



Sabedoria Prática: uma Revisão Sistemática sobre Educação, Ensino e Aprendizagem da Phronesis em Administração

Autoria

Maria Clara Figueiredo Dalla Costa Ames - mariaclaraames@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - PPGA/ESAG/UDESC -
Universidade do Estado de Santa Catarina

Maurício Custódio Serafim - serafim.esag@udesc.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - PPGA/ESAG/UDESC -
Universidade do Estado de Santa Catarina

Resumo

O objetivo dessa revisão sistemática é investigar de que maneira o conceito da phronesis é relacionado à educação, ensino e aprendizagem na área de Administração e de estudos organizacionais. A phronesis é definida como a sabedoria prática, ou prudência, presente em processos de deliberação, decisão e ação. A busca por artigos nas bases Scopus, Ebsco e Web of Science encontrou 37 artigos sobre o tema. A análise desses trabalhos revela os autores mais referenciados, as principais definições e os principais temas de pesquisas a respeito do ensino e aprendizagem em Administração. Ela é abordada segundo cinco principais definições: (1) disposição para o julgamento ou deliberação; (2) percepção do contexto e da situação real; (3) tipo de conhecimento prático; (4) phronetic social reasearch, e, (5) múltiplas definições. Os temas encontrados abordam: (a) Ensino e currículo relacionados à Administração e à ética empresarial; (b) educação e ensino de professores; (c) ensino e elementos da phronesis; (d) filosofia da educação e phronesis; (e) profissões e outros cursos superiores; e, (f) educação infantil. Sua relação com as virtudes morais poderia ser mais explorada, pois predominam definições relacionadas à aprendizagem experiencial. Estudos futuros poderiam discutir as práticas, práxis, e abordagens voltadas para ação.





Sabedoria Prática: uma Revisão Sistemática sobre Educação, Ensino e Aprendizagem da *Phronesis* em Administração

RESUMO

O objetivo dessa revisão sistemática é investigar de que maneira o conceito da *phronesis* é relacionado à educação, ensino e aprendizagem na área de Administração e de estudos organizacionais. A *phronesis* é definida como a sabedoria prática, ou prudência, presente em processos de deliberação, decisão e ação. A busca por artigos nas bases *Scopus*, *Ebsco* e *Web of Science* encontrou 37 artigos sobre o tema. A análise desses trabalhos revela os autores mais referenciados, as principais definições e os principais temas de pesquisas a respeito do ensino e aprendizagem em Administração. Ela é abordada segundo cinco principais definições: (1) disposição para o julgamento ou deliberação; (2) percepção do contexto e da situação real; (3) tipo de conhecimento prático; (4) *phronetic social research*, e, (5) múltiplas definições. Os temas encontrados abordam: (a) Ensino e currículo relacionados à Administração e à ética empresarial; (b) educação e ensino de professores; (c) ensino e elementos da *phronesis*; (d) filosofia da educação e *phronesis*; (e) profissões e outros cursos superiores; e, (f) educação infantil. Sua relação com as virtudes morais poderia ser mais explorada, pois predominam definições relacionadas à aprendizagem experiencial. Estudos futuros poderiam discutir as práticas, *praxis*, e abordagens voltadas para ação.

Palavras-chave: *phronesis*, educação, administração, ensino, aprendizagem.

1. Introdução

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

O estudo da ética das virtudes no campo de estudos organizacionais tem se intensificado nas últimas décadas (Ferrero & Sison, 2014; Alzola, 2015) e o mesmo tem acontecido com a virtude da sabedoria prática (Bachmann, Habisch e Dierksmeier, 2017). Nesses estudos, a *phronesis* tende a ser abordada como um elemento fundamental, tributária às obras de filósofos do ocidente e do oriente. Além disso, vem sendo estudada por várias áreas do conhecimento, o que proporciona ao campo da Administração conciliar contribuições de diversas áreas do saber, como fazem Bachmann, Habisch e Dierksmeier (2017).

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

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

Um trabalho de referência que antecede o artigo em curso é a discussão interdisciplinar sobre o construto *practical wisdom*, realizado por Bachmann, Habisch e Dierksmeier (2017).



Nossa proposta pretende dar continuidade a esse trabalho, na medida em que foca no conceito da *phronesis*, de raiz ocidental, e aprofunda-se na compreensão de seu ensino e aprendizagem, na área de Administração e estudos organizacionais.

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

2. Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos de revisão sistemática seguem orientações de Perez (2016). Os critérios de elegibilidade adotados para selecionar os estudos, bem como critérios para as buscas e análise dos trabalhos são descritas a seguir. Os critérios de elegibilidade são:

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

Critérios de busca: consulta nas bases de dados eletrônicas Ebsco, Scopus e Web of Science, por meio do *query* de busca ((“*phronesis*”) AND (“*organi?ation**” OR “*administration*” OR “*business**”). As buscas ocorreram em dezembro de 2016 e as referências foram organizadas com o Endnote 7. Encontramos 106 artigos na Scopus, 95 artigos na Ebsco e 53 artigos na Web of Science. Desse total de 254 artigos, 206 não eram duplicados.

Ao ler os títulos e resumos dos 206 artigos segundo os critérios de elegibilidade, reduzimos a base para 128 trabalhos, dos quais conseguimos localizar o conteúdo completo de 120 artigos. Organizamos esses trabalhos em quatro categorias principais, conforme detalhado na Figura 1. Para o presente estudo, portanto, foram selecionados 37 artigos que abordam especificamente o tema de educação e ensino e aprendizagem da *phronesis*.

Etapas	Número de artigos		
Coleta base de dados	Scopus	106	
	Ebsco	95	
	Web of Science	53	
	Total	254	
1° Filtro	Não duplicados	206	
2° Filtro	Selecionados após leitura dos títulos e resumos	128	
3° Filtro	Artigos completos disponíveis	120	
	Conceitual	16	
4° Filtro	Organizações	53	
	Categorias/temas	Metodologia e ciência	14
		Educação, ensino e aprendizagem	37

Figura 1 – procedimentos da busca sistemática de artigos.

Fonte: elaborado pelos autores.



Para análise dos trabalhos, exportamos as referências para uma matriz de análise no Excel, na qual reunimos os seguintes dados: autores, ano, título, revista, palavras-chave, tema central, definição principal (para a *phronesis*), tipo de artigo (teórico ou empírico), estratégia de pesquisa, referências principais, país de afiliação universitária.

Na categoria *Educação, ensino e aprendizagem* – incluímos os 37 trabalhos que tratam do tema da *phronesis* relacionado à educação. Há discussões e trabalhos empíricos sobre intervenções em cursos de graduação e pós-graduação em escolas de administração ou de negócios, por exemplo. Também encontramos trabalhos relacionados à formação de professores e estudantes. Começamos por apresentar as principais definições atribuídas à *phronesis*.

3. Definições da *phronesis* segundo os trabalhos selecionados

Este artigo se propõe a analisar nos artigos identificados as definições para a *phronesis* e as principais referências citadas. Apresentamos esses conceitos nesta seção, procurando ordená-los cronologicamente, a fim de esboçar principais interpretações e seus elementos.

Nessa análise, percebemos que a *phronesis* vem sendo discutida a partir de aspectos complementares. A primeira interpretação reconhece essa virtude intelectual como um tipo de **conhecimento prático** de professor e de estudantes. Uma segunda corrente parte da noção de **disposição para o julgamento sábio/correto/moral** diante de situações. E ainda uma terceira vertente descreve a *phronesis* **como a capacidade de percepção do contexto particular e das situações** e, nesse caso, correlacionado à forma experiencial de ensino e aprendizagem. Além dessas três noções, a *phronesis* também aparece em trabalhos como a estratégia de pesquisa chamada ***phronetic social science***, estabelecida por Flyvbjerg (2001).

Diferentes interpretações são revisadas por Kristjánsson (2005) e Noel (1999a). Segundo Noel (1999a), a *phronesis* foi traduzida sob diversos termos e expressões na língua inglesa: *practical reasoning*, *practical wisdom*, *moral discernment*, *moral insight* e *prudence*. Esses conceitos são abordados por correntes que destacam uma de suas facetas: (1) racionalidade, (2) percepção e *insight* da situação, e, (3) moralidade e o caráter ético e moral do *phronimos* (a pessoa que exerce). No ensino, a perspectiva racional ou silogística da *phronesis* desenvolveu teorias sobre o argumento prático que o professor pode desenvolver como competência. Os autores que consideram o aspecto situacional da *phronesis* – como habilidade de perceber o contexto particular das situações – elaboram conceitos sobre a percepção prática, discriminação enquanto significado da percepção, discernimento e *insight*.

Por outro lado, Kristjánsson (2005) argumenta que três correntes neo-aristotélicas, na área de educação se distanciam das noções de Aristóteles (2009). A primeira delas é a “perspectiva do *ethos*”, a qual se desenvolveu muito na Alemanha, mas que recebeu críticas da corrente Habermasiana. Faltam-lhe, segundo o autor, noções aristotélicas como *telos* e *logos*. Nos anos 1980 e 1990 aparece a segunda corrente, que se pode chamar de “perspectiva de *logos*”, para a qual os silogismos práticos poderiam melhorar os processos de raciocínio.

A terceira, segundo Kristjánsson (2005), chamada *perspectiva phronesis-praxis*, ou PPP, é representada por dois autores em especial: Joseph Dunne e Wilfred Carr. Na interpretação do autor, essa corrente estabelece uma abordagem anti-método e anti-teoria, dando prioridade para a prática. Diferentemente para Kristjánsson (2005), há espaço para o método e para a teoria na educação, desde que inseridas na prática e relacionada em um contexto local. Kristjánsson (2005, p. 464) considera a *phronesis* como a “virtude intelectual que ajuda as virtudes morais encontrarem seu correto fim e os adequados meios para tais fins”.

Nos demais trabalhos dessa revisão, procuramos identificar a noção de *phronesis* predominante. Assim, organizamos na Figura 2 os trabalhos em cinco grupos, conforme a definição considerada: (1) julgamento/deliberação correta ou moral; (2) percepção do contexto



ou situacionista; (3) tipo de conhecimento prático; (4) pesquisa social *phronética*; e, (5) trabalhos com múltiplas definições.

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

Figura 2 – Artigos segundo sua definição principal de *phronesis*

Fonte: elaborado pelos autores.

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

O trabalho de Bertrong (2009) se distingue dos demais, por abordar a noção de sabedoria segundo a filosofia confuciana, interpretada pelo filósofo Zhu Xi. Esse artigo atribui uma noção da *phronesis* como a sabedoria situada, por isso exemplifica a definição 2 – percepção do contexto e da situação real.

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

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

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

Na terceira categoria a *phronesis* é definida como um tipo de conhecimento prático (Noel, 1999b; Hartog & Frame, 2004) e moral (Marlow et al., 2015) que se dá na experiência e



é aprendido na prática (Ramsey, 2014). Tem como função a mediação entre as virtudes e o conhecimento teórico (Salloum, 2016); baseia-se na reflexão e na experiência vivida (Marlow et al., 2015) e tem caráter particular e dialógico (Clegg, Jarvis & Pitsis, 2013).

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

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

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

4. Resultados bibliométricos

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

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

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

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



considera teórica, acadêmica e filosoficamente as práticas sócias da educação. E Wivestad (2008) relaciona os conceitos da *phronesis* e de ágape ao abordar a educação infantil.

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

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

Podemos agora considerar outras características dos trabalhos. Na análise quanto ao tipo de artigo, categorizamos os artigos em teóricos ou empíricos. Na Figura 3 é possível observar a proporção entre esses artigos ao longo dos anos.

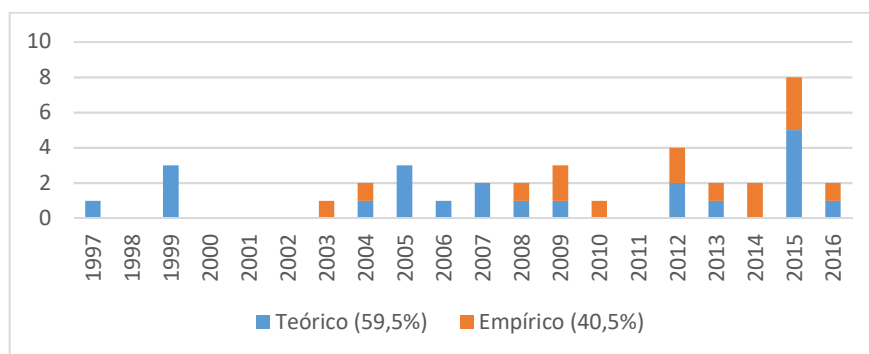


Figura 3 – Número de trabalhos teóricos e empíricos por ano.
Fonte: elaborado pelos autores.

De um total de 37 trabalhos de nossa amostra, 15 são trabalhos empíricos e 22 são discussões teóricas relacionadas ao tema. O primeiro trabalho empírico que encontramos é de 2003, indicativo de uma área de pesquisa que há poucos anos começa a publicar pesquisas realizadas em campo. Analisando a Figura 5, podemos observar que o número de investigações empíricas começa a se intensificar a partir de 2008, tendo um ápice em 2015.

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

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

Um número significativo de trabalhos adotou a abordagem de Flyvbjerg (2001), da *phronetic social science*. Além disso, Flyvbjerg (2001) foi citado por sete trabalhos empíricos e cinco trabalhos teóricos. Cairns, Sliwa, Wright (2010), por exemplo, investigaram a educação na área de negócios internacionais através dessa abordagem.

Em relação às palavras-chave, preferimos manter os registros em inglês, por ser o idioma da maioria dos trabalhos. Na ausência de palavras-chave, identificamos os termos principais expostos no resumo do artigo, considerando conceitos, abordagens ou campo de investigação. Após essa leitura, obtemos uma listagem total de 170 palavras-chave distintas.



A *phronesis* é articulada à educação em trabalhos sobre o Reconhecimento da aprendizagem prévia, na educação de adultos e à aprendizagem experiencial. Dessa forma, constructos de autores como John Dewey e Donald Schön são abordados, especialmente em relação aos valores inerentes à educação e à postura reflexiva.

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

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

Com relação ao tema, seis temas principais incluem a *phronesis* em seu arcabouço teórico, ou a discutem enquanto prática de ensino e aprendizagem e propósito da educação.

A Figura 5 apresenta trabalhos teóricos e empíricos de cada tema.

Temas	Nr artigos	Teóricos	Empíricos
1. Ensino e currículo relacionados à Administração e Ética Empresarial	11	Maguire (1997); Bileisis (2012); Davis (2012); Clegg, Jarvis & Pitsis (2013); Karam, Sidani & Showail (2015); Kupers & Pauleen (2015)	Hartog & Frame (2004); Salminen-Karlsson & Wallgren (2008); Carins, Sliwa & Wright (2010); Fougere, Solitander & Young (2014); Brown, Holtham, Rich & Dove (2015)
2. Educação e ensino de professores	5	Korthagen & Kessels (1999); Tyson (2015); Salloum (2016)	Salite, Gedzune & Gedzune (2009); Melville, Campbell, Fazio e Bartley (2012)
3. Ensino e elementos da <i>phronesis</i>	8	Noel (1999b); Gibbs & Angelides (2004); Clark (2005); Kreber (2015)	Birmingham (2003); Breier & Ralphs (2009); Gibbs & Maguire (2012); Ramsey (2014)
4. Filosofia da educação	5	Noel (1999)a; Hirst & Carr (2005); Kristjánsson (2005); Alexander (2006); Berthrong (2009)	-
5. Profissões e outros cursos superiores	5	Bishop & Rees (2007); Nai Ming (2007);	Robbins (2013); Gilkison, Giddings & Smithe (2014); Marlow, et al. (2015)
6. Educação infantil	3	Wivestad (2008); Lee (2015)	Kassam, Avery & Ruelle (2016)

Figura 5 – Principais temas abordados sobre *phronesis* e organizações relacionados à educação

Fonte: elaborado pelos autores.

O tema chamado *Ensino e currículo relacionados à Administração e Ética empresarial* concentra o maior número de trabalhos, tanto teóricos quanto empíricos. O tema reforça a preocupação de que o ensino da *phronesis* requer a aprendizagem baseada na prática ou através dela, no caso da abordagem experiencial. Ou seja, não basta ter conhecimento teórico, mas sim ter conhecimento prático pela experiência na realidade.

Passamos agora, a analisar detalhadamente cada um desses temas principais.



5.1 Ensino e currículo relacionados à Administração e Ética empresarial

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

Maguire (1997) examina duas diferentes abordagens do ensino da ética empresarial: a política e a baseada na ética das virtudes. Segundo a perspectiva política, as instituições devem ser discutidas a partir da justiça distributiva. E pelas virtudes, o caráter e as responsabilidades das pessoas nas organizações. O autor sugere a interpretação de Gadamer (2008) sobre a *phronesis*, por considerar a política e as virtudes de forma bidirecional.

Além do entendimento moral, Hartog e Frame (2004) discutem uma estratégia para incluir o ensino de ética empresarial no currículo dos cursos de negócios/administração. Elaboram cinco dimensões baseadas na experiência de trabalho, uma delas baseada na noção de *phronesis*

5.2 Educação e ensino de professores

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

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

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

Salite, Gedzune e Gedzune (2009) abordam os diferentes tipos de pesquisa-ação na educação, especialmente no estudo da educação de professores. Procuram observar a *phronesis* e suas diferentes características enquanto *processo* da pesquisa-ação. Os autores partem da ideia de *phronesis* como a sabedoria do *insight*, a qual consiste em uma habilidade para usar a experiência passada em situações e problemas do presente para se tomar decisões éticas e um determinado curso de ação que poderão promover o bem de um coletivo de pessoas no futuro. A noção de sabedoria prática resumidamente descreve o processo de pesquisa-ação.

O segundo elemento está relacionado com a prática do dia-a-dia de professores, que pela sabedoria prática ensinam futuros professores. Melville, Campbell, Fazio e Bartley (2012) consideram a ciência do ensino como um diálogo entre *episteme*, *techné* e *phronesis*. O roteiro



departamental de um curso, então, precisa ser “traduzido” para essas três formas de conhecimento teórico, produtivo e prático, respectivamente.

5.3 Ensino e elementos da *phronesis*

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

Noel (1999a, 1999b) afirma que a fantasia ou imaginação é uma capacidade interpretativa de reproduzir imagens. Vai além da percepção do contexto e está mais relacionado ao discernimento. Este, por sua vez, representa uma capacidade mais ampla em apreender como a situação “aparece” ou “se apresenta/representa” para a pessoa. Argumenta que a fantasia desempenha um papel crucial no processo de raciocínio prático, na medida em que ajuda a imaginar e selecionar os fins e os meios.

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

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

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

Encontramos também quatro pesquisas que foram investigar em campo elementos da *phronesis*, reunidas na Figura 6.

Autor	Referências	Definição da <i>phronesis</i>	Tema/elemento
Birmingham (2003)	Aristóteles, Dewey (1932, 1933), Zagzebski (1996), Korthagen (2001),	Percepção do contexto e da situação real	<i>phronesis</i> como reflexão na e para a educação de professores
Breier & Ralphs (2009)	Aristóteles, Richard Bernstein, Breier, Bourdieu, Gustavsson (2007)	Raciocínio e tipo de conhecimento	Reconhecimento da aprendizagem prévia
Gibbs & Maguire (2012)	Aristóteles, Toulmin (2008), Edwards, et al (2004), Flaming (2001) e Flyvbjerg (2001)	<i>Phronetic Social Research</i>	A retórica e a <i>phronesis</i> na recomendação de pesquisas científicas
Ramsey (2014)	Aristóteles, MacIntyre, Flyvbjerg, Shotter, Wittgenstein, Eikeland (2007), Mintzberg (2004), Raelin (2007, 2009), Dewey	Tipo de conhecimento aprendido na prática	A atenção , na interação e na prática no dia-a-dia organizacional

Figura 7 – Trabalhos empíricos que abordam elementos da *phronesis*

Fonte: elaborado pelos autores.



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

5.4 Filosofia da educação e *phronesis*

Nesse tema incluímos os trabalhos que discutem a *phronesis* no campo da filosofia da educação. Noel (1999a), Hirst & Carr (2005), Kristjánsson (2005) (descrito na seção 2 deste artigo), Alexander (2006) e Berthrong (2009) tecem discussões teóricas sobre o tema. Esses trabalhos estão publicados em revistas que abordam a filosofia da educação, tais como o *Journal of Philosophy of Education, Educational Philosophy & Theory* e *Studies in Philosophy & Education*.

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

Hirst e Carr (2005) dialogam sobre suas abordagens. Hirst argumenta que a filosofia da educação é uma prática social que considera os pressupostos, conceitos e justificativas para a prática educacional. Ele rejeita a abordagem de que a filosofia teórica deva ser substituída por uma “filosofia prática”.

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

O trabalho de Berthrong (2009), publicado no livro *Teaching for Wisdom*, traz para a discussão a sabedoria prática e as virtudes segundo o filósofo chinês Zhu Xi, intérprete do pensamento Confuciano. Considera a interpretação do Master Zhu como virtude da sabedoria ou discernimento (Zhi). As cinco virtudes cardeais que se mantiveram ao longo de mais de dois mil anos do pensamento iniciado por Confúcio são: humanidade, justiça, civilidade ou ritual, ter fé (*faithfulness*) e *zhi* ou sabedoria. O *telos* ou objetivo da atualização das cinco virtudes pelos estudos é se tornar o *junzi* ou pessoa exemplar.

5.5 Profissões e outros cursos superiores

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

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

Embora discutam o tema em outras profissões, acreditamos que analisar as iniciativas de desenvolvimento em outras áreas, como a medicina e o serviço social, possam contribuir para o desenvolvimento de propostas futuras de ensino e aprendizagem na área de Administração.



5.6 Educação de crianças

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

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

6. Considerações finais

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

As definições atribuídas à *phronesis* foram associadas aos conceitos aristotélicos, adotando elementos ou enfoques de análise diferentes, porém complementares. A *phronesis* foi abordada segundo cinco definições: (1) disposição para o julgamento ou deliberação; (2) percepção do contexto e da situação real; (3) tipo de conhecimento prático; (4) pesquisa social *phronética*; e, (5) conceitos mistos. As revisões de Maguire (1997) e Kristjánsson (2005), podemos adicionar a abordagem da *phronetic social science*, adotada por vários trabalhos de nossa amostra.

Os dados bibliométricos revelaram que 70 pesquisadores contribuíram com esses trabalhos. Pesquisadores com filiação universitária em 18 diferentes países. E a diversidade de revistas científicas também foi expressiva. Além disso, a leitura na íntegra, as palavras-chave e as referências bibliográficas também auxiliaram na análise dos conceitos de *phronesis* e o tema/objeto de análise das publicações. Reunimos os trabalhos em seis temas: (a) Ensino e currículo relacionados à Administração e Ética empresarial; (b) Educação e ensino de professores; (c) Ensino e elementos da *phronesis*; (d) Filosofia da educação e *phronesis*; (e) Profissões e outros cursos superiores; e, (f) Educação de crianças.

Em termos da apropriação do conceito da *phronesis* para o nosso contexto e campo de estudo, consideramos a preocupação de Ramsey (2014) e Kristjánsson (2005) sobre os conceitos da *phronesis* e sua fundamentação na filosofia de Aristóteles (2009). As definições atribuídas à *phronesis* revelam elementos – reflexão, imaginação, aprendizagem e experiência – ou a função – mediadora entre conhecimento e virtudes – ou dão ênfase ao processo de como ela é exercida, tais como julgamento, atenção e ação. Por outro lado, sob o ponto de vista moral, a prudência em Aristóteles (2009) está diretamente relacionada à visão de mundo e é considerada uma virtude metafisicamente fundada (Albenque, 2008). Nesse sentido, Albenque



(2008) recomenda uma busca pela compreensão de sua estrutura e não tanto de seu processo ou funcionamento. A interpretação e análise de elementos como a fantasia ou imaginação e indo além, à estrutura simbólica através da qual interagimos com o mundo, pode ser o caminho para de fato estarmos exercendo a *phronesis* enquanto agimos como pesquisadores. Revisitar o conceito de *praxis* e outros associados, tais como experiência, deliberação, contingência podem ajudar nesse percurso.

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

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

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

REFERÊNCIAS

- Albenque, P. (2008). *A prudência em Aristóteles*. Trad.: Marisa Lopes. 2 ed. SP: Discurso Editorial, Paulus.
- Alexander, H. (2006). Spirituality, morality, and criticism in education: a response to Kevin Gary. *Studies in Philosophy & Education*, 25(4), 327-334.
- Alzola, M. (2015, July). Virtuous Persons and Virtuous Actions in Business Ethics and Organizational Research. *Business Ethics Quarterly*, 25 (3), 287-318. DOI: 10.1017/beq.2015.24.
- Aristóteles. (2009). *Ética a Nicômaco*. Trad. Antônio de Castro Caieiro. São Paulo: Atlas.
- Bachman, C., Habisch, A. & Dierksmeier, C. (2017). Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue. *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-016-3417-y
- Berthrong, J. (2009). Master Zhu's wisdom Teaching for Wisdom: Cross-cultural Perspectives on Fostering Wisdom. In: Ferrari, M. & Potworowski, G. (Eds.), *Teaching for Wisdom* (pp. 93-110): Springer Netherlands.
- Bileišis, M. (2012). Empowering institutions: A case for connecting business and the academe through Phronesis. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(3), 177-185.
- Birmingham, C. (2003). Practicing the Virtue of Reflection in an Unfamiliar Cultural Context. *Theory Into Practice*, 42(3), 188-194.



- Bishop, J. P., & Rees, C. E. (2007). Hero or has-been: Is there a future for altruism in medical education? *Advances in Health Sciences Education*, 12(3), 391-399.
- Breier, M., & Ralphs, A. (2009). In search of phronesis: recognizing practical wisdom in the Recognition (Assessment) of Prior Learning. *British Journal of Sociology of Education*, 30(4), 479-493.
- Brown, A., Holtham, C., Rich, M., & Dove, A. (2015). Twenty-First Century Managers and Intuition: An Exploratory Example of Pedagogic Change for Business Undergraduates. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 13(3), 349-375.
- Cairns, G., Sliwa, M., & Wright, G. (2010). Problematizing international business futures through a 'critical scenario method'. *Futures*, 42(9), 971-979.
- Clark, C. (2005). The structure of educational research. *British Educational Research Journal*, 31(3), 289-308.
- Clegg, S. R., Jarvis, W. P., & Pitsis, T. S. (2013). Making strategy matter: Social theory, knowledge interests and business education. *Business History*, 55(7), 1247-1264.
- Davis, M. (2012). A Plea for Judgment. *Science & Engineering Ethics*, 18(4), 789-808.
- Dunne, J. (1993). *Back to the rough ground: 'Phronesis' and 'techne' in modern philosophy and Aristotle*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Ferrero, I. & Sison, A. (2014, October). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtues ethics articles in business ethics and in management journals (1980-2011). *Business ethics: a European Review*, 23(4), 375-400.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press
- Fougere, M., Solitander, N., & Young, S. (2014). Exploring and Exposing Values in Management Education: Problematizing Final Vocabularies in Order to Enhance Moral Imagination. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 175-187.
- Gadamer, H. (2008). *Verdade e método: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica*. 10 ed. Petrópolis: Vozes.
- Gibbs, P., & Angelides, P. (2004). Accreditation of Knowledge as Being-in-the-world. *Journal of Education & Work*, 17(3), 333-346.
- Gibbs, P., & Maguire, K. (2012). What is in a recommendation? A perspective from work-based doctorates. *Research in Post-Compulsory Education*, 17(4), 471-481.
- Gilkison, A., Giddings, L., & Smythe, L. (2015). Real life narratives enhance learning about the 'art and science' of midwifery practice. *Advances in Health Sciences Education*, 21, 19-32. Doi: 10.1007/s10459-015-9607-z
- Hartog, M., & Frame, P. (2004). Business Ethics in the Curriculum: Integrating Ethics through Work Experience. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 399-409.
- Hirst, P., & Carr, W. (2005). Philosophy And Education - A Symposium. *Journal of Philosophy of Education*, 39(4), 615-632.



- Karam, C. M., Sidani, Y. M., & Showail, S. (2015). Teaching business ethics in the global South: control, resistance, and phronesis. *Teaching in Higher Education*, 20(3), 255-271.
- Kassam, K. A. S., Avery, L. M., & Ruelle, M. L. (2016). The cognitive relevance of Indigenous and rural: Why is it critical to survival? *Cultural Studies of Science Education*, 12,(1) 1-22. Doi: 10.1007/s11422-016-9745-5.
- Korthagen, F. A. J., & Kessels, J. P. A. M. (1999). Linking theory and practice: Changing the pedagogy of teacher education. *Educational Researcher*, 28(4), 4-17.
- Kreber, C. (2015). Reviving the ancient virtues in the scholarship of teaching, with a slight critical twist. *Higher Education Research & Development*, 34(3), 568-580.
- Kristjánsson, K. (2005). Smoothing It: Some Aristotelian misgivings about the phronesis-praxis perspective on education. *Educational Philosophy & Theory*, 37(4), 455-473.
- Kupers, W. M., & Pauleen, D. (2015). Learning wisdom: Embodied and artful approaches to management education. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 493-500.
- Lee, Y. J. (2015). Learning activism, acting with phronesis. *Cultural Studies of Science Education*, 10(4), 1183-1188.
- MacIntyre, A. (2007). *After Virtue: a study in moral theory*. 3 ed. Indiana (USA): University of Notre Dame Press.
- Maguire, S. (1997). Business ethics: A compromise between politics and virtue. *Journal of Business Ethics*, 16(12-13), 1411-1418.
- Marlow, E., Nosek, M., Lee, Y., Young, E., Bautista, A., & Hansen, F. T. (2015). Nurses, formerly incarcerated adults, and Gadamer: phronesis and the Socratic dialectic. *Nursing Philosophy*, 16(1), 19-28.
- Melville, W., Campbell, T., Fazio, X., & Bartley, A. (2012). The Departmental Script as an Ongoing Conversation into the Phronesis of Teaching Science as Inquiry. *Journal of Science Education and Technology*, 21(6), 835-850.
- Nai Ming, T. (2007). Reflection as Dialogue. *British Journal of Social Work*, 37(4), 681-694.
- Noel, J. (1999a). On the Varieties of Phronesis. *Educational Philosophy & Theory*, 31(3), 273.
- Noel, J. (1999b). Phronesis and Phantasia: Teaching with Wisdom and Imagination. *Journal of Philosophy of Education*, 33(2), 277.
- Perez, L.C. (2016). Revisión sistemática de la producción española sobre rendimiento académico entre 1980 y 2011. *Revista Complutense de Educación*, 27(1), 119-139.
- Ramsey, C. (2014). Management learning: A scholarship of practice centred on attention? *Management Learning*, 45(1), 6-20.
- Robbins, R. (2013). Stories of Risk and Protection: A Turn to the Narrative in Social Policy Education. *Social Work Education*, 32(3), 380-396.



Salite, I., Gedžune, G., & Gedžune, I. (2009). Educational action research for sustainability: Seeking wisdom of insight in teacher education. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 11(2), 14-30.

Salloum, S. (2016). The place of practical wisdom in science education: what can be learned from Aristotelian ethics and a virtue-based theory of knowledge. *Cultural Studies of Science Education*, 1-13. DOI 10.1007/s11422-015-9710-8.

Salminen-Karlsson, M., & Wallgren, L. (2008). The interaction of academic and industrial supervisors in graduate education: An investigation of industrial research schools. *Higher Education*, 56(1), 77-93.

Tyson, R. (2015). Educating for Vocational Excellence: The Auto/Biographical Exploration of Enacted Craft Pedagogy. *Vocations and Learning*, 8(2), 229-245.

Wivestad, S. M. (2008). The Educational Challenges of Agape and Phronesis. *Journal of Philosophy of Education*, 42(2), 307-324.