). Practical wisdom in managerial decision making. *Journal of Management Development*, 29(7/8), 637-645. doi:10.1108/02621711011059068
- Mendieta, M. V. (2011). Ética en el sector público: una reflexión desde la ética aplicada. *Encuentros Multidisciplinares*, 13(39), 1-9. Recuperado de <https://bit.ly/3lmc5sA>
- Moberg, D. J., & Seabright, M. A. (2000). The development of moral imagination. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 845-884. doi:10.2307/3857836
- Morales-Sánchez, R., & Cabello-Medina, C. (2013). The role of four universal moral competencies in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 717-734. doi:10.1007/s10551-013-1817-9
- Morris, T. (1998). *A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhor a produtividade de sua empresa*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Nielsen, R. P. (1988). Limitations of ethical reasoning as an action (praxis) strategy. *Journal of Business Ethics*, 7(10), 725-733. Recuperado de: <https://bit.ly/3um4ipQ>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652. Recuperado de <https://bit.ly/3iqRE2Y>
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413. doi:10.1007/s10551-005-2929-7
- Pedroso, F., & Holm-Nielsen N. (2017, 8 de julho). Desastres naturais no Brasil: um ciclo de tragédias anunciadas. *Nexo*. Recuperado de: <https://bit.ly/3itHoXG>
- Pieranti, O. P. (2008). A metodologia historiográfica na pesquisa em administração: uma discussão acerca de princípios e de sua aplicabilidade no Brasil contemporâneo. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(1), 1-12. doi:10.1590/S1679-39512008000100010
- Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica*, 33(4), 349-359. doi:10.14417/ap.1022
- Pitman, A. (2012). Professionalism and professionalisation. In E. A. Kinsella, & A. Pitman (Eds.), *Phronesis as professional knowledge: practical wisdom in the professions* (pp. 131-146). Rotterdam: SensePublishers.

- Polanyi, M. (2005). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. London: Routledge e Kegan Paul.
- Polanyi, M. (2009). *Tacit dimension*. Chicago: The University of Chicago.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações* (2a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Ryus, C., & Baruch, J. (2018). The duty of mind: ethical capacity in a time of crisis. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 12(5), 657-662. doi:10.1017/dmp.2017.120
- Saban, L. I. (2016). *International disaster management ethics*. Albany: State University of New York Press.
- Saban, L. I., & Berdugo, G. (2017). *Ethics Management in the Public Service: A Sensory-based Strategy*. London, New York: Routledge.
- Santos, L. S. (2019). *A ética da gestão pública à luz da abordagem da racionalidade: os dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres em Santa Catarina* (Tese de doutorado). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Santos, L. S., & Serafim, M. C. (2020). Quando o desastre bate à porta: reflexões sobre a ética da gestão pública de riscos e de desastres. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(2), 1-16. doi:10.21118/apgs.v12i2.6011
- Santos, L. S., Serafim, M. C., Pinheiro, D. M., & Ames, M. C. F. D. C. (2019). Razão e administração: revisitando alguns elementos fundamentais. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 37-48. doi:10.1590/1679-395169791
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Sellés, J. F., & Gallardo, F. (2019). *Teoría del conocimiento*. Pamplona: EUNSA.
- Serafim, M. C. (2006). Variedade de ambientes organizacionais como condição para a qualidade de vida. In R. Vilarta, T. H. P. F. Carvalho, A. Gonçalves, & G. L. Gutierrez (Orgs.), *Qualidade de vida e fadiga institucional* (pp. 111-126). Campinas, SP: Ipes Editorial.
- Stork, R. Y., & Echevarria, J. A. (2011). *Fundamentos de antropologia: um ideal de excelência humana*. São Paulo, SP: Instituto Brasileiro de Filosofia e Ciência Raimundo Lúlio.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2010). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right* (5a ed.). New York: John Wiley.
- Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Universitário de Pesquisa e Estudos sobre Desastres (2016). *Relatório de danos materiais e prejuízos decorrentes de desastres naturais em Santa Catarina: 1995 – 2014*. Florianópolis, SC: Autor.
- Valencio, N. (2014). Desastres: tecnicismo e sofrimento social. *Ciência & Saúde Coletiva*, 19(9), 3631-3644. doi:10.1590/1413-81232014199.06792014
- Van Niekerk, A. A., & Nortjé, N. (2013). Phronesis and an ethics of responsibility. *South African Journal of Bioethics and Law*, 6(1), 28-31. doi:10.7196/SAJBL.262

- Webb, E. (2013). *Filósofos da consciência: Polanyi, Lonergan, Voegelin, Ricoeur, Girard, Kierkegaard*. São Paulo, SP: É Realizações.
- Zack, N. (2009). *Ethics for disaster*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Zappellini, M. B. (2020). Ética e administração pública: uma abordagem a partir de três modelos normativos. In M. C. Serafim (Org.), *Virtudes e dilemas morais na administração* (pp. 314-345). Florianópolis, SC: Admethics.

## Financiamento

Os autores agradecem o apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC).

## Autoria

### Laís Silveira Santos

Doutora em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Administradora na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pesquisadora do Grupo de Pesquisa AdmEthics – Ética, Virtudes e Dilemas Morais na Administração.

E-mail: lais.ssantos@yahoo.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4737-5470>

### Mauricio Custódio Serafim

Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), com pós-doutorado em Ética das Virtudes na Administração pela Universidade de Navarra. Professor titular do Departamento de Administração Pública e do Programa de Pós-Graduação em Administração no Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC). Líder do grupo de pesquisa AdmEthics – Ética, Virtudes e Dilemas Morais na Administração – e membro do grupo de pesquisa *Virtue Ethics in Business* (*School of Economics and Business*, Universidade de Navarra, Espanha). Organizador do livro *Virtudes e Dilemas Morais em Administração*. Florianópolis, SC: AdmEthics, 2020.

E-mail: mauricio.serafim@udesc.br

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

## Conflito de interesses

Os autores informam que não há conflito de interesses.

## Contribuição dos autores

**Primeira autora:** concepção (igual), análise formal (líder), investigação (líder), metodologia (igual), redação – rascunho original (líder), redação – revisão e edição (igual).

**Segundo autor:** concepção (igual), análise formal (apoio), investigação (apoio), metodologia (igual), redação – rascunho original (apoio), redação – revisão e edição (igual).

## Verificação de plágio

A O&S submete todos os documentos aprovados para a publicação à verificação de plágio, mediante o uso de ferramenta específica.

## Disponibilidade de dados

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. Entretanto, por respeito a ditames éticos, não requer a divulgação de qualquer meio de identificação dos participantes de pesquisa, preservando plenamente sua privacidade. A prática do open data busca assegurar a transparência dos resultados da pesquisa, sem que seja revelada a identidade dos participantes da pesquisa.

A O&S é signatária do DORA (The Declaration on Research Assessment) e do COPE (Committee on Publication Ethics).



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional