

A PHRONESIS NO BEM-ESTAR DO TRABALHO: UM CAMINHO PRAGMÁTICO

Rosane Malvestiti¹ ; Gertrudes Aparecida Dandolini¹ ; Joao Artur de Souza¹

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina.

Introdução: este estudo, incipiente, buscou conhecer como a *phronesis* pode favorecer o bem-estar no trabalho por meio de uma revisão integrativa da literatura (TORRACO, 2005). O bem-estar no trabalho é um fator importante para se conseguir um bom desempenho não apenas nas atividades laborais, mas em todos os aspectos da vida, como um agregado de boa saúde geral. Neste contexto, a *phronesis* ou sabedoria prática agrega valor ao bem-estar, pois tem como base de seu conceito a busca pelo bem comum, como matéria prima para se atingir a felicidade, de acordo com os preceitos do bem-estar. Aristóteles (2003) comenta que o conceito de *phronesis* pode ser utilizado como direcionador das atitudes para o bem-estar dos seres humanos, bem como, para o seu próprio florescimento (MACINTYRE, 1992).

A abrangência do conceito de sabedoria prática aristotélica proporciona uma visão sistêmica devido à necessidade de se analisar todos os aspectos envolvidos em uma situação particular, a partir disso, pode-se fazer conexões e criar redes. Considerada uma das virtudes intelectuais e que apresenta a função *ergon* ou trabalho (ARISTÓTELES, 2003). Aristóteles argumenta que, para se viver bem, é necessária uma apreciação adequada em que os bens (amizade, virtude, honra) se encaixem e permaneçam em equilíbrio. Assim, Aristóteles (2003) coloca que a virtude intelectual *phronesis* é o caminho promissor para se atingir a felicidade.

Em relação ao bem-estar, é importante realçar que esse conceito é complexo, abrangente e subjetivo e se refere as próprias percepções e autoavaliações. Esses conceitos podem ser considerados afins (RYAN; DECI, 2001). O bem-estar no trabalho diz respeito às percepções e experiências vividas diretamente no trabalho. As pessoas são influenciadas por suas atividades, estas por sua vez, retroalimentam seu comportamento e desempenho no trabalho (SONNENTAG, 2015).

Referencial Teórico: entende-se bem-estar como a capacidade que uma pessoa tem para suprir suas necessidades com o que considera bom para si e ficar feliz com a vida que possui. É um conceito abrangente e subjetivo que se refere as autoavaliações que as pessoas fazem em relação ao seu ideal de desempenho psicológico e das suas experiências (RYAN; DECI, 2001). Duas linhas de pensamentos podem ser citadas, a que se refere a hedônica e subjetiva, que são experiências que as pessoas tem de se sentirem bem e a segunda, a eudaimônica, que

são experiências que as pessoas tem de crescimento, de autorrealização e de propósito de vida, um bem-estar relacionado à viver uma boa vida (RYAN; DECI, 2001).

O bem-estar subjetivo ainda pode ser analisado sob duas formas distintas, (a) bem-estar emocional, que se refere a qualidade emocional das experiências cotidianas e (b) a avaliação da vida, que se refere aos pensamentos sobre a própria vida (KAHNEMAN; DEATON, 2010). Assim, o bem-estar no trabalho é considerado como um estado mental positivo decorrente do comprometimento e das experiências vividas no cotidiano trabalhista. Complementando, o bem-estar no trabalho resulta das percepções positivas de si mesmo no trabalho, sentir-se motivado. Portanto, o bem-estar no trabalho é dinâmico e muda nas pessoas ao longo do tempo (SONNENTAG, 2015).

O conceito de *phronesis* está experimentando um ressurgimento nos discursos contemporâneos sobre a vida profissional (JENKINS; KINSELLA; DELUCA, 2019), a ética profissional e a educação (CONROY et al., 2021; KRISTJÁNSSON et al., 2021). *Phronesis* é definida, na Ética a Nicômaco, como uma virtude e diz respeito a “[...] capacidade verdadeira e raciocinada de agir com respeito aos bens humanos.” (ARISTÓTELES, 2003, Livro VI, cap.5, p. 104). A *phronesis* não pode ser adquirida somente ao aprender regras, é adquirida juntamente com a ação e a experiência. Assim, essas capacidades deliberativas, emocionais e sociais permitem a compreensão geral de bem-estar na prática em formas que são adequadas para a especificidade de cada ocasião. Sua principal preocupação é harmonizar a razão com os desejos corretos nessas relações que resultam em boa ação (KERR, 2018).

Discussão: pensando na sabedoria prática, Nonaka e Takeuchi (2019) afirmam que ela pode ser ensinada, treinada e aperfeiçoada, mas apenas se a pessoa estiver disposta a aprendê-la. Assim, caracterizam a sabedoria prática como o conhecimento tácito adquirido com a experiência que permite às pessoas fazerem julgamentos eticamente corretos e agir com base na situação real, guiados por valores morais e satisfação com as relações dentro das organizações. Projetando isso aos líderes, declararam que eles devem desenvolver a sabedoria prática, em prol das tomadas de decisões e criação de conhecimentos efetivos. Como a sobrevivência de uma empresa é dependente de bons líderes, com bom caráter moral, a *phronesis* traz clareza sobre como identificar e selecionar líderes sábios (NONAKA; TAKEUCHI, 2011).

No contexto da educação, que é uma prática de reconstrução social que visa o desenvolvimento do ser humano, suas capacidades, competências e habilidades. A sabedoria

prática também é vista como competência essencial a ser abordada na educação empresarial, por incorporar novas competências aos envolvidos e gerar inovação contínua e desempenho sustentável. Neste contexto, a educação empresarial ainda precisa ser revisada para permitir que os líderes aprendam e incorporem a sabedoria prática, favorecendo tanto o desenvolvimento empresarial como o desenvolvimento sustentável (ROCHA; PINHEIRO, 2021). O desenvolvimento e a sustentabilidade são fatores importantes para sustentar o bem-estar humano (OLSEN et al., 2020).

Segundo Aristóteles (2003), a *phronesis* pode ser cultivada a partir do ensino e da experiência. Quanto a isso, Kristjánsson (2022) aborda que a experiência necessária para o cultivo da sabedoria prática é a do tipo que apresenta divergências e complexidades, que precisam ser resolvidas por meio da sabedoria prática. Desta forma, aumenta gradualmente a habilidade de descobrir o que e por que fazer com as situações, ou seja, o desenvolvimento da *phronesis* vem de experiências profissionais e pessoais. Acrescentando que as pessoas promovem o seu bem-estar por meio da *phronesis*, alinhando as respostas emocionais do que está em jogo em uma determinada situação.

Como dito anteriormente a *phronesis* aristotélica envolve as tomadas de decisões baseado nos preceitos éticos e na aplicação das virtudes, para atingir a felicidade e o bem humano. Segundo Jenkins; Kinsella e DeLuca (2019) ao comentarem o trabalho da enfermagem sob o olhar da sabedoria prática, em um contexto contraditório entre a difusão das agências econômicas e o que é realmente certo a ser feito, afirmaram que a *phronesis* pode ser um direcionador na prática e na liderança desta profissão.

Relembrando, o bem-estar no trabalho está associado a satisfação pessoal. No caso do trabalho com a saúde, especificamente com os enfermeiros, quando não conseguem realizar ações éticas, desenvolvem um sofrimento moral. Para KO et al. (2020) esse sofrimento pode ser aliviado por meio das atitudes éticas as quais a *phronesis* direciona, como as tomadas de decisões fundamentada em empatia, autorreflexão e visão mais abrangente da situação. Em outras palavras, ajuda os enfermeiros a enfrentarem o sofrimento moral de forma mais positiva.

Em situação semelhante, os médicos se encontram sob pressão a maior parte do tempo de sua jornada de trabalho, pois tem a complexa tarefa de decidir rapidamente o que deve ser feito para salvar uma vida. Diante desse contexto, Conroy, et al. (2021) observaram a

sabedoria prática como uma alternativa ética para a tomada de decisões médicas. Basearam-se no conhecimento acumulado e adquirido por meio de experiências anteriores, principalmente com decisões dicotômicas (KRISTJÁNSSON, 2022). Inferiram que a sabedoria prática como virtude executiva oferece o melhor caminho a seguir ou a melhor decisão a ser tomada.

Embora os artigos analisados não se refiram diretamente ao conceito de bem-estar, mas ao da sabedoria prática, eles os abordam similarmente, na tentativa de encontrar relações, deixando claro que existe uma carência de estudos que façam esta correlação (KRISTJÁNSSON, 2021).

Considerações Finais: o bem-estar no trabalho pode ser aprimorado se a sabedoria prática for utilizada como um caminho promissor e direcionador a ser seguido, auxiliando nas melhores escolhas, nos relacionamentos e na execução das atividades. Tanto o conceito de sabedoria prática quanto o de bem-estar caminham juntos no sentido de favorecer a integralidade do ser humano. Pois, a sabedoria prática requer o bem deliberar, segue aos princípios éticos e visa ao bem comum, partindo de uma análise mais abrangente ou sistêmica de uma situação particular para encontrar não a solução correta, mas o melhor caminho ou o caminho mais ético ou, ainda, o que o deixa mais satisfeito, mais íntegro. Desta forma, o ambiente de trabalho passa a ser mais transparente em seus valores, o que promove a motivação e a satisfação. Um ser humano motivado, dinâmico, com bons relacionamentos e auto satisfeito é um ser humano feliz (eudaimonia) e caminha para o seu florescimento.

Este resumo expandido apresenta o objetivo e deixa como sugestão para estudos futuros a necessidade de verificar empiricamente a associação do bem-estar no trabalho com os princípios do conceito de sabedoria prática. Também, deixa explicitado a sua necessidade de conscientização, ensino, aprendizagem e uso. Desta maneira, visa a construção de conhecimento que pode ser aplicado nas organizações, que por sua vez, traz a melhoria do ser humano em sua integralidade. **Palavras-chave:** *phronesis*; sabedoria prática; bem-estar; trabalho

Agradecimentos: este estudo foi parcialmente financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (Capes) - Código Financeiro 001.

Referências Bibliográficas

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco (A Obra-prima de Cada Autor)**. 1. ed. [s.l.] Martin Claret, 2003.

- CONROY, M. et al. Using practical wisdom to facilitate ethical decision-making: a major empirical study of phronesis in the decision narratives of doctors. **BMC Medical Ethics**, v. 22, n. 1, p. 1–13, 2021.
- JENKINS, K.; KINSELLA, E. A.; DELUCA, S. Perspectives on phronesis in professional nursing practice. **Nursing Philosophy**, v. 20, n. 1, p. e12231, jan. 2019.
- KAHNEMAN, D.; DEATON, A. High income improves evaluation of life but not emotional well-being. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 107, n. 38, p. 16489–16493, 21 set. 2010.
- KERR, J. Challenging technocratic logics in teacher education: Seeking guidance from Indigenous and Aristotelian traditions. **Research in Education**, v. 100, n. 1, p. 83–96, 2018.
- KO, H.-K. et al. Phronesis of nurses: A response to moral distress. **Nursing Ethics**, v. 27, n. 1, p. 67–76, 11 fev. 2020.
- KRISTJÁNSSON, K. et al. Phronesis (Practical Wisdom) as a Type of Contextual Integrative Thinking. **Review of General Psychology**, v. 25, n. 3, p. 239–257, 24 set. 2021.
- KRISTJÁNSSON, K. Twenty-two testable hypotheses about phronesis: Outlining an educational research programme. **British Educational Research Journal**, v. 47, n. 5, p. 1303–1322, 4 out. 2021.
- KRISTJÁNSSON, K. Teaching phronesis to aspiring police officers: some preliminary philosophical, developmental and pedagogical reflections. **International Journal of Ethics Education**, 2 jun. 2022.
- MACINTYRE, A. Plain Persons and Moral Philosophy: Rules, Virtues and Goods. **American Catholic Philosophical Quarterly**, v. 66, n. 1, p. 3–19, 1992.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The wise leader. **Harvard business review**, v. 89, n. 5, p. 58–67, 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The wise company**. 1. ed. New York: OXFORD UNIV PRESS, 2019.
- OLSEN, S. K. et al. Assessing Teachers' Environmental Citizenship Based on an Adventure Learning Workshop: A Case Study from a Social-ecological Systems Perspective. **Journal of Science Teacher Education**, v. 31, n. 8, p. 869–893, 16 nov. 2020.
- ROCHA, R.; PINHEIRO, P. Business Education: Filling the Gaps in the Leader's Awareness Concerning Organizational Phronesis. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 2274, 19 fev. 2021.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 141–166, fev. 2001.
- SONNENTAG, S. Dynamics of Well-Being. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, n. 1, p. 261–293, 10 abr. 2015.
- TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005.