

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Área De Especialidade: Ética, virtudes e dilemas morais na administração

**O ENSINO DA ÉTICA DAS VIRTUDES DE ARISTÓTELES NA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

EDUARDA LUÍZA SAVANHAGO PEDROZO

Florianópolis

2023

EDUARDA LUÍZA SAVANHAGO PEDROZO

**O ENSINO DA ÉTICA DAS VIRTUDES DE ARISTÓTELES NA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

**Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Acadêmico em Administração da
Universidade Estadual de Santa Catarina
(ESAG), como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em
Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Marcello Beckert
Zappellini.**

Florianópolis

2023

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

PEDROZO, EDUARDA
O ENSINO DA ÉTICA DAS VIRTUDES DE
ARISTÓTELES NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA /
EDUARDA PEDROZO. -- 2023.
94 p.

Orientador: MARCELLO ZAPPELLINI
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2023.

1. ética das virtudes. 2. educação corporativa. 3.
universidade corporativa. 4. estudos organizacionais. I.
ZAPPELLINI, MARCELLO. II. Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

Eduarda Luíza Savanhago Pedrozo

**O ENSINO DA ÉTICA DAS VIRTUDES DE ARISTÓTELES NA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Acadêmico em Administração da
Universidade Estadual de Santa Catarina
(ESAG), como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcello Beckert
Zappellini.

BANCA EXAMINADORA

Marcello Beckert Zappellini, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Membros:

Maurício Custódio Serafim, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Josemar Sidinei Soares, Dr.
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Florianópolis, 08 de fevereiro de 2023.

A todas as pessoas que buscam ser
melhores a cada dia. A todos que
dedicam suas vidas para tornar outros
humanos melhores.

AGRADECIMENTOS

Meu sincero agradecimento ao meu professor orientador Dr. Marcello Zappellini pelos ensinamentos, zelo e sabedoria, conduzindo-me a este caminho de evolução.

Agradeço ao Prof. Dr. Maurício Serafim e ao Prof. Dr. Josemar Soares, membros da banca, por aceitarem o convite e inspirarem este trabalho.

Agradeço aos professores da Universidade do Estado de Santa Catarina por todo conhecimento transmitido e pelos momentos de alegria em sala de aula.

Agradeço aos meus colegas e parceiros de caminhada, que trocaram experiências e forças. Em especial, agradeço à minha colega Gisela, por estar ao meu lado neste percurso, sempre com muito incentivo e amparo.

Agradeço à minha amiga e parceira de jornada, Sabrina, que sempre com muita disponibilidade, amor e zelo, me incentivou, transmitiu conhecimentos e amparou nos momentos mais importantes.

Agradeço a todas as pessoas - amigos, colegas, familiares, clientes - que, de alguma forma, foram incentivadores das minhas escolhas.

Agradeço a todos os membros do grupo de pesquisas AdmEthics, pela compreensão, trocas e ensinamentos.

Agradeço, em especial, à Vida, pela oportunidade de poder trilhar uma jornada de desenvolvimento, aprendizados e alegrias.

O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra
(Aristóteles).

RESUMO

O aprendizado das virtudes é fundamental para o indivíduo que queira construir uma vida boa e feliz. Empresas com pessoas felizes tendem a ser empresas com mais resultados. Para isso, é importante um olhar para o ensino da ética das virtudes na educação corporativa em empresas privadas. O objetivo geral deste estudo exploratório foi identificar como a área da Administração tem abordado o ensino da ética das virtudes de Aristóteles na educação corporativa. Observou-se que, embora essa temática sobre a formação de profissionais pautada na ética vem sendo tratada há décadas nas organizações e já seja uma realidade na educação corporativa, além da produção científica na área da administração explorar o tema, ainda é escassa a produção que relaciona o ensino da ética das virtudes de Aristóteles na educação corporativa. Este trabalho, portanto, traz um olhar para as possibilidades de estudos que abarquem esta temática.

Palavras-chave: ética das virtudes; educação corporativa; universidade corporativa; estudos organizacionais.

ABSTRACT

The learning of virtues is fundamental for the individual who wants to build a good and happy life. Companies with happy people tend to be companies with more results. For this, it is important to look at the teaching of virtue ethics in corporate education in private companies. The general objective of this exploratory study was to identify how the Administration area has approached the teaching of Aristotle's virtue ethics in corporate education. It was observed that, although this theme on the training of professionals based on ethics has been treated for decades in organizations and is already a reality in corporate education, in addition to scientific production in the area of administration exploring the theme, there is still little production that relates Aristotle's teaching of virtue ethics to corporate education. This work, therefore, brings a look at the possibilities of studies that cover this theme.

Keywords: virtue ethics; corporative education; corporate University; organizational studies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos	18
Quadro 2 - Resumo das buscas iniciais	22
Quadro 3 - Educação Corporativa na Web of Science	23
Quadro 4 - Educação Corporativa na Scopus	25
Quadro 5 - Definições de Educação Corporativa	75
Quadro 6 - Mudança de paradigma de centro de T&D para UC	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EC	Educação Corporativa
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa
UCH	University of Chicago Hospital
WoS	Web of Science

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA	14
1.3 OBJETIVO GERAL	14
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA	14
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
3 REVISÃO SISTEMÁTICA	20
4 REFERENCIAL TEÓRICO	27
4.1 ÉTICA	27
4.1 VIRTUDES	33
4.1.1 Virtude como competência	37
4.2 QUEM FOI ARISTÓTELES	39
4.3 ÉTICA DAS VIRTUDES DE ARISTÓTELES	44
4.3.1 As virtudes apresentadas por Aristóteles	54
4.3.1.1 A Coragem	55
4.3.1.2 A Temperança	57
4.3.1.3 A Liberalidade	59
4.3.1.4 A Magnificência	60
4.3.1.5 A Magnanimidade	61
4.3.1.6 A Calma	62
4.3.1.7 A docilidade	63
4.3.1.8 A Justiça	64
4.3.1.9 A Amizade	65
4.3.1.10 O Prazer	66
4.3.1.11 A Sabedoria Prática ou <i>Phronesis</i> ou Prudência	68
5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO AMBIENTE CORPORATIVO	69
6 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	75
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
7.1 Sugestões de trabalhos futuros	86
7.2 Limitações previstas	86
REFERÊNCIAS	87

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho possui como objetivo geral identificar como a área da Administração tem abordado o ensino da ética das virtudes de Aristóteles na educação corporativa.

Pensadores da Antiguidade já tratavam sobre a busca do ser humano em ser feliz, em realizar-se e em viver uma vida boa. Este anseio metafísico, de autorrealização, é presente em todo ser humano. Neste sentido, cada indivíduo tende a buscar um local para aplicar e realizar este desejo de uma vida boa e feliz. Acaba, portanto, encontrando os espaços empresariais.

Para que a pessoa compreenda esta dimensão e saiba decidir por aquilo que lhe fará bem, e fará bem para a comunidade em que faz parte, ela precisa aprender a ser virtuosa. O tema das virtudes vem sendo tratado desde muito tempo, no entanto, percebe-se a escassez de estudos acadêmicos na área de administração, relacionando o ensino da ética das virtudes de Aristóteles em programas de educação corporativa em empresas privadas.

É com este intuito, de compreender como se vem tratando essas temáticas na Academia, e sobre a importância deste assunto, que se construiu o presente trabalho, abrindo possibilidades para aprofundamentos em estudos posteriores.

A partir destas considerações, apresenta-se o problema de pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os estudos organizacionais, a partir de diversas abordagens, desde Taylor com a Administração Científica, passando pelos estudos das relações humanas e outros, buscaram, de alguma forma, desvendar o que seria capaz de fazer com que a produção aumentasse ou com que a satisfação no trabalho fosse ampliada, por exemplo.

É sabido que há alguns elementos essenciais para a existência de uma organização, dentre os quais a pessoa humana representa significativa parcela, senão a principal. Ao se adotar um olhar para aspectos que vão além da produtividade e que se preocupam com o lado humano, com as relações de trabalho, com a felicidade humana e suas finalidades, enfim, os estudos podem conduzir a aspectos

relacionados à filosofia, neste caso, à ética, ou até mesmo à ética das virtudes (sistematizada originalmente por Aristóteles) (MORRIS, 1998).

A ética das virtudes ganhou espaço em publicações acadêmicas a partir do artigo da autora Elisabeth Anscombe em 1958, mas fortaleceu-se principalmente com Alasdair MacIntyre na década de 80. A proposta de um movimento que resgatasse uma concepção de ética conforme esta havia sido pensada na antiguidade clássica ganhou forças nos anos 2000, com o intuito de pleitear com as teorias morais kantiana e utilitarista (PEREIRA, 2020).

Para Aristóteles, as virtudes são importantes para construir uma vida boa e feliz, remontando, portanto, ao eudemonismo grego. As virtudes são elementos constitutivos da felicidade, portanto, o homem virtuoso - aquele que pratica a virtude como um hábito - pode tornar-se um homem feliz (HARTMAN, 2017). No presente trabalho, fala-se de modo geral a respeito da felicidade, mas não será desenvolvida aqui essa temática.

Quando a autora desta dissertação começou a pesquisar nas bases de dados a respeito da temática, descobriu que teria um grande desafio pela frente. Após constatar que não conseguiria conteúdo robusto para realizar um trabalho que fosse focado no ensino da ética das virtudes de Aristóteles na educação corporativa, a autora decidiu realizar um estudo exploratório.

Toda essa questão referente às relações entre os indivíduos e as organizações, considerando que os indivíduos exercem diferentes papéis sociais, revela que o ensino da ética das virtudes nas organizações pode ser de grande importância para o preparo dos profissionais a tornarem-se indivíduos mais realizados, através da construção de uma vida boa.

Observa-se, pois, que embora a temática possua relevância na prática da administração, estando presente no cotidiano corporativo e cumprindo seu papel no que diz respeito ao atingimento dos objetivos pessoais dos colaboradores e também das organizações, ela não tem sido ainda objeto de estudo vasto na ciência da Administração e, dessa forma, não é possível identificar com clareza de que maneira as organizações privadas têm investido no ensino da ética das virtudes nem ao menos se há essa preocupação.

Tais constatações levam a um questionamento, apresentado a seguir.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Como a área da Administração tem abordado o ensino da ética das virtudes de Aristóteles na educação corporativa?

1.3 OBJETIVO GERAL

Com o intuito de responder ao questionamento anterior, tem-se como objetivo geral da pesquisa o que se apresenta a seguir.

Identificar como a área da Administração tem abordado o ensino da ética das virtudes de Aristóteles na educação corporativa.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar busca sistemática afim de verificar como a área da administração vem trabalhando o tema do ensino da ética das virtudes de Aristóteles na educação corporativa;
- b) Investigar o tema da educação corporativa e seu papel nas organizações privadas;
- c) Investigar a ética das virtudes de Aristóteles, explorando a *Business Ethics*;
- d) contextualizar sobre o desenvolvimento de pessoas dentro das organizações privadas;
- e) Investigar a importância do estudo a respeito do ensino da ética das virtudes na educação corporativa.

1.4 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

Através de sua experiência profissional, que se firma no desenvolvimento de pessoas e lideranças dentro de organizações dos mais variados ramos e portes, e de seu grande interesse pela área da Filosofia, a autora percebeu o quanto a ética das virtudes, em moldes aristotélicos, parecia presente na base dos treinamentos oferecidos às equipes nos ambientes empresariais, ainda que, por vezes, isso ocorresse de maneira inconsciente por parte dos condutores de tais treinamentos.

Em sua trajetória ficou sempre muito evidente o quanto um profissional, a partir do momento que entende o próprio potencial e passa a tomar atitudes, decisões, ações mais coerentes com aquilo que desejava no momento, passava a se realizar mais e ser mais feliz e entregava melhores resultados para a empresa.

Através de um estímulo de conhecimento, cultura e aplicações práticas, os indivíduos passam a cuidar melhor de seu estilo de vida, de seus hábitos, de seus prazeres, relacionamentos, pensamentos, de seu mundo interior, construindo um cultivo diário e zeloso por cada pequeno detalhe da própria existência.

A autora observa que, ao se falar de autoconhecimento, autodesenvolvimento, capacidade de gestão de si para a construção de resultados superiores na carreira e organização, não há como não falar da mediania diante dos prazeres, por exemplo; da prudência diante das decisões; da coragem diante do enfrentamento de si mesmo para realizar uma mudança; da docilidade como capacidade de aprender e de se abrir para o novo. Assim, percebe-se que essas e tantas outras virtudes estão presentes em cada momento de um trabalho sério de aprendizagem e educação dentro das organizações.

De maneira geral, essas concepções já estão cristalizadas em nosso ideário cultural, inclusive no âmbito corporativo. Ninguém negaria, por exemplo, a importância do desenvolvimento dos potenciais dentro de uma equipe, do cultivo de hábitos e virtudes positivas por parte de seus componentes, do aprendizado de uma lógica racional capaz de levar à tomada de boas decisões individuais ou coletivas e da busca por satisfação e felicidade também em nosso ambiente profissional.

Muitas vezes, porém, ignora-se que essas (e tantas outras) concepções, que hoje são consideradas como auto evidentes, já foram objeto de profundas e complexas reflexões levadas à cabo pelos grandes filósofos da antiguidade e possivelmente tenham influenciado aqueles que seguiram produzindo suas próprias teorias sobre as bases lançadas por esses grandes pensadores. É o que pondera Bouzada (2012) ao refletir sobre a presença da teoria de Aristóteles na área da Administração.

Após traçar diversos paralelos entre os conceitos centrais da filosofia aristotélica e de teorias da Administração, Bouzada afirma (2012, p. 85):

O fato é que a filosofia é a própria concepção da realidade e consiste na maneira como as pessoas enxergam as coisas e a vida. Muitas vezes, ela está tão presente no cotidiano e na maneira de pensar de cada um, que as pessoas não se dão conta dela, quase como se fosse inerente ao indivíduo. O Iluminismo trouxe toda uma base filosófica clássica (grega, principalmente) para as concepções da civilização ocidental. Por isso, é possível que as idéias de Aristóteles tenham atravessado os séculos e ido parar no subconsciente e na percepção de cada um, despercebidamente. Dessa forma, as idéias de Aristóteles (e de outros filósofos) podem acabar influenciando – indireta e subconscientemente – as idéias de outras pessoas. O importante é que a comunidade acadêmica tenha esta consciência. E saiba que o estudo da

filosofia, portanto, pode promover maneiras de se vislumbrar técnicas futuras dentro do campo da Administração de Empresas ou de outras áreas do conhecimento humano.

É desta constatação, à qual também chegou à autora em sua experiência viva durante cinco anos de trabalho na área administrativa, lidando com empresas e pessoas, que surgiu o interesse de pesquisar mais a fundo sobre o assunto e também é onde reside sua importância fundamental.

Se a teoria aristotélica – dentro da qual está presente a ética das virtudes, onde são trabalhados todos os conceitos mais específicos supracitados – tem influência sobre as teorias atuais, seu ensino também pode ter um importante papel a cumprir na formação de equipes e profissionais para o mundo atual, especialmente por se configurar como um sistema filosófico robusto, que buscou sistematizar o conhecimento humano de modo a fornecer uma compreensão holística acerca da realidade e não apenas criar fórmulas pontuais para resolução deste ou daquele problema.

Com efeito, o próprio entendimento sobre *o que é a Administração* poderia ser analisado a partir do sistema aristotélico e da ética das virtudes, conforme proposto por Azevedo e Grave (2014, p. 702) ao afirmarem que “administrar é uma ação virtuosa que contribui para a existência plena do homem”. Menezes (2020, p. 10), também destaca a importância da visão aristotélica, inclusive para a melhoria de *performances* profissionais.

Aristóteles [...] mostra-nos pensamentos filosóficos que podemos utilizar de forma a obter a excelência nos diferentes níveis da empresa. Diz ele que devemos dar a devida importância às vontades e anseios das pessoas, entendendo que a sua satisfação pessoal consegue elevar seu desempenho em quaisquer tarefas que venham a realizar. Esta preocupação é fundamental na arte da gestão, pois sem as recompensas intrínsecas da felicidade, realização e sensação de valor e significado no trabalho, as pessoas nunca estarão inteiramente motivadas a obter e sustentar os altos níveis de excelência de que são capazes.

Assim, inicialmente, o propósito deste trabalho era encontrar produções científicas, de natureza empírica ou teórica que, ao serem conectadas e confrontadas, fossem capazes de resultar em uma espécie de manual capaz de guiar o ensino da ética das virtudes nas corporações. No entanto, a autora deparou-se com uma lacuna significativa no que tange ao ensino da ética das virtudes na educação corporativa, tendo identificado que as produções científicas a esse respeito dentro da área da Administração são escassas.

Nos dias de hoje, é notável o grande volume de materiais – livros, vídeos, cursos etc. – sendo produzidos com o objetivo de oferecer não apenas formação técnica, mas também motivação e sentido para a vida pessoal e profissional dos indivíduos. A demanda empresarial e social por este tipo de conteúdo é urgente. No entanto, a autora entendeu que um retorno à abordagem originalmente feita sobre esses temas pode fornecer um alicerce mais sólido aos ensinamentos propostos, visto que a suposta auto evidência de certos conceitos pode não ser apreendida por todos como tal, especialmente se estes não tiverem uma formação científica e filosófica de base, correndo o risco de soarem meramente superficiais, quando não completamente vazias.

Embora tenha observado que seria desafiador, a autora decidiu seguir com a temática, por entender que o ensino da ética das virtudes merece atenção mais aprofundada e sistematizada por parte da ciência da Administração.

Devido ao número limitado de resultados nas buscas e pelo fato de a presente pesquisa tratar-se de estudo exploratório, optou-se por não filtrar para apenas artigos de natureza teórica.

A área da Administração produz pouco sobre a temática, apesar de sua importância. Existem diversas produções sobre o ensino da ética das virtudes, mas ainda não há trabalhos que demonstrem como isso acontece, ou como deveria acontecer, ou então, a sua importância de modo sistematizado para a educação corporativa.

Esta pesquisa amplia as possibilidades de realização de pesquisas científicas de natureza empírica e/ou teórica na área da Administração que visem tratar de educação corporativa, universidade corporativa, ensino da ética das virtudes, e outras temáticas relacionadas.

Como justificativa prática, este trabalho servirá para muitas organizações se desenvolverem, inovarem, aprimorem suas culturas, tornarem-se sustentáveis ao longo dos anos, através da formação de melhores profissionais e líderes mais realizados pessoal e profissionalmente. Afinal, a sabedoria dos antigos é que deu o solo fértil e as estruturas para se desenvolver todo o saber da nossa realidade atual, sendo, portanto, questões que abrangem o ser humano em sua totalidade, na relação consigo mesmo, com o próprio mundo e com a sociedade na qual está inserido.

Aprender e ensinar sobre virtudes, tendo em vista a sabedoria grega, pode ser a possibilidade de aprender a encontrar e a viver a melhor versão de si mesmo para,

então, encontrar o caminho para a autorrealização, através da construção de resultados e cumprimento da própria função enquanto cidadão e profissional.

Assim, como tratou Silvia Zappellini (2020c, p. 131):

É justamente essa reflexão, da ação individual influenciando no coletivo, que leva a pensar nas virtudes como parte essencial da cultura organizacional. Numa organização todos os indivíduos são influentes de alguma forma, embora seja mais fácil visualizar a influência do líder, já que ele é considerado como modelo a ser seguido, mas a influência dos pares também é significativa neste ambiente. Desta forma, é possível pensar que a existência de líderes virtuosos na organização possibilite-lhe almejar um desempenho ético. Um líder virtuoso influenciará seus subordinados a exercerem ações virtuosas, e isto refletirá no desempenho organizacional.

O indivíduo que torna-se virtuoso, tem a tendência de melhorar também enquanto profissional, podendo proporcionar resultados mais positivos para a organização que se encontra.

Justificando, portanto, esta dissertação, que busca verificar como se vem tratando este tema dentro da Administração e qual sua importância, abrindo diversas possibilidades para trabalhos futuros, inclusive empíricos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo demonstrar o delineamento metodológico da presente pesquisa, sua abordagem, propósitos, métodos de coleta e de análise de dados. O Quadro 1 apresenta a síntese dos procedimentos metodológicos.

Quadro 1 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS				
ABORDAGEM	DELINEAMENTO	PROPÓSITO	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DOS DADOS
Qualitativa	Ensaio Teórico	Exploratório	Pesquisa bibliográfica	Análise qualitativa de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora.

Sabendo-se que a metodologia da pesquisa deve levar em consideração o problema a ser investigado, adotou-se a abordagem qualitativa que, segundo Haguette (1992, p. 63), dá destaque às “[...] especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser”, em especial em decorrência do fato

de que a temática é ainda incipiente no âmbito da ciência da administração quando se diz respeito à relação entre ética das virtudes e educação corporativa.

Ainda, Sousa e Santos (2020, p. 1400) explicam que “[...] a pesquisa de cunho qualitativo tem seu foco de interesse voltado para o indivíduo e para suas relações e interações com o ambiente [...]”.

O propósito exploratório possui fundamento nas ideias de Sampieri, Collado e Lucio (1994), que apontam para o fato de que esse tipo de estudo é adequado quando a temática ainda é pouco ou nada explorada, pois proporciona maior intimidade com os fenômenos, sendo condizente para com esta pesquisa, como se pode observar no decorrer do trabalho e nos resultados obtidos.

Ainda, segundo Triviños (1987), o estudo exploratório é capaz de ampliar o conhecimento do pesquisador a respeito de determinado problema, envolvendo a escolha do fenômeno a ser investigado. De fato, a presente pesquisa expandiu os conhecimentos da pesquisadora sobre a ética das virtudes na educação corporativa, bem como sobre a produção acadêmica a esse respeito.

Tendo o objetivo de pesquisa como referência, a técnica de coleta de dados adotada foi a da pesquisa bibliográfica. A esse respeito, Diehl e Tatim (2004, p. 26), explicam que essa técnica

[...] é a desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...]. As principais fontes bibliográficas são livros de leitura corrente, livros de referência (dicionários, enciclopédias, anuários, almanaques), publicações periódicas e impressos diversos.

Observa-se, pois, a adequação da mencionada técnica de coleta de dados para o presente trabalho, uma vez que o que se busca é exatamente obter informações a respeito de como a produção acadêmica aborda o ensino da ética das virtudes na educação corporativa.

O delineamento da pesquisa foi tomando forma no decorrer das pesquisas, ao se observar que não há tantas produções a respeito, o que torna este trabalho, de certa maneira, desafiador.

Após a coleta de dados, que foi se concretizando durante todo o período de produção da dissertação, foi sendo feita a análise qualitativa dos dados.

A análise dos dados foi realizada a partir da aplicação da técnica de análise qualitativa de conteúdo.

Sousa e Santos (2020, p. 1414) explicam que tal técnica se constitui em um processo de três etapas: “[...] 1) Pré-análise: [...] a leitura do material [...]” e sua organização; “2) Exploração do material:” definição de “[...] categorias com os respectivos conceitos norteadores; 3) Tratamento dos resultados: [...] inferências e interpretação dos resultados”.

Portanto, o trabalho foi se desenvolvendo, primeiramente, através de uma revisão sistemática em bases de produções científicas. Ao identificar a escassez de conteúdos que relacionassem o ensino da ética das virtudes de Aristóteles na educação corporativa, a autora passou a buscar outros termos, como “Universidade corporativa” e, posteriormente, “Educação executiva¹”. Neste último foram analisadas as categorias: ensino da ética das virtudes na educação executiva, ou nas organizações, ou na liderança; éticas das virtudes na educação de líderes, gerentes, administradores.

Relacionando ética das virtudes com “Universidade corporativa”, verificou-se ainda a escassez de trabalhos sobre o tema. No segundo termo, “Educação executiva” verificou-se campo a ser explorado, podendo também realizar buscas através de eventos, grupos de pesquisas e outros.

Apresenta-se a seguir os resultados da revisão sistemática.

3 REVISÃO SISTEMÁTICA

Durante a construção dessa dissertação realizou-se revisão sistemática cujo objetivo constituiu-se em compreender de que maneira as produções científicas da área da Administração têm abordado o ensino da ética das virtudes nas organizações, indo ao encontro do que se busca com a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho, em torno do fenômeno investigado (MENDES-DA-SILVA, 2019).

Para que esta revisão fosse realizada de modo a se configurar um procedimento replicável, foram adotados critérios sugeridos pelo modelo PRISMA (MOHER; LIBERATI; TETZLAFF; ALTMAN, 2009), conforme se apresenta a seguir.

Tipo de Estudo: Os trabalhos selecionados devem ter sido publicados na área da Administração e tratar do ensino da ética das virtudes nas corporações, podendo ser teóricos ou empíricos.

¹ Este termo foi sugerido pela banca examinadora na defesa da presente dissertação.

Critérios de Exclusão: trabalhos de outras áreas.

Design de Pesquisa: estudos teóricos e empíricos que abordam o ensino da ética das virtudes nas organizações e/ou que relacionam ética das virtudes e educação corporativa.

Recorte Temporal: não foi feito recorte temporal.

Idiomas: aplicou-se filtro para que resultassem apenas publicações em português, inglês e espanhol.

Status da Publicação: artigos científicos revisados por pares.

Critérios de Busca: busca nas bases de dados eletrônicas *Web of Science* e *Scopus*.

Todas as buscas foram realizadas a partir de acesso pelo portal da CAPES. De início, conforme é possível observar nos critérios adotados, a ideia era encontrar estudos que tratassem mesmo da maneira como a ciência da Administração tem abordado a temática do ensino da ética das virtudes nas organizações e/ou que relacionam ética das virtudes e educação corporativa. Para tanto, foram aplicados conjuntamente dois diferentes *queries* compostos: “*corporat* education*” AND “*virtue* ethic**”. No entanto, esta busca não obteve qualquer resultado nas duas bases de dados.

Em seguida, buscou-se pelos *queries* “*corporat* education*” AND “*ethic**”. A *Web of Science* retornou, então, seis resultados e a *Scopus*, sete. Após a aplicação de filtro para apenas artigos de acesso aberto e publicados nas áreas de “*Business, Management and Accounting*” e “*Social Sciences*” (na *Scopus*) e “*Management*” (na *Web of Science*), um mesmo artigo resultou em ambas as bases de dados, e um segundo na *Scopus*. Ambos foram descartados após leitura do resumo, pois não têm relação direta com o objeto de estudo desta dissertação.

Sabendo que na prática o ensino da ética das virtudes nas corporações é uma realidade e supondo que deve haver produções científicas acerca da temática, as tentativas seguiram no sentido de se identificar se alguma expressão específica seria utilizada pela teoria. Foi então que a autora desta dissertação conheceu a expressão “universidade corporativa”, por meio da leitura da obra de Jeanne Meister (1999).

A estratégia de busca passou então a adotar a expressão. No entanto, a aplicação de “*corporate universit**” AND “*virtue* ethic**”, não retornou qualquer resultado adequado.

Aplicando os *queries* compostos “*corporat* universit**” AND “*ethic**”, a Web of Science resultou dezesseis artigos e a Scopus, vinte.

Apenas uma publicação da *Web of Science* restou após a aplicação de filtro para apenas artigos de acesso aberto publicados na área da Administração, tendo sido excluído após leitura do resumo.

Na *Scopus* foram aplicados os filtros: apenas artigos publicados em *Journal* e de acesso aberto, nas áreas “*Business, Management and Accounting*” e “*Social Sciences*”, restando apenas dois artigos, sendo um deles o mesmo que resultou na Web of Science. Ambos excluídos após leitura de seus resumos.

O Quadro 2 apresenta um resumo das buscas iniciais:

Quadro 2 - Resumo das buscas iniciais

Query	Base de dados	Resultados sem filtro	Resultados após filtros
“ <i>corporat* education</i> ” AND “ <i>virtue* ethic*</i> ”	<i>Web of Science</i>	0	0
	<i>Scopus</i>	0	0
“ <i>corporat* education</i> ” AND “ <i>ethic*</i> ”	<i>Web of Science</i>	6	0
	<i>Scopus</i>	7	0
“ <i>corporate universit*</i> ” AND “ <i>virtue* ethic*</i> ”	<i>Web of Science</i>	0	0
	<i>Scopus</i>	0	0
“ <i>corporat* universit*</i> ” AND “ <i>ethic*</i> ”	<i>Web of Science</i>	16	0
	<i>Scopus</i>	20	0

Fonte: elaborado pela autora.

Insistindo na intenção de encontrar produção teórica acerca da temática, após a não obtenção de produções relevantes para esta pesquisa nas buscas iniciais, no dia oito de agosto de 2022 a autora decidiu pesquisar os termos compostos “educação corporativa” e “universidade corporativa”, separadamente e em inglês.

Na base de dados Web of Science, após aplicação do query composto “*corporat* education*” para Tópico (título, resumo e palavras-chave), filtro para apenas

artigos em inglês, português ou espanhol, de acesso aberto e que estivesse inserido nas Categorias da WoS de “*Management*” e “*Business*”, foram obtidos sete resultados. Após leitura dos resumos, um artigo foi excluído por não apresentar conteúdo relacionado à temática desta pesquisa. A síntese dos seis artigos resultantes apresenta-se no Quadro 3.

Quadro 3 - Educação Corporativa na Web of Science

Título	Autoria	Periódico	Ano de publicação
Competency Management, Knowledge Management and Corporate Education: a study on brazilian companies	LOPES, F. J.; ABREU, V. G. M. de; KUMASAKA, R. S.; ROSINI, A. M.	Journal On Innovation And Sustainability Risus	2021
Educação corporativa e o papel do Chief Learning Officer	HOURNEAUX JUNIOR, F.; EBOLI, M. P.; MARTINS, E. C.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	2008
Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil	MENEGON, E. M. P.; ZAMBARDA, A. B.	Navus - Revista de Gestão e Tecnologia	2019
Produção sobre Educação Corporativa no Brasil: um estudo bibliométrico	TOLEDO, G. S.; DOMINGUES, C. R.	Revista de Gestão e Secretariado	2018
Training and Development from the management's viewpoint: a case study in the food sector.	GIL, E. P.; HOECKESFELD, L.; SILVA, L. H. da; PEREIRA, C. M. D.	Navus - Revista de Gestão e Tecnologia	2020
UNLIMITED I, On the corporate training revolution	VILTARD, L. A.	Independent Journal Of Management & Production	2017

Fonte: elaborado pela autora.

Toledo e Domingues (2018) apresentam um estudo bibliométrico acerca da educação corporativa no Brasil. Os autores afirmam que a temática da educação sempre esteve presente nas pesquisas acadêmicas e organizacionais. Destacam ainda que até os anos 90, o foco organizacional eram “[...] os conhecimentos técnicos

e operacionais, competências e habilidades gerenciais”, e que em seguida, com o processo de globalização e que “[...] com o início da ‘Sociedade do Conhecimento’ [...]”, a educação passa a ser essencial para a sobrevivência das organizações, dando surgimento à chamada educação corporativa (TOLEDO; DOMINGUES, 2018, p. 110).

Lopes et al. (2021), por meio do banco de dados da pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar”, numa abordagem quantitativa, analisaram dados de práticas relacionadas à gestão do conhecimento e à educação corporativa e à gestão por competências de organizações brasileiras, com o intuito de compreender a relação entre competências e gestão do conhecimento.

O artigo apresenta que, de acordo com a “Melhores Empresas para Trabalhar”,

[...] 72,3 [%] das companhias pesquisadas adotam um sistema formal consolidado de educação corporativa. 25,8% começaram a prática desse sistema nos últimos 3 anos e 74,2% possui um sistema de funcionários, colaboradores e liderança há mais de 3 anos (LOPES et al., 2021, p. 154, tradução livre).

Segundo os autores, tais resultados poderiam sugerir que as empresas brasileiras acreditam que a gestão do conhecimento pode ser um importante diferencial entre elas (LOPES et al., 2021).

Menegon e Zambarda (2019), no estudo de caso intitulado “Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos de uma indústria têxtil”, feito por meio de uma pesquisa descritiva de abordagem mista, buscam identificar “[...] qual a efetividade das ações relativas a treinamentos desenvolvidas pela educação corporativa nas unidades produtivas de uma indústria têxtil [...] (MENEGON; ZAMBARDA, 2019, p. 8) do oeste catarinense.

As autoras explicam que “A Universidade Corporativa foi criada com intenção de aprofundar os treinamentos das empresas” (MENEGON; ZAMBARDA, 2019, p. 11).

Segundo as autoras, “O sistema de gestão de pessoas é responsável pelo alinhamento dos talentos humanos às estratégias da organização por meio da educação corporativa” (MENEGON; ZAMBARDA, 2019, p. 9).

Como resultado da pesquisa, as autoras concluíram que,

De modo geral, a convergência de esforços nos seus processos de educação corporativa vem sendo percebida pela maior parte dos colaboradores e demonstram alinhamento com a gestão estratégica, voltadas ao alcance dos objetivos do negócio, ou seja, o objetivo geral da pesquisa foi atendido, com base nos dados coletados junto aos colaboradores, que estão em sua maioria alinhados com os relatos dos gestores, dessa forma, é possível afirmar que

há efetividade nas ações, relativas a treinamentos, desenvolvidas pela educação corporativa, nas unidades produtivas, e estas tem se mostrado eficazes (MENEGON; ZAMBARDA, 2019, p. 17).

Horneaux Júnior et al. (2008, p. 105) discutem “[...] um quadro geral com relação às características, papéis e responsabilidades daqueles que seriam os responsáveis pelos Sistemas de Educação Corporativa em organizações de diferentes setores atuantes no Brasil”.

Os autores explicam que a Universidade Corporativa é elemento constitutivo da Educação Corporativa, mas que muitas vezes ambos os conceitos são tratados como sendo um só e que a Educação Corporativa é um conceito de importância e poder “[...] em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si” (HORNEAUX JÚNIOR et al., 2008, p. 106-107).

Gil et al. (2020) buscaram “[...] identificar possibilidades de melhorias no T&D em uma organização do ramo alimentício a partir da percepção de seus gestores”.

Os autores afirmam que

[...] diante de um cenário competitivo, as organizações utilizam técnicas de T&D para aumentar o desempenho das pessoas, desenvolver habilidades e adquirir novos conhecimentos visando aumentar a satisfação de seu capital humano, preparando-os para os desafios e mudanças que possam ocorrer no ambiente de trabalho (GIL et al., 2020, p. 11, tradução livre).

Viltard (2017) apresenta um olhar sobre a educação nos moldes atuais, relacionando-a às transformações tecnológicas. O autor acredita que até mesmo quem cada um é e o que cada um pensa está sendo transformado pelas novas tecnologias, afirmando que tais ferramentas poderiam ser - e de fato são - grandes aliadas no enfrentamento de problemas relacionados à educação, em especial, corporativa (VILTARD, 2017).

Na *Scopus*, a busca após aplicação de filtro para apenas artigos de acesso aberto, em português, inglês e espanhol e da área “*Business, Management and Accounting*”, apresentou oito resultados. Um dos artigos foi excluído após leitura dos resumos, tendo restado sete artigos para leitura completa. Após a leitura completa, somente seis artigos restaram, conforme se observa na síntese apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 - Educação Corporativa na Scopus

Título	Autoria	Periódico	Ano de
---------------	----------------	------------------	---------------

			publicação
Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo	ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L.	Revista de Administração Mackenzie	2012
Effectiveness of using e-learning for business disciplines: the case of introductory management course	MOHELSKÁ, H.; SOKOLOVÁ, M.	E+M Ekonomie A Management	2014
Healing a Broken Spirit: role of servant leadership	JIT, R.; SHARMA, C. S.; KAWATRA, M.	Vikalpa: The Journal for Decision Makers	2017
Impact of Web-Based Teaching on the Learning Performance of Education and Training in the Service Industry during COVID-19	CHEN, T.-C.; TSENG, C.-J.	Contemporary Educational Technology	2020
Learning sustainability in the harvesting practices of a forest-based company	VASCONCELOS, K. C. de A.; SILVA JUNIOR, A. da	Revista de Administração Mackenzie	2021
Universidades Corporativas – quando o saber construído pela humanidade é substituído pelo conhecimento empresarial	BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C. de	Innovar	2019

Fonte: elaborado pela autora.

Abbad e Mourão (2012, p. 108) propõem em seu artigo um novo modelo “[...] de diagnóstico de necessidades de treinamento baseado em taxonomia de resultados de aprendizagem e com foco em diversos níveis de análise”. As autoras abordam a necessidade de adaptação da educação corporativa para envolver, “[...] além de diagnósticos de discrepâncias atuais de desempenho, o prognóstico de necessidades futuras de aprendizagem” (ABBAD; MOURÃO, 2012, p. 132).

Mohelská e Sokolová (2014, p. 82-83, tradução livre) abordam, em um estudo de caso, a eficácia do uso do *e-learning*, ou aprendizado obtido por meios eletrônicos, e explicam que

As empresas que possuem um sistema estabelecido de educação têm funcionários mais educados que são mais produtivos e que entendem melhor seu trabalho, além de serem capazes de se adaptar rapidamente às

mudanças e novas tecnologias, o que dá a eles uma vantagem competitiva significativa.

Jit, Sharma e Kawatra (2017, p. 80), com o objetivo de “[...] compreender como os líderes servidores entendem, simpatizam, e abordam a turbulência emocional de seus funcionários”, apresentam um olhar para a satisfação das pessoas no ambiente organizacional. Esse é o primeiro artigo das buscas que apresenta temática relacionada à satisfação dos colaboradores com o trabalho.

Os autores não abordam a ética na educação corporativa de maneira direta. No entanto, tratam de questões afetas ao “ser” e à saúde, bem-estar e à felicidade do indivíduo (JIT; SHARMA; KAWATRA, 2017).

Chen e Tseng (2020, p. 1), por sua vez, analisam o impacto do ensino baseado na *web* no Desempenho de Aprendizagem de Educação e treinamento na indústria de serviços durante o COVID-19. O artigo não trata de educação corporativa de maneira direta, apenas explica que ela está sendo modificada pelos novos hábitos que precisaram ser adotados a partir do início da pandemia.

Vasconcelos e Silva Junior (2021, p.2) trazem um estudo de caso, buscando “[...] compreender como a aprendizagem para a sustentabilidade acontece no contexto das práticas de colheita de uma empresa de base florestal”.

A publicação feita por Brito e Castro (2019, p. 147) apresenta um ensaio teórico que teve como objetivo “[...] identificar a lógica e os conceitos relacionados à UC”.

Nota-se, a partir das buscas sistemáticas realizadas, a predominância de pesquisas de natureza empírica. Além disso, nem mesmo Brito e Castro (2019) abordaram o ensino da ética das virtudes na educação corporativa.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Construído a partir dos estudos de obras clássicas, das produções identificadas na revisão sistemática e de produções científicas dentro de Business Ethics o presente capítulo apresenta conceitos considerados essenciais para a compreensão da temática. Dessa forma, a seção a seguir trata de Ética.

4.1 ÉTICA

Os seres humanos vivem em sociedade e por consequência disso existe uma série de dialéticas, de conflitos e de acordos nos quais diferentes pessoas agrupam-se para construir civilização, requerer suas necessidades. Assim como afirma Hannah

Arendt (2002) em sua teoria política, atrelada à pluralidade de homens, onde os indivíduos, tendo em vista a necessidade de realizar coisas em comum, coisas essenciais para si, organizam-se politicamente.

Nestas relações cotidianas é natural surgirem problemas e dilemas de conduta, como por exemplo: "devo cumprir a promessa que fiz ao meu amigo, embora perceba que isto me acarretará prejuízos?". Ou então, em um contexto empresarial, quando os indivíduos precisam decidir por um comportamento em detrimento de outro, tendo em vista a salvaguarda da própria dignidade. Todas estas questões abarcam uma importante dimensão filosófica do humano: a ética.

Há três principais ramos na filosofia: a Ontologia, a Epistemologia e a Ética, que se encontra na filosofia prática. Compreendido que o homem existe (ontologia) e que entende (epistemologia), deve-se enfrentar a problemática sobre qual comportamento adotar em cada situação (ética/vontade). "A partir do momento em que os seres humanos são de um certo modo, resulta-lhe um comportamento, uma atitude, e existe ainda um que é primordial aos outros" (MENEGETTI, 2005, p. 109). Mais adiante, neste trabalho, explorar-se-ão os ramos da filosofia apresentados por Aristóteles.

Solomon (2006a) expõe que a ética se apresenta em simples situações cotidianas que envolvem conflitos de interesse, princípios morais profundos, questões sobre o caráter e a voz da consciência de cada indivíduo. O autor também afirma que a ética é a parte da filosofia que trata sobre o viver bem, ser uma boa pessoa, fazer a coisa certa, relacionar-se bem com outras pessoas e querer as coisas boas da vida. Além disso, a ética é essencial para se viver bem na sociedade e isto ficará ainda mais claro nas próximas sessões. "A ética é teoria, investigação ou explicação de um tipo de experiência humana ou forma de comportamento dos homens, o da moral, considerando porém a sua totalidade, diversidade e variedade" (VAZQUEZ, 1990, p. 11).

A investigação sobre a ética no âmbito filosófico preocupa-se com o agir humano e os seus problemas concretos do cotidiano. Portanto, para além de uma investigação metafísica, trata de questões concretas, da ação humana, de como os indivíduos podem colocar-se no mundo e viver uma boa vida, assim como proposto por Aristóteles (JAEGER, 1946).

É vasta a investigação sobre a ética e as suas concepções carregam um tanto de visão de mundo de quem a defende. A ética é, tendo em vista a sua vastidão, um tema tratado a partir de uma abordagem filosófica (ZAPPELLINI, 2020b).

Diferentes são as concepções de ética, dentre elas está a ética da **finalidade**, numa perspectiva teleológica, ou seja, um fim maior para onde o homem deve se orientar. Esta concepção busca compreender a finalidade da existência humana, para onde todo o indivíduo deveria se orientar, sendo esta, portanto, a *felicidade*.

Parte-se do pressuposto, nesta concepção, de que há uma natureza, essência do homem, tendo em vista a metafísica tradicional, e que os comportamentos do homem são determinados por esta natureza. Não há como pensar a ética sem antes um entendimento sobre a metafísica, sobre o princípio que cria e mantém tudo o que existe.

Neste sentido, o homem alcança a felicidade na medida em que age conforme a sua natureza essencial, pois, segundo Aristóteles (2001) a felicidade é o fim, é o bem supremo, da conduta humana. Portanto, a felicidade é o bem que conduz o agir humano e que, para isso, o indivíduo precisa aprender o hábito de agir de modo excelente, ou seja, virtuoso em todas as dimensões da existência. A felicidade "é identificada como esse bem supremo, e Aristóteles a discute a fundo, considerando-a o único bem que é desejável por si mesmo, o único que não contribui para outras coisas, o único que é bom em si" (ZAPPELLINI, 2020b, p. 316).

Também as doutrinas éticas elaboradas por Platão fazem parte da concepção de ética da finalidade. Na *República* (2002), Platão expõe uma ética das virtudes, onde cada uma das almas que compõem os indivíduos em sociedade, possui como função uma virtude específica a elas. Platão faz um paralelismo entre as partes da alma e o Estado, o que permite definir as virtudes particulares para cada alma, assim como a virtude que compreende e faz harmonia entre todas elas, que seria a justiça, que faz cumprimento de cada parte à sua função dentro do Estado. Depois, em Aristóteles, há a determinação do propósito da conduta humana, que seria a **felicidade**, tendo em vista a natureza racional do homem. E então, determina as virtudes que seriam as condições para a felicidade.

A palavra 'ética' origina-se do grego *ethos*, que significa costume, hábitos e valores de uma pessoa ou um grupo de pessoas. No latim foi traduzida por *mores*, que também significa conjunto de costumes e daqui deriva a palavra *moral* do português (SROUR, 2008). *Ethos* deriva da palavra *ethika*, e os filósofos Platão e

Aristóteles utilizam para descrever seus estudos sobre os valores e ideais gregos. Ética é, portanto, "[...] a participação e a compreensão de um *ethos*, o esforço para compreender as regras sociais que governam e limitam nosso comportamento [...]" (SOLOMON, 2006a, p. 7, tradução nossa).

A ética e a política, para os gregos, estavam estritamente ligadas, pois um sujeito moral é compreendido num corpo coletivo, não de maneira individual, porque o ser humano não consegue caminhar na busca da excelência sozinho, mas somente na coletividade, pensando no bem da *polis*.

Faz-se necessário retomar ao período homérico para melhor compreensão. Os poemas homéricos permitem o começo da reconstrução do conceito de *ethos* e mostram o "primeiro tecido de um *ethos* e o material de que esse tecido foi feito." (LLEDÓ, 2006, p. 18, tradução nossa). Os poemas irrompem na história com a força do mito e da poesia. Os mitos eram, segundo Aristóteles, um modo de identificar o mundo de forma racional. Era dos poemas de Homero e Hesíodo que os indivíduos extraíam seus modelos de viver (SOARES, 2019).

Os poemas homéricos exaltam e louvam a atitude heroica, pois esta é digna de honra e, neste sentido, o herói passa a constituir o ideal de homem para os gregos. Assim, "o homem grego cultuado por Homero é aquele que, dentro desse cenário aparentemente limitado, é capaz de, por meio das virtudes do herói, realizar e construir uma vida sublime" (SOARES, 2019, p. 19). Neste agir ético encontra-se a justiça, a partir do cultivo das virtudes do herói.

Após Homero, outro grande poeta influenciou o agir ético do homem grego: Hesíodo. Para ele, mais do que se ater aos fatos heroicos, era importante levar mensagens que auxiliassem os cidadãos a viverem uma vida mais digna. Hesíodo centra-se na formação do homem comum.

A ética de Hesíodo distancia-se da ética de Homero, por situar-se em um plano mais terreno, histórico e material, "tem efeitos práticos imediatos, é a luta cotidiana com o solo, contra a natureza, contra a opressão, é a luta dos cidadãos comuns pela aplicação do Direito" (SOARES, 2019, p. 22).

Para além dos poetas, há uma problemática platônica a respeito disso. Platão considerava a arte e os poemas um distanciamento do verdadeiro, corrompendo o homem, deseducando-o, pois se volta às faculdades irracionais da alma, constituídas

pelas partes inferiores dos indivíduos (REALE; ANTISERI, 2003). Considerava a poesia inferior à filosofia:

O poeta não é poeta pela ciência e pelo conhecimento, mas por intuição irracional. Quando compõe, o poeta se encontra 'fora de si', é 'inválido', achando-se portanto em situação de inconsciência: ignora a razão do que faz e não sabe ensinar a outros o que faz (REALE; ANTISERI, 2003, p. 149).

No segundo livro da obra "A República" (2002), Platão critica a utilização das fábulas de Homero e Hesíodo para a educação das crianças, pois, segundo o autor, trata-se de criações falsas que, em geral, vão contra as opiniões que as pessoas devem ter quando forem adultas.

Platão destaca ainda, através do diálogo de Sócrates com Adimanto (2003, p. 74), que os heróis são mal representados, ensinando aos jovens comportamentos cruéis e abomináveis realizados por alguns deuses: "Não se deve dizer diante de um jovem ouvinte que, cometendo os piores crimes e castigando um pai injusto da forma mais cruel, não faz nada de extraordinário e age como os primeiros e os maiores dos deuses" (PLATÃO, 2002, p. 75). É nesta obra que Platão apresenta de modo mais definido sua concepção sobre ética, justiça e organização da *polis*.

Platão, ao distinguir as quatro virtudes cardeais, dá-nos o exemplo de que toda *areté* (virtude - o conceito de *areté* aparecerá neste trabalho no próximo tópico) está inserida no ideal do homem justo. Acontece o mesmo na *Ética a Nicômaco* de Aristóteles; este "anota um número maior de *aretai* que Platão, mas, ao falar da justiça, distingue um duplo conceito desta virtude: existe uma justiça em sentido estrito, jurídico, e outra num sentido mais geral, que engloba a totalidade das normas morais e políticas" (JAEGER, 2003, p. 139).

Foi com a expansão do comércio marítimo que a vida pública se tornou cada vez mais importante e o horizonte dos gregos ampliou-se, propiciando o surgimento de ideias e debates a respeito de questões políticas e éticas (SOARES, 2019).

Pode-se dizer que Aristóteles é o primeiro a sistematizar um saber técnico e rigoroso sobre o agir. Busca definir um critério, uma medida racional para o agir humano (REALE; ANTISERI, 2003). Trata-se, assim, de encontrar um modo de medir as ações humanas sem que seja necessário recorrer a fundamentos teológicos ou dogmáticos. A ética aristotélica não parte de um dogmatismo religioso, mas da sistematização de um conhecimento produzido a partir das observações e raciocínios.

Desde então, a ética apresenta-se como a disciplina filosófica que estuda a ação humana, sua finalidade e critérios de medição. Em certo sentido, a ética enquanto ciência do agir deixa implícita a possibilidade de aperfeiçoamento do comportamento humano.

O *ethos* é a morada espiritual do ser humano, porque insere, para além das necessidades naturais, a disposição de hábitos que ordenam a sua existência de modo virtuoso (VAZ, 2002; 2004). É interessante notar que este sentido de ética como uma segunda natureza humana retornará no período moderno com a filosofia hegeliana (HEGEL, 2005; SOARES, 2019). Na obra “Filosofia do Direito” (2010), Hegel apresenta a eticidade como o reino da liberdade, criado pela consciência de si a partir da elaboração do mundo dado. Na eticidade, o indivíduo vive sob as leis e instituições queridas por ele, de tal modo que estas não são coerções externas, mas atos de vontade livre. Portanto, uma segunda natureza, que surge das regras estabelecidas a partir do agir ético (VARELA, 1995).

Entre Platão e Hegel há uma longa tradição filosófica, que passa pelo helenismo, os medievais e os modernos até Kant (VILLEY, 2005). Neste percurso nascem diversas explorações sobre o conceito de ética, sua sistematização e finalidade. Tomás de Aquino (2001), por exemplo, apresenta que a finalidade da ética é a beatitude. Neste caso, o agir humano surge como possibilidade de uma existência dentro da ordem causada por Deus. Neste sentido, remonta à separação da ética da política no período medieval, passando à ética relacionada à divindade, ou seja, o indivíduo ético é aquele que se relaciona com Deus. Também Kant (2004; 2008) traz a sua finalidade de ética, que é a liberdade, sobretudo o seu aspecto interior e racional. Neste trabalho, ater-se-á à concepção ética de Aristóteles.

Para agir eticamente, e saber escolher pelo melhor a cada momento e construir um ato voluntário livre, o indivíduo necessita de uma certa maturidade e de um contínuo desenvolvimento de si. Meneghetti (2005, p. 111-112, grifos do autor) trata de alguns impeditivos do ato voluntário, são eles: *ignorância*, *concupiscência* e *violência*.

A ignorância é a falta de conhecimento em um sujeito capaz daquele conhecimento. [...] A concupiscência, ou paixão (sexo, possessividade, agressividade, gula, inveja, preguiça, narcisismo, etc.), diminui a cognição intelectual, isto é, ofusca, cria a confusão. [...] A violência pode ser interna (por exemplo, o superego) ou externa, física (muito evidente). É um impedimento porque diminui a vontade, a violência coloca medo na vontade.

Estes são alguns fatores que impedem o indivíduo de ser ético, de escolher pelas virtudes que naquele momento o fazem maior, que lhe dão ganho e expansão.

A concepção de ética exposta neste trabalho trata justamente sobre a ética como finalidade, o viver bem, fazer a coisa certa, tornar-se virtuoso, entender-se com outras pessoas e desejar as coisas certas na vida, ou seja, o bom e o correto, cuja finalidade é a realização daquilo que é próprio da natureza humana e o alcance da felicidade. A ética que estipula os princípios racionais da ação virtuosa, prepara os indivíduos para viver bem em sociedade e na relação com os outros. Além disso, destaca-se a concepção de virtude como algo que pode ser aprendido, através da educação e da experiência transformada em hábito.

Assim, para ingressar na concepção ética de Aristóteles, cuja teoria se fará presente durante todo este trabalho, apresenta-se a seguir o que são virtudes e o seu caráter ensinável.

4.1 VIRTUDES

A virtude é um conceito importante para a reflexão filosófica sobre ética. Sabe-se que "Aristóteles é o grande responsável pela formulação de um conceito de virtude" (ZAPPELLINI, 2020a, p. 213). Pode-se definir as virtudes como sendo aqueles hábitos repetidos que orientam ao bem (ZAPPELLINI, 2020c).

Virtude significa uma excelência ou capacidade, independente daquilo a que se designa. Em grego, utiliza-se a palavra *areté* (excelência) para designar a virtude, ou seja, virtude é a excelência de alguma coisa, "àquilo que de melhor determinada coisa efetua, isto é, certa qualidade ou disposição que faz com que algo obtenha distinção entre as demais coisas" (BRAGA JUNIOR; MONTEIRO, 2016, p. 75).

Ames e Serafim (2020, p. 27), explicam que, "etimologicamente, a palavra virtude vem do latim *virtus*, que por sua vez vem de *vis*, que significa força. Virtude é a tradução da palavra grega *areté*, que representa 'o que é melhor' ou excelência".

Nas obras de Homero e Hesíodo há o modelo da formação aristocrática, baseada na *areté*, ou seja, na virtude. Não existe na língua portuguesa um significado que traduza fielmente o sentido deste termo, mas "a palavra 'virtude', na sua acepção não atenuada pelo uso puramente moral, e como expressão do mais alto ideal cavalheiresco unido a uma conduta cortês e distinta e ao heroísmo guerreiro, talvez

pudesse exprimir o sentido da palavra grega" (JAEGER, 2003, p. 25). Portanto, é na forma mais pura do conceito de *areté* que se encontra o ideal da educação da época.

O conceito de *areté* é utilizado por Homero e nos séculos posteriores para designar a excelência humana, mas não só isto, é aplicado também no sentido de designar a superioridade dos deuses, pois "[...] o homem comum não tem *areté*" (JAEGER, 2003, p. 26).

Neste sentido, a *areté* é a característica própria da nobreza. O significado da palavra penetra-se no estilo poético e permanece ali por muito tempo, caracterizando a força e a coragem heroicas. No entanto, em Homero há um sentido "ético" mais geral, não obstante o predomínio do significado guerreiro: "[...] designam o homem nobre que, na vida privada como na guerra, rege-se por normas certas de conduta, alheias ao comum dos homens" (JAEGER, 2003, p. 28). Com efeito, a nobreza cavaleiresca abarca uma influência dupla na educação grega.

Há uma característica essencial da nobreza: o sentido de dever. Portanto, a educação da nobreza desperta o sentimento do dever defronte do ideal. O orgulho da nobreza é saber que a excelência só se pode alcançar e conservar através das virtudes; "[...] *aristoi* convém a um grupo numeroso; mas, no seio deste grupo, que se ergue acima da massa, há luta pelo prêmio da *areté*. A luta e a vitória são, no conceito cavaleiresco, a autêntica prova de fogo da virtude humana" (JAEGER, 2003, p. 29). Isto não significa um foco tão somente na superação física, mas no exercício rigoroso das virtudes. Neste sentido,

Cada indivíduo apresenta, por natureza, atributos que se exercidos produzem Excelência, superioridade. Em Homero esta arete ainda é essencialmente a arete heróica, da excelência guerreira, estratégica, oratória, e mesmo da excelência estética. No entanto, com o tempo esta arete mais e mais se tornará padrão de comportamento na vida em geral, de modo que no pensamento socrático-platônico ela já é pensada em cada esfera da vida, como condição necessária para se viver o sumo Bem (Agathos). O ethos individual adequado, na tradição grega, é aquele que expressa arete, externalizada na conformidade às virtudes. O indivíduo que vive eticamente age tendo em vista o critério da virtude (SOUZA; SOARES, 2022. p. 377).

Aos poetas de uma época mais juvenil já não bastava o conceito antigo da *areté*, atrelada aos guerreiros, mas portava uma imagem de Homem perfeito, com o qual a nobreza de espírito e a ação andavam lado a lado, e somente com a união destas é que se encontrava o verdadeiro propósito. Jaeger (2003, p. 30, grifos do autor) cita os versos que Fênix, educador de Aquiles, proferiu ao jovem, versos estes

em que posteriormente se dá o ideal de formação grego, abrangendo o homem em sua totalidade: "*Para ambas as coisas: proferir palavras e realizar ações*".

Areté pode significar algo como excelência, capacidade de sobressair-se. Assim, "Esta *areté* é um atributo fundamental do *agathós* (bom), que acaba por integrá-la a si mesma. O *agathós* se converte, assim, em *aristós*" (LLEDÓ, 2006, p. 24, tradução nossa).

Em um dos cantos da *Ilíada*, um dos personagens diz a seu filho para que seja sempre o melhor (*aristeuein*) e esteja acima dos outros. Com efeito, o verbo *aristeuein* pressupõe que será com estas façanhas que o herói provará a sua *areté* (LLEDÓ, 2006). Porém, somente este esforço não basta, "As façanhas do guerreiro, do homem que não tem outro horizonte senão o de se contrastar continuamente consigo mesmo no outro, precisam do reconhecimento do outro, inimigo ou amigo" (LLEDÓ, 2006, p. 24, tradução nossa).

Portanto, a vida do guerreiro é projetada em um quadro social no qual vive e ao qual, no fundo, serve, onde suas façanhas e acontecimentos nunca são completamente individuais. Logo, ser o melhor (guerreiro, por exemplo) pressupõe que alguém saiba e comunique isto. Aqui é onde a *areté* (excelência) adquire o seu verdadeiro significado, na dialética de reconhecimento com o outro (SOARES, 2018).

Há três significados específicos do conceito da virtude: 1) a capacidade ou a potência das coisas; 2) capacidade ou potência do humano, como por exemplo, é virtuoso quem possui uma habilidade em algo, como cantar; 3) capacidade ou potência moral do humano. Destaca-se este terceiro sentido, pois seria a capacidade uniforme e continuativa da capacidade do homem no domínio moral. Há outras definições dentro deste sentido de virtude: "a) capacidade de realizar uma tarefa ou uma função; b) hábito ou disposição racional; c) capacidade de cálculo utilitário; d) sentimento ou tendência espontânea; e) esforço" (ABBAGNANO, 2003, p. 1003).

A concepção da virtude que diz respeito à capacidade de realizar uma tarefa ou função determinada remonta ao conceito platônico de que a alma tem suas próprias funções e a capacidade de executá-las é a virtude da alma. Dessa forma, "[...] segundo Platão, a diversidade das virtudes é determinada pela diversidade das funções que devem ser cumpridas pela alma ou pelo homem no Estado" (ABBAGNANO, 2003, p. 1003).

Já a concepção que trata virtude como hábito, encontra-se em Aristóteles e nos estoicos. Para Aristóteles, o homem é bom se possui a virtude como hábito e, portanto, a virtude é um hábito racional que pode ser aprendido, é constante. Conforme consta, para Aristóteles, "são as virtudes que correspondem à parte apetitiva da alma, na medida em que esta é moderada ou guiada pela razão, e que consistem no justo meio entre dois extremos, dos quais um é vicioso por excesso, o outro por deficiência" (ABBAGNANO, 2003, p. 387).

São algumas das virtudes éticas: a temperança, a coragem, a liberalidade, a mansidão, a magnanimidade, a franqueza e a justiça (ARISTÓTELES, 2001). As demais concepções não serão aqui detalhadas, pois neste trabalho cabem as concepções tratadas por Aristóteles e um breve repasse em seus predecessores.

Retomando Platão, em seus diálogos, observa-se a concepção de Sócrates a respeito das virtudes. Sócrates busca uma definição geral e universal a respeito do bom, do belo e do justo. As coisas belas, dirá Platão, o são pela presença nelas do Belo, que lhes conferem tal característica (GUAL, 2006) e "Desse plano lógico, Platão passará para o ontológico. E se há algo que justifique que as coisas são belas, ou boas, será necessário afirmar que isso, o Belo, ou o Bom, existem por si mesmos" (GUAL, 2006, p. 100, tradução nossa).

Um dos recursos metodológicos dos diálogos socráticos é a analogia entre saber técnico e capacidade moral, com efeito, a ética e a política exigem especialistas em ciência e conhecimento moral. "A sabedoria conduz ao êxito e ao progresso, e o conhecimento científico é a base dela" (GUAL, 2006, p. 102, tradução nossa).

Assim como existe também uma excelência em qualquer ofício que o indivíduo venha a realizar, também a *areté* deve fundar-se em uma *téchne politiké*. "Platão considera que há uma virtude (*areté*) própria a tudo aquilo que está encarregado de uma função" (SOARES, 2019, p. 77).

A virtude pode ser uma ação que melhora, qualifica, faz aumento de valor no sujeito (MENEGETTI, 2005). Fala-se em Platão (2002) das virtudes cardeais: coragem, temperança, sabedoria e justiça. O homem excelente, exemplar, seria dotado destas virtudes.

Para Aristóteles, a ética das virtudes preocupa-se com a finalidade da existência humana, que é a felicidade - *eudaimonia* em grego - e com as ações (*práxis*) deliberadas por cada indivíduo, buscando sempre as mais virtuosas. Ou seja, sua

maior preocupação é sobre como o homem deve viver a sua vida. Para ele, as virtudes podem ser adquiridas através do aprendizado e com a experiência ao longo do tempo, através da sabedoria prática (*phronesis*). Apresenta-se, a seguir, a ideia de virtude como competência.

4.1.1 Virtude como competência

As virtudes podem ser comparadas e contrastadas com habilidades práticas, pois ambos os conceitos envolvem o saber como agir bem em cada situação. Esta tese é encontrada nas discussões gregas antigas sobre a virtude, principalmente em Aristóteles.

E "Aprender uma habilidade é um processo de adquirir conhecimento prático, isto é, o conhecimento de como fazer algo, como, construir uma casa ou dirigir um carro" (STICHTER, 2018, p. 1, tradução nossa). O conhecimento prático é o conhecimento de como agir bem, por exemplo, agir honestamente.

Quando se busca compreender de que maneira as competências virtuosas são adquiridas, Aristóteles propõe que acontece a partir da prática de atividades anteriores, ou seja, torna-se construtor ao construir, tocador de lira ao tocar a lira. De forma igual, torna-se justo quem pratica aquilo que é justo (ARISTÓTELES, 2001).

Aristóteles ainda reforça que "é pela prática de atos justos que o homem se torna justo, e é pela prática de atos temperantes que o homem se torna temperante, e sem essa prática ninguém nem teria nem sequer a possibilidade de tornar-se bom" (ARISTÓTELES, 2001, p. 46). Neste sentido, o homem deve encontrar-se em algumas condições para praticar tais ações virtuosas: a) deve conhecer o que faz; b) deve escolher as ações e estas devem ser em função das próprias ações; c) e a sua ação deve derivar de uma disposição moral imutável e forte. Aristóteles trata o conhecimento como de pouco ou de nenhum valor para o uso da virtude, mas as demais condições, que são resultadas da prática com contínuos atos justos, são fundamentais para ele.

Compreende-se, comumente, que o processo de aquisição de uma habilidade se dá através da prática, assim como as estimativas colocam, muitas vezes, como sendo necessários aproximadamente dez anos para se adquirir uma habilidade em algo (STICHER, 2018). No entanto, é preciso algo a mais do que somente a prática comum. Sticher (2018, p. 6, tradução nossa) aborda um conceito que contribui para a aquisição de competências:

Esse tipo de experiência é chamado de “prática deliberada” e cerca de 10.000 horas de prática deliberada são necessárias para a especialização. À medida que você se envolve na prática deliberada, você busca feedback sobre seu desempenho, na esperança de identificar e corrigir erros. Deve haver aspectos específicos de seu desempenho que você planeja como melhorar, o que então estrutura o tipo de prática deliberada em que você se envolve.

Neste contexto - de que a aquisição de uma *expertise* leva tempo de prática, até mesmo longos anos - Aristóteles (2001) diz que para saber se um indivíduo é realmente feliz é necessária uma vida toda, uma vida completa e ordenada pelas virtudes. Segundo Aristóteles (2001, p. 33), "O homem feliz o será por toda a vida, pois estará sempre, ou quase sempre, empenhado na ação ou na contemplação do que é conforme à virtude, e suportará as vicissitudes da vida com a maior nobreza e decoro [...]".

Em consonância com esta ideia, Aristóteles também propõe que até mesmo a felicidade pode ser adquirida com o hábito, com o aprendizado. Ele questiona se a felicidade teria algo de divino, uma dádiva recebida dos deuses, ou ainda por mero acaso, ou se é adquirida pelo aprendizado e pelo hábito. Aristóteles (2001, p. 31) expõe que "a resposta à questão que estamos levantando fica evidente pela nossa definição de felicidade, pois dissemos que ela é uma certa atividade da alma conforme à virtude". A felicidade, para Aristóteles, é a realização da natureza racional do homem, através do uso das virtudes transformadas em hábitos.

Nota-se, portanto, que para obter especialização em um campo de atuação leva-se tempo, e o mesmo acontece com a virtude.

Se só podemos esperar que alguns seletos alcancem a especialização, então esperaríamos o mesmo de nos tornarmos uma pessoa totalmente virtuosa. É claro que ainda seria o caso que poderíamos esperar que muitas pessoas tivessem adquirido parcialmente algumas virtudes, mesmo que isso fique aquém da virtude plena. Se as virtudes representam uma habilidade de nível especialista, isso implica que a posse plena da virtude é rara, embora sem implicar que seja rara porque é um ideal inatingível (STICHER, 2018, p. 6, tradução nossa).

Com efeito, uma pessoa, para tornar-se virtuosa e, portanto, alcançar a felicidade, deve praticar continuamente, firmemente e por longo período de tempo - ou até mesmo para a vida toda - atos virtuosos, justos, temperantes. Para Comte-Sponville (2009, p. 243), "não nascemos virtuosos, mas nos tornamos. Como? Pela educação: pela polidez, pela moral, pelo amor". Neste ponto, nota-se a relevância da temática do desenvolvimento das virtudes através de ensino, treinamentos, entre outras formas.

Pode-se perceber duas formas para o desenvolvimento das virtudes, por Aristóteles:

1) no caso das habilidades técnicas, como a caligrafia, nós primeiramente praticamos sob a orientação de outra pessoa, o que nos torna capazes de fazer a coisa apropriada sem ainda ter a habilidade, e o mesmo vale para as qualidades morais; 2) as virtudes morais diferem das habilidades técnicas nisto: nelas a bondade do desempenho reside principalmente na expressão do caráter do homem. Se uma ação deve realmente ter a bondade que um ato de coragem tem, ela tem de ser feita por um homem cujo caráter é firme e permanentemente corajoso e tem de ser feita por ela mesma, pois ele sabe que é a coisa certa a fazer. Se isso é o que é uma conduta virtuosa, então o treinamento de juventude para a coragem não requer que o garoto já seja corajoso. Ele está apenas praticando o que vai torná-lo corajoso e somente depois de muito praticar ele se tornará um homem corajoso (BARNES, 2009, p. 277).

Nesta concepção, Aristóteles deixa claro que, apesar de uma pessoa ainda não possuir excelência em determinada virtude, ela ainda é capaz de praticá-la enquanto for orientada por outra pessoa mais competente. Ou seja, é preciso mentores, educadores, pessoas que estimulem o desenvolvimento de tais competências e/ou virtudes. Além disso, a pessoa, após tanto praticar, adquire a expertise na virtude indicada.

Em razão de sua relevância para a temática e para esta pesquisa em específico, o próximo capítulo dedica-se a apresentar quem foi Aristóteles e a aprofundar-se em sua ética das virtudes, a fim de compreender ainda mais estes conceitos pertinentes à sua concepção de finalidade da existência humana e sobre como viver uma vida boa.

4.2 QUEM FOI ARISTÓTELES

Quando se fala sobre homens que, de alguma forma, mudaram o pensamento e a história da humanidade, um nome não pode deixar de ser citado: Aristóteles de Estagira. Este filósofo revolucionou o pensamento humano e é difícil imaginar como seria a atualidade sem suas contribuições filosóficas e científicas. Sua influência é tamanha que alcança as mais diversas áreas de conhecimento, como a lógica, a ética, a retórica, a política, a economia, a física, a matemática, a química, a astronomia, a zoologia, a biologia, a metafísica, a ontologia, a epistemologia, a poesia, a linguística e tantas outras.

Para além de suas contribuições teóricas, Aristóteles foi ainda responsável pela formação de outra grande figura da humanidade: Alexandre, o Grande, que viria a ser

um dos maiores imperadores da história e cujas conquistas ditaram os rumos da civilização.

Aristóteles nasceu em Estagira, no norte da Grécia, em 384 a.C. Era filho de Nicômaco, seu pai, médico particular e amigo do Rei Amintas da Macedônia e de Féstia, sua mãe, que vinha de uma família rica. Mudou-se para Atenas em 367 a.C. e tornou-se parte do círculo intelectual centrado em Platão. A Academia de Platão reunia alguns dos mais proeminentes filósofos e cientistas (BARNES, 2009).

Aristóteles permaneceu em Atenas pelos próximos vinte anos, associado à Academia. Na Academia havia discussões e ensinamentos e conforme consta na história, ele "Certamente passava muito de seu tempo escutando filósofos e cientistas, e eventualmente escrevendo e ensinando" (BARNES, 2009, p. 33).

O fato de Aristóteles ter permanecido por um período tão longo sob a influência de um extraordinário gênio chama a atenção, pois é incomum na história para um homem de talento tão profundamente original. "Não há símbolo mais seguro de poder de assimilação de um discípulo, nem ao mesmo tempo da força e segurança de seu instinto criador, que sua relação com um grande mestre a quem dedica seu afeto juvenil" (JAEGER, 1946, p. 19, tradução nossa).

Foi a sua experiência com o mundo de Platão que o fez capaz de caminhar sobre seus próprios pés e o capacitou para partir para o seu próprio mundo. Foi esta união que deu ao seu intelecto a incrível força, agilidade e elasticidade que alcançou em nível ainda superior ao de Platão. Vale ressaltar que Aristóteles aceitou certas partes da doutrina de seu mestre e rejeitou outras: "Havia aceitado as doutrinas de Platão com toda sua alma e o esforço para descobrir sua própria relação com elas preencheu toda a sua vida e é a chave para o desenvolvimento de seu espírito" (JAEGER, 1946, p. 21, tradução nossa). Até as suas últimas produções conservam vestígios do espírito platônico.

Aristóteles partiu de Atenas após a morte de Platão, em 347 a.C. e, junto com seu colega de Academia, Xenócrates, foi para Atarneus, na costa da Ásia Menor. Lá ele foi acolhido por Hérmiias, que tinha conexões com a Academia e era o 'tirano' do lugar. Aristóteles se casaria com a sobrinha de Hérmiias, Pítia. Em 341 a.C., a cidade foi tomada pelos persas e Hérmiias foi torturado até a morte. Aristóteles escreveu um comovente poema em sua memória (BARNES, 2009).

Após ter morado em Atarneus, mudou-se para Mitilene, na ilha de Lesbos. Foi lá que ele conheceu aquele que se tornaria o seu pupilo mais famoso, Teofrasto. Após

sua permanência em Mitilene, passou um breve tempo em Estagira e, em 343 a.C., foi convidado pelo sucessor do Rei da Macedônia, Felipe II, para a corte e para ser o orientador de seu filho, Alexandre e "Foi assim que começou a associação entre a mente mais poderosa da época e o homem mais poderoso" (BARNES, 2009, p. 34).

Aristóteles voltou a Atenas em 335 a.C. e preferiu montar a sua própria Academia, denominada Liceu - que mais tarde viria a ser dirigida por Teofrasto, após a morte de Aristóteles - vez que a Academia de Platão prosperava sob nova direção. O nome "Liceu" originou-se do pequeno templo localizado próximo aos prédios alugados por Aristóteles, dedicado a Apolo Lício. Aristóteles ministrava suas aulas passeando pelos jardins dentre os prédios e, por isso, a Escola foi chamada também de "Perípato" que significa, em grego, "passeio" (*peripatós*), e os alunos denominados "peripatéticos" (REALE; ANTISERI, 2003).

Em 323 a.C., Alexandre, O Grande, morreu e com isso aconteceu uma forte "reação antimacedônica em Atenas, na qual Aristóteles foi envolvido, réu de ter sido mestre do grande soberano (formalmente, foi acusado de impiedade, por ter escrito em honra de Hermias um poema que só seria digno de um deus)" (REALE; ANTISERI, 2003, p. 189). Após a morte de Alexandre, o Grande, em 322 a.C., Aristóteles deixa Atenas rumo à ilha de Eubeia, em Cálcidia, falecendo ali mesmo dentro de um ano (BARNES, 2009).

Aristóteles escreveu diversas obras, também em formato de diálogos, e restam apenas alguns fragmentos, estes não tão estudados como deveriam. As obras sobreviventes chegam a trinta e não chegam a 2.000 páginas modernas. O que se tem, portanto, é em torno de um terço do catálogo aristotélico - restando omitidas obras importantes como a *De Anima*, *Partes dos Animais* e *A Geração dos Animais* e possuindo uma versão não completa de *Ética*.

Segundo Barnes (2009, p. 41), "Vários autores da Antiguidade elogiavam seu estilo: a maioria dos leitores modernos acha que lhe falta refinamento". As obras de Aristóteles foram distintas na Antiguidade entre obras esotéricas e exotéricas. Todas as sobreviventes são esotéricas:

[...] Acreditava-se que as obras exotéricas tivessem sido escritas para o grande público: elas eram sérias [...] e sem dúvida eram escritas com estilo e elegância. [...] Em contrapartida, as obras esotéricas eram coisas técnicas, feitas para serem usadas por filósofos e no interior da escola: elas não eram 'escritas para publicação' [...] (BARNES, 2009, p. 41).

Com frequência, estudiosos modernos dizem que as obras sobreviventes são notas de suas aulas e, em alguns casos, até mesmo anotações feitas por seus alunos. Talvez isso explicaria por que as obras de Aristóteles são brutas e iliterárias.

Não se pode ler Aristóteles da mesma forma que se lê Platão ou Kant. Deve-se ler "os esboços de Aristóteles da mesma forma que você leria as notas que um filósofo escrevera para seu próprio uso. As sentenças são muito intrincadas - às vezes telegráficas: você tem de expandi-las e ilustrá-las" (BARNES, 2009, p. 45). Ler estes textos pode ser desafiador e divertido ao mesmo tempo. A alguns argumentos precisam ser oferecidas suavizações nas suas transições abruptas.

Foi Aristóteles o primeiro que caracterizou, em concisas, porém expressivas palavras, os elementos poéticos e proféticos que os modernos creem haver sido os primeiros a descobrir em Platão; e sua definição da índole estética dos diálogos é melhor que a maioria dos últimos (JAEGER, 1946, p. 20, tradução nossa).

É importante ter a clareza de que se está diante de um nome atemporal, intelectualmente soberano por longos períodos da história e que suas contribuições permeiam até os dias de hoje.

Para compreender Aristóteles mais profundamente, é importante compreender a sua posição em relação ao seu mestre Platão. Há concordâncias significativas entre eles e fala-se que Aristóteles foi o discípulo mais genuíno de Platão. Isso faz entender que ser o "discípulo mais genuíno" não significa ficar repetindo o que o mestre falou, mas superar as suas teorias, "indo além do mestre, mas no espírito do mestre" (REALE, ANTISERI, 2003, p. 191). Os dois grandes filósofos diferenciam-se em seus interesses.

Segundo Reale (2003, p. 187), há três aspectos gerais que diferenciam Aristóteles de seu mestre, Platão:

1) o abandono da componente místico-religioso-escatológica (ao menos nas obras que nos chegaram, porque, nas publicadas, também Aristóteles se servia do mito como expressão de verdades religiosas); 2) o escasso interesse pelas ciências matemáticas e, ao contrário, a viva atenção pelas ciências naturais e empíricas; 3) e o método sistemático em vez do dialético-dialógico.

Aristóteles dividiu em três ramos a ciência: 1) as *ciências teóricas*, buscando o saber pelo saber (metafísica, física - constituindo também a psicologia - e a matemática); 2) as *ciências práticas*, usando do saber para a finalidade da excelência moral (ética e política); 3) e as *ciências poiéticas*, que tendem a produzir certas coisas. "A metafísica é a principal das ciências teóricas, as quais, por sua vez, são as

ciências mais elevadas. A metafísica, portanto, toca uma espécie de primado absoluto" (REALE; ANTISERI, 2003, p. 193). Ele define a metafísica em quatro indagações: a) causas ou princípios supremos (*etiologia*) - aqui ele elaborou a teoria das quatro causas (formal; material; eficiente; final); b) indaga o ser enquanto ser (*ontologia*); c) a substância (*ousiologia*); d) Deus e a substância supra-sensível (*teologia*).

Dentro das *ciências teoréticas*, mais precisamente na psicologia, Aristóteles, constrói a teoria das almas (os seres animados são tais, por conta deste princípio de vida que é a alma):

1) os vegetais, que podem apenas reproduzir-se e crescer, terão alma adequada a estas suas faculdades, ou seja, *alma vegetativa*; 2) os animais, que têm também percepção do mundo e capacidade de movimento, serão igualmente dotados de *alma sensitiva*; 3) finalmente, os homens que têm também a faculdade de raciocinar serão providos, além de *alma vegetativa* e de *alma sensitiva*, igualmente de *alma racional* (REALE; ANTISERI, 2003, p. 212, grifos do autor).

A *alma vegetativa* possui o princípio mais elementar, que garante a subsistência dos seres vivos, que regula as atividades biológicas, preside a reprodução. A *alma sensitiva* possui como função principal a sensação. "O fenômeno da sensação é explicado por Aristóteles com os conceitos de potência e ato: nosso órgão de sentido tem a capacidade - isto é, a potência - de sentir, e esta capacidade de sentir torna-se sentir em *ato* quando entra em contato com o objeto sensível que tem capacidade ou potência de ser sentido" (REALE; ANTISERI, 2003, p. 212, grifo do autor). A *alma intelectiva* ou *racional*, possui também as duas outras almas, mas com maior complexidade, pois, além de permitir o homem raciocinar, pensar sobre as coisas, permite também ter consciência da própria existência. Aristóteles a divide em dois: *intelecto passivo* - "É o intelecto do homem que tem capacidade e potência de conhecer as formas inteligíveis que estão em potência nas coisas" (REALE; ANTISERI, 2003, p. 216) e *ativo* - "põe em ato as formas inteligíveis que estão em potência nas coisas e as torna compreensíveis. É semelhante à luz que *ativa a vista e reaviva as cores*. É imortal" (REALE; ANTISERI, 2003, p. 216, grifos do autor).

Entra-se, portanto, nas *ciências práticas*, ramo em que o presente trabalho se aprofundará. Tais ciências dizem respeito à conduta do homem, como indivíduos e como parte de uma sociedade. "O estudo da conduta ou do fim do homem como indivíduo é a *"ética"*; o estudo da conduta e do fim do homem como parte de uma sociedade é a *"política"* (REALE; ANTISERI, 2003, p. 218). Interessa aqui, neste

trabalho, o estudo da ética, ou seja, a respeito da conduta ou do fim dos homens enquanto indivíduos. A questão da política pode servir para trabalhos futuros, sobre como, por exemplo, o indivíduo pode tornar-se virtuoso e levar isso, ou seja, melhorar a sociedade, comunidade, grupo em que se encontra.

Aristóteles formula a questão da finalidade das ações e da existência humana, sendo esta última a felicidade, o bem supremo. O homem, enquanto um ser racional, possui como finalidade a realização desta sua natureza racional, e nisto constitui a verdadeira felicidade. Há também, no homem, para além do intelecto, os instintos e apetites ligados à sua alma sensitiva, que muitas vezes podem se opor à razão, no entanto, podem ser dominadas pela própria razão. "A submissão da alma sensitiva à razão ocorre por meio das virtudes *éticas*, as quais não são mais que os modos pelos quais a razão instaura sua soberania sobre os instintos" (REALE; ANTISERI, 2003, p. 217, grifo do autor). As virtudes éticas traduzem-se na busca da "justa medida", do "meio-termo" entre os excessos e as carências nas paixões. Na repetição destas ações com "justa medida", dá-se o hábito (*habitus*).

A próxima seção aprofunda-se na ética das virtudes proposta por Aristóteles.

4.3 ÉTICA DAS VIRTUDES DE ARISTÓTELES

Diversos são os estudos em *Business Ethics* a respeito da ética das virtudes. Stan van Hooft (2014, p. 2, tradução nossa) diz que a ética da virtude "é uma abordagem distinta para questões éticas e morais. Em seu aspecto ocidental contemporâneo, foi inaugurado por um ensaio seminal publicado em 1958 por Elizabeth Anscombe intitulado 'Modern Moral Philosophy'".

O estudo da ética das virtudes compreende a importância das virtudes para a felicidade - *eudaimonia* - que para Aristóteles seria a boa vida em comunidade. Baril (2014) destaca que *eudaimonia* e ética da virtude estão entrelaçadas. Ela ainda complementa que "a noção de eudaimonia foi introduzida na literatura contemporânea da ética da virtude por filósofos que trabalham na filosofia antiga e que estão familiarizados com o trabalho dos antigos eudaimonistas" (BARIL, 2014, p. 17, tradução nossa) – vale destacar que este tema não será aprofundado neste trabalho, somente para título de contextualização.

Tratando-se da ética das virtudes em Aristóteles, para ele "as virtudes morais são disposições do caráter, responsáveis por indicar os fins das ações" (AMES; SERAFIM, 2020, p. 27). Para os gregos, portanto, a felicidade está relacionada à boa

conduta e ao bem viver, regidos pela ética. A felicidade, seria então alcançada através das virtudes.

Hartman (2017, p. 4) destaca que, para Aristóteles existe uma questão central da ética que é: como se vive bem? Ele preocupa-se em dar coordenadas para que os seres humanos possam alcançar a vida boa, e descreve como ela é. Esta é uma visão diferente do que provavelmente se adotaria nos dias atuais, portanto, Hartman (2017, p. 4, tradução nossa) diz que “provavelmente diríamos, em vez disso, que a ética é essencialmente sobre como se deve tratar as outras pessoas, não sobre o que é melhor para si mesmo”. Além do indivíduo aprender a cuidar bem de si, diz respeito também a tratar bem as outras pessoas, neste sentido, viver bem inclui como fator importante os relacionamentos apropriados.

Para Aristóteles, a concepção de homem está intimamente ligada à *polis*, ao homem como membro da comunidade, ou seja, "alguém que pode ser feliz apenas vivendo na coletividade política: o bem é desejável para o indivíduo, mas é mais belo para um povo ou cidade, mais 'nobre' ou 'divino'" (ZAPPELLINI, 2020a, p. 213). Portanto, não há como pensar em Ética, para Aristóteles, sem pensar em Política e em Metafísica.

No que diz respeito à virtude, ela é uma disposição de fazer o bem. Ela é o bem, não o Bem em sentido absoluto. "O bem não é para se contemplar, é para se fazer. Assim é a virtude: é o esforço para se portar bem, que define o bem nesse próprio esforço" (COMTE-SPONVILLE, 2009, p. 9). A virtude é, portanto, a maneira de ser e de agir humanamente.

Além disso,

viver bem requer que a pessoa tenha alcançado sua realidade caracteristicamente humana. A boa vida é uma vida de razão e sociabilidade. Uma vez que estamos inclinados a pensar na ética como tratar outras pessoas de maneira que sirva aos seus interesses, talvez até mesmo com algum custo para os nossos, a ética de Aristóteles pode parecer uma forma de egoísmo. Não é, porque uma característica essencial da boa vida é ser sociável. Como Aristóteles elabora em suas obras éticas, a sociabilidade humana inclui ser um bom amigo e um bom cidadão (HARTMAN, 2017, p. 6, tradução nossa).

Há duas compilações de notas associadas às discussões que ocorriam no Liceu referentes à ética, são elas: *Ética à Nicômaco* e *Ética a Eudemo*. A primeira obra consiste em dez livros - chama-se livros e não capítulos - e a segunda consiste em sete livros, e que o último se divide em dois. Três livros desta obra são exatamente iguais aos da *Ética à Nicômaco*, não se sabe por qual motivo, mas supõe-se que quem

as editou tenha copiado para preencher alguma lacuna. De acordo com estudiosos, a *Ética à Eudemo* é a obra mais antiga de Aristóteles. No entanto, é a *Ética à Nicômaco* que sempre predominou.

Os homens - e aqui refere-se a "eles" e não a "eles e elas", pois nesta época as mulheres possuíam uma posição social diferente dos homens, os quais participavam ativamente da vida social e política - que frequentavam instituições de ensino eram mais jovens, por isso, "Aristóteles não reluta em dizer coisas que seriam óbvias para homens mais velhos e experientes, e considera que sua tarefa é elucidar, em suas linhas gerais, o que seja a boa vida [...]" (HUTCHINSON, 2009, p. 259).

Além disso, estes jovens eram cavalheiros de posses e o patrimônio familiar fornecia o suficiente para que não precisassem trabalhar. Portanto, parte das discussões de Aristóteles tornam-se irrelevantes para jovens modernos que não vivem em tais circunstâncias. Mas há uma vasta sabedoria que pode ser apreciada e vivida por pessoas ainda nos dias de hoje (e isso inclui todos os sexos, idades, posições etc.) que transmitem como se viver bem, de modo ordenado e feliz.

A ética de Aristóteles propõe que todo agir busca alcançar uma finalidade ou, então, possui uma finalidade em si mesma. Ou seja, para toda ação humana há um escopo, um objetivo a ser realizado. E aquelas ações que não possuem um fim em si mesmas, mas são apenas um meio (finalidade intermediária), servem para alcançar aquilo que dá condições para cumprir o fim maior. Por exemplo, o trabalho pode ser um meio para se obter dinheiro, que será um meio para satisfazer as necessidades pessoais e gerar conforto ao indivíduo. Ele entende, portanto, que a finalidade da existência humana é a felicidade (*eudaimonia* - palavra grega que designa felicidade), com efeito, é o bem supremo que resulta do agir virtuoso transformado em hábito. São "as pequenas ações diárias, que ao serem repetidas e aprimoradas se transformam em hábitos; um conjunto de hábitos sustenta o caráter, que por sua vez reflete a vida do indivíduo tomada como um todo. Isso pressupõe uma natureza humana voltada para a *eudaimonia*" (AMES; SERAFIM, 2020, p. 29).

Felicidade para Aristóteles está ligada ao seu caráter contemplativo, a *bem-aventurança*. Apresentou também uma ideia mais ampla da felicidade, definindo-a como uma atividade da alma que é conforme a virtude (BARNES, 2009).

Ele, portanto, inclui também as necessidades e prazeres mundanos. Para Aristóteles, há três espécies de bens que as pessoas felizes devem possuir: os exteriores, os do corpo e os da alma. O bem é também a finalidade em todas as ações

e propósitos, pois é por causa dele que os homens realizam tudo o que realizam, assim como o bem da medicina é a saúde, o da arquitetura é a casa, e assim sucessivamente (ARISTÓTELES, 2001).

Para Aristóteles, há três tipos de bens: a) aqueles que são bens em si mesmos, são denominados intrínsecos; b) os bens que são funções para outros, ou seja, bens instrumentais; c) e o Sumo Bem, aquela finalidade a que todo ser humano se dirige: a Felicidade (ARISTÓTELES, 2001).

Neste sentido, para Aristóteles a felicidade é a autossuficiência, visto que o bem absoluto é considerado autossuficiente. "Ela é buscada sempre por si mesma e nunca no interesse de uma outra coisa" (ARISTÓTELES, 2001, p. 26); enquanto as demais virtudes, como a honra, o prazer, são escolhidas no interesse da felicidade, acreditando-se que através delas os indivíduos tornar-se-ão felizes. Portanto, a autossuficiência seria aquilo que é desejável por si mesma por não ser de nada carente. "Assim, a felicidade é algo absoluto e auto-suficiente, e a finalidade da ação" (ARISTÓTELES, 2001, p. 26).

Fica claro, portanto, que para um homem ser feliz não lhe bastam somente as riquezas e os bens materiais, é necessário um conjunto, a excelência em todas as dimensões da existência:

A maioria das pessoas pensa que se trata de alguma coisa simples e óbvia, como o prazer, a riqueza ou as honras, embora também discordem entre si; e muitas vezes o mesmo homem a identifica com diferentes coisas, dependendo das circunstâncias: com a saúde quando está doente, e com a riqueza quando é pobre. Côncios, porém, da própria ignorância, admiram aqueles que propõem algum ideal grandioso e inacessível à sua compreensão. Ora, há quem pense que, à parte desses numerosos bens, existe um outro que é bom por si mesmo e que também é a causa da bondade de todos os outros. Seria talvez infrutífero examinar todas as opiniões que têm sido sustentadas a esse respeito; basta considerar as mais difundidas ou aquelas que parecem ser mais razoáveis (ARISTÓTELES, 2001, p. 20).

Aristóteles faz menção também aos tipos de vidas, são elas: a vida agradável, a vida política e a vida contemplativa. Aponta que a maioria dos homens, entre eles os mais vulgares, preferem e identificam a felicidade com uma vida conduzida pelos prazeres, esta portanto, seria a vida agradável. Já os homens com maior refinamento identificam a felicidade com a honra, sendo essa o objeto da vida política. "Todavia, isso parece ser demasiadamente superficial para ser o que buscamos, visto que a honra depende mais de quem a concede que de quem a recebe, ao passo que nos parece que o bem é algo próprio de um homem e que dificilmente lhe poderia ser tirado" (ARISTÓTELES, 2001, p. 21). A vida contemplativa, por sua vez, consiste na

vida dedicada à apreciação da verdade, está ligada àquilo que é mais elevado no ser humano, a razão. Barnes (2009, p. 267) destaca:

Contemplar a verdade é a menos desgastante das atividades sérias, e podemos contemplar a verdade mais continuamente do que podemos fazer qualquer outra coisa. Os prazeres da verdade são particularmente puros e duradouros. A contemplação é uma atividade conveniente ao ócio e não visa nada para além de si mesma.

A vida contemplativa é autossuficiente e assemelha-se com aquela vivida pelos deuses, preferida pelos deuses. As virtudes intelectuais são as disposições da mente que permitem conhecer a verdade.

Aristóteles vai além e busca compreender qual é, portanto, a finalidade do homem enquanto homem. Se tudo o que o homem busca, todas as demais coisas, profissões possuem uma finalidade, qual é esta a do homem? Para ele, então, "o bem do homem vem a ser a atividade da alma em consonância com a virtude e, se há mais de uma virtude, em consonância com a melhor e mais completa entre elas" (ARISTÓTELES, 2001, p. 27). No entanto, ele ainda acrescenta que é "em uma vida inteira, pois uma andorinha não faz verão, nem um dia tampouco; e da mesma forma um só dia, ou um curto espaço de tempo, não faz um homem feliz e venturoso" (ARISTÓTELES, 2001, p. 27). Percebe-se, que Aristóteles já compreendia que para desenvolver uma excelência, uma competência, uma virtude, faz-se necessário dias, meses e anos, e o hábito constante, para então, poder-se dizer que uma pessoa é de fato feliz.

Segundo Aristóteles (2001), a virtude do homem repousa na sua alma racional, com efeito, na sua capacidade de ponderar e fazer as melhores escolhas tendo em vista as finalidades das coisas que se possam alcançar através do agir. "A virtude é o que torna bom o ser humano, é o que lhe faz desempenhar bem a sua função" (ZAPPELLINI, 2020a, p. 215). Cada vez mais, no decorrer deste trabalho, entende-se a importância das virtudes para que o humano possa concretizar o seu potencial, realizar as suas funções, agir corretamente - tendo em vista a si mesmo e a comunidade - para, então, ser feliz.

Aprofundando-se no tema da virtude, Aristóteles entende por virtude humana a da alma, e diz que a felicidade é, portanto, uma atividade da alma. Por isso, cada humano que escolhe um ofício deve ter algum conhecimento que vai além da sua especificidade, por exemplo, o médico que cuida dos olhos, deve conhecer sobre o

corpo todo, assim como, para Aristóteles, o político deve conhecer o que diz respeito à alma, sendo que a política é a mais louvada e a melhor das atividades.

Há dois tipos de virtudes: a) a intelectual (dianoética) e b) a moral (ética). A virtude intelectual é adquirida e desenvolvida através do ensino, requerendo também experiência e tempo. A virtude moral é adquirida como resultado do hábito. "É evidente, pois, que nenhuma das virtudes morais surge em nós por natureza, visto que nada que existe por natureza pode ser alterado pelo hábito" (ARISTÓTELES, 2001, p. 40).

A natureza dá a capacidade do homem de receber as virtudes e esta capacidade é aperfeiçoada com o hábito. "Ademais, de todas as coisas que nos vêm por natureza, primeiro recebemos a potência e só depois exteriorizamos a atividade" (ARISTÓTELES, 2001, p. 40). As virtudes são adquiridas pelo exercício. Elas são geradas e destruídas pelas mesmas causas, por exemplo, o arquiteto é bom se constrói bem, é mau se constrói mal. Da mesma forma acontece com a virtude, que pode ser destruída pela deficiência e pelo excesso, e preservada pela mediania - outro conceito trazido por Aristóteles em sua ética. Deve-se atentar-se à qualidade dos atos praticados, pois o caráter do homem nasce das atividades semelhantes às disposições morais (ARISTÓTELES, 2001).

Para Aristóteles, a excelência moral está relacionada com o prazer e com o sofrimento. "É por causa do prazer que praticamos más ações, e por causa do sofrimento que deixamos de praticar ações nobres" (ARISTÓTELES, 2001, p. 43). Neste sentido, a pessoa que, por exemplo, se abstém dos prazeres do corpo e se alegra com isso é temperante; a pessoa que se aborrece com isso é intemperante. Aristóteles (2001) faz menção ao ideal de educação platônico, em que Platão diz que os indivíduos deveriam ser educados de maneira que sintam prazer e sofrimento com as coisas certas.

Há, segundo Aristóteles, três objetos de escolhas e três de rejeição:

o nobre, o vantajoso, o agradável; e seus contrários, o vil, o prejudicial e o doloroso. Em relação a todos eles o homem bom tende a agir certo e o homem mau a agir errado, sobretudo no que diz respeito ao prazer; pois esta é a tendência comum aos animais, e que também acompanha todos os nossos atos que implicam escolha, pois até o nobre e o vantajoso nos parecem agradáveis (ARISTÓTELES, 2001, p. 44).

Diz ainda que as coisas agradáveis e as dolorosas são paixões arraigadas em cada indivíduo, pois foram aprendidas desde a infância. E as ações são medidas,

portanto, pelo critério do prazer e do sofrimento. A luta contra o prazer é mais difícil do que a luta contra o sofrimento.

Para o autor, as paixões fazem parte das coisas que se encontram na alma humana, quais sejam: *paixões*, *faculdades* e *disposições*. Salaria ainda que a virtude deve ser uma destas coisas.

As *paixões* significam os apetites, o medo, a cólera, o desejo, o ódio, ou seja, os sentimentos que lhes acompanham o sofrimento ou o prazer. As *faculdades* são aquelas coisas "em razão das quais dizemos que somos capazes de sentir as paixões - a saber, a faculdade de nos encolerizar-nos, magoar-nos ou compadecer-nos" (ARISTÓTELES, 2001, p. 46). Já as *disposições* são as posições boas ou más em relação às paixões. Ele cita o exemplo da cólera: "nossa posição é má se a sentimos de modo violento ou de modo muito fraco, e boa se a sentimos moderadamente" (ARISTÓTELES, 2001, p. 46). E da mesma maneira acontece com as outras paixões.

Com efeito, as virtudes não podem ser consideradas *paixões*, pois o homem não é considerado bom ou mau tendo em vista as suas paixões, mas sim, tendo em vista as virtudes ou os vícios. Seguindo ainda, as paixões são sentidas sem nenhuma escolha por parte do homem, mas os modos de escolha que ditam as suas virtudes. Às paixões o homem é movido, mas às virtudes ou vícios o homem possui alguma disposição.

Seguindo nesta mesma linha de raciocínio, as virtudes não são também *faculdades*, pois o homem não é considerado, novamente, bom ou mau pela faculdade de sentir as suas paixões. Aristóteles (2001, p. 47) diz que, "além disso, temos as faculdades por natureza, mas não é por natureza que nos tornamos bons ou maus". Deduz-se, então, que as virtudes, por não serem nem *paixões*, nem *faculdades*, são *disposições*.

Curzer (2018) diz que Aristóteles assume que as virtudes envolvem escolhas e, portanto, são o sustento da avaliação moral da pessoa.

Como os impulsos e as paixões tendem ao excesso ou à falta, a razão deve intervir e impor a 'mediania', a 'justa medida', o 'meio-termo' entre os excessos, e aqui está a virtude como *disposição*. "A coragem, por exemplo, é o caminho intermediário entre a temeridade e a timidez, a liberalidade é o justo meio entre a prodigalidade e a avareza" (REALE; ANTISERI, 2003, p. 219). Este é, portanto, o triunfo da razão sob os instintos.

É importante salientar, ao falar a respeito do "meio-termo", que aqui, Aristóteles o trata em relação ao humano, que não necessariamente seja o "meio-termo" único e igual para todos; por exemplo: o meio-termo de uma dieta de alimentação para um atleta é diferente de uma pessoa comum. Ao referir-se aos objetos, de fato o "meio-termo" é a metade, e é único e igual para todos; Aristóteles dá o exemplo: se o número *dois* é pouco e o *dez* é muito, o meio-termo, então, é *seis*, de acordo com uma proporção aritmética (ARISTÓTELES, 2001). Curzer (2018, p. 2, tradução nossa) destaca que “uma vez que existem diferentes tipos de meios, Aristóteles especifica ainda que as virtudes são meios “relativos a nós””.

Para ficar ainda mais claro, Aristóteles aplica a 'mediania' em casos mais particulares: a coragem é o meio-termo entre o medo e a temeridade; as pessoas que possuem excesso de audácia são temerárias e as que se excedem no medo e não possuem audácia, são covardes. Falando-se dos prazeres, o meio-termo é a temperança e o seu excesso (seja para a demasia, seja para a falta) é a intemperança. Em relação ao dinheiro que uma pessoa dá ou recebe, o meio-termo é a liberalidade, o excesso é a prodigalidade e a falta é a avareza. E assim sucessivamente.

Encontrar o meio-termo em cada ação não é fácil e não é para qualquer um, por isso, Aristóteles considera este agir bem como algo raro, nobre e louvável. Portanto, quem aspira o meio-termo nas ações deve afastar-se daquilo que lhe é contrário, daquilo que lhe é mau. "Mas devemos atentar aos erros para os quais nós somos mais facilmente arrastados, porque algumas pessoas tendem para uns, e outras tendem para outros; e isso podemos reconhecer pelo prazer ou pelo sofrimento que experimentamos" (ARISTÓTELES, 2001, p. 55). Com isso, afastando-se o mais possível do erro é que se pode chegar ao meio-termo. Além disso, deve-se acautelar do prazer e do que é agradável, pois é difícil julgá-los com neutralidade ou imparcialidade. Não é tarefa simples, pois

quem poderá determinar de modo preciso, de que maneira, com quem, por que motivo, e por quanto tempo devemos encolerizar-nos? Às vezes nós mesmos louvamos os que ficam aquém da medida, chamando-os de calmos, mas outras vezes louvamos os que se encolerizam, chamando-os de viris. Todavia, não censuramos as pessoas que se desviam um pouco da virtude, quer o façam no sentido de mais, quer no de menos; só censuramos o homem que se desvia consideravelmente, pois este nunca passa despercebido. Mas não é fácil determinar pelo raciocínio até que ponto e em que medida um homem pode desviar-se antes de merecer censura, pois tudo que é percebido pelos sentidos é difícil de definir; tais coisas dependem de circunstâncias particulares, e a decisão depende da percepção (ARISTÓTELES, 2001, p. 55).

Aristóteles ainda conclui:

Fica claro, então, pelo exposto, que em todas as coisas o meio-termo é digno de ser louvado, mas que às vezes devemos inclinar-nos no sentido do excesso e outras vezes no sentido da falta, pois assim chegaremos mais facilmente ao meio-termo e ao que é certo (2001, p. 55).

Percebe-se que para ser virtuosa, uma pessoa necessita de conhecimento e de escolhas coerentes com cada situação. Curzer (2018, p. 2, tradução nossa) traz a distinção, para Aristóteles, da pessoa virtuosa e da não virtuosa e destaca que

ao descrever a maneira pela qual uma pessoa virtuosa difere de uma pessoa não virtuosa realizando o mesmo ato, Aristóteles especifica componentes adicionais da virtude. Tanto as pessoas virtuosas quanto as não virtuosas realizam atos virtuosos, mas as pessoas virtuosas os realizam “virtuosamente”.

O autor faz a distinção entre as ações voluntárias e involuntárias, para que se aprofunde na natureza da virtude. As ações involuntárias são aquelas que "ocorrem sob compulsão ou por ignorância" (ARISTÓTELES, 2001, p. 57), são atos voluntários aqueles decididos pelo indivíduo, o qual ele é o princípio motor, quando tem conhecimento das circunstâncias particulares em que está agindo. No entanto, tudo depende do momento da ação, da circunstância em que o indivíduo se encontra.

Questiona-se, pois, sobre a que se deve escolher e a que custo, e o que se deve aguentar em troca de qual resultado? Percebe-se que tudo parte do indivíduo, é a própria pessoa que escolhe as próprias ações e, através de sua percepção, verifica se estas lhe farão bem ou mal.

Examina-se, portanto, a escolha (*prohairesis*). A escolha não é comum a todos os seres, apenas aos racionais, então o homem é dotado de capacidade de escolha. A pessoa incontinente é movida pelos apetites e não pela escolha.

Sob tal perspectiva, a escolha estaria relacionada com os meios e não com os fins. Por exemplo, ao desejar a saúde, o indivíduo *escolhe* pelas coisas que o tornarão saudável. Com efeito, a escolha relaciona-se com aquilo que está ao alcance de cada indivíduo, aquilo que ele pode fazer, realizar, construir, formalizar.

Neste sentido, é o próprio indivíduo também que escolhe pelas ações que o tornarão feliz, não bastando simplesmente escolher "ser feliz", mas deliberar sobre os meios para tornar-se feliz, buscando entre eles aquele mais eficaz. Aristóteles (2001, p. 64) explica que "A escolha é um desejo deliberado de coisas que estão ao nosso alcance, pois, após decidir em decorrência de uma deliberação, passamos a desejar de acordo com o que deliberamos".

Para cada homem há um bem a ser deliberado e, portanto, escolhido. O que é bom para um enfermo é diferente do que é bom para uma pessoa saudável. Cabe, então, a cada indivíduo saber e escolher por aquilo que é bom para si e pelos meios adequados para se atingir a sua finalidade.

Acerca disso, Aristóteles explica que o exercício das virtudes está relacionado com os meios e, portanto, estão ao alcance do homem, assim como os vícios. Com efeito, depende do indivíduo o agir ou o não-agir, o praticar atos nobres ou atos inferiores, de ser virtuoso ou vicioso. O indivíduo é "pai" de suas próprias ações.

Aprofundando-se mais ainda, os fins desejados por cada indivíduo se configuram a cada um através de uma forma correspondente ao seu caráter. Ou seja, dependendo da visão moral com a qual o homem nasceu e foi criado, será configurado o seu desejo de fim, de bem.

Aristóteles (2001, p. 67) afirma: "Visar ao fim não depende da nossa escolha, mas é preciso ter nascido com uma visão moral, por assim dizer, que nos permita julgar corretamente e escolher o que é verdadeiramente bom; e será bem dotado por natureza quem o possui". Essa visão moral foi dada a cada indivíduo ao nascer e é o que há de mais nobre. Ser dotado dessa qualidade é o dote de natureza mais perfeito.

As virtudes, então, são voluntárias, assim como os vícios. Reale complementa:

Assim, para Aristóteles, a "escolha" diz respeito apenas aos "meios", não aos fins; portanto, nos torna responsáveis, mas não necessariamente bons (ou maus). Com efeito, ser "bom" depende dos *fins* e, para Aristóteles, os fins não são objeto de "escolha", mas sim de "volição". Mas a vontade sempre e só o bem, ou melhor, aquilo que "aparece nas vestes de bem". Desse modo, para ser bom, é preciso querer o "bem verdadeiro e não aparente"; mas só o homem virtuoso, ou seja, o homem bom, sabe reconhecer o verdadeiro bem (2003, p. 221, grifo do autor).

Neste sentido, Reale afirma que Aristóteles busca, mas que ainda não consegue encontrar, o *livre-arbítrio*. Ele não deixa claro ainda como e por que o homem se torna virtuoso. Reconhece-se que nem Aristóteles, nem outro filósofo grego resolveu esta e outras aporias e que, somente no período do pensamento cristão Ocidental é que se desvelam os conceitos de *vontade* e de *livre-arbítrio* (REALE; ANTISERI, 2003). No entanto, este não é objeto de estudo do presente trabalho.

Há ainda uma nova abordagem, a neo-aristotélica, com o intuito de distanciar-se de alguns pressupostos de Aristóteles que não são mais condizentes com os tempos atuais. "Os principais elementos da abordagem neo-aristotélica das virtudes morais são caráter, ações, hábitos, inclinações e tendências, a vida tomada como um

todo, e a disposição por múltiplas vias" (AMES; SERAFIM, 2020, p. 31). Algumas das principais características do neo-aristotelismo são a finalidade (*telos*) e a natureza humana, além do importante papel da sabedoria prática (*phronesis*) (AMES; SERAFIM, 2020, p. 31).

Nessa perspectiva, as virtudes se aplicam 1) aos hábitos; 2) às ações virtuosas e 3) ao caráter:

a) *Ação*: uma ação voluntária tem validade moral se conter três componentes. Primeiramente, o objeto da ação (o significado como um todo do que o agente faz); depois a finalidade ou intenção da ação; e, finalmente, as circunstâncias em que a ação é realizada. A excelência ou virtude de uma ação requer a integração dessas três. b) *Hábitos*: um hábito é uma maneira estável, uma forma de ser, fazer ou agir; uma marca registrada do agente, que o faz de forma fácil e até mesmo prazerosa. Eles se desenvolvem pela repetição de ações voluntárias. Os hábitos dependem do tempo e da liberdade para serem praticados e fortalecidos. Bons hábitos requerem liberdade. [...] Nos hábitos, a atividade precede e cria a capacidade, deixa uma marca, uma modificação que o agente retém. Para se ter hábitos apropriados (saber distinguir entre vícios e virtudes), as ações deveriam expressar uma razão correta. c) *Caráter*: é mais permanente que os hábitos, pois é um plexo de virtudes. É mais difícil modificar o caráter do que o hábito. Conhecer o caráter de alguém nos permite prever suas ações e reações de forma mais certa do que conhecendo seus hábitos. Assim como um hábito reúne várias ações de uma pessoa, o caráter integra diversos hábitos em um todo (AMES; SERAFIM, 2020, p. 33).

O caráter, para Aristóteles (2001), trata das inclinações pessoais de cada indivíduo que, ao serem desenvolvidas e lapidadas, forma o *ethos*. "O *ethos* é resultado de ações deliberadas e intencionais, uma questão de responsabilidade moral. A transformação de *pathos* para *ethos*, do temperamento natural para o caráter, ocorre ao longo da vida por um processo de aprendizagem e prática (AMES; SERAFIM, 2020, p. 34).

É a *phronesis* (sabedoria prática) que possibilita - sendo a virtude intelectual - cada indivíduo saber escolher pela melhor ação, a agir da forma mais virtuosa, permitindo chegar aos fins estabelecidos. A capacidade de tomar as melhores escolhas conscientes vem do conhecimento e da experiência.

No próximo tópico apresentam-se algumas das virtudes detalhadas por Aristóteles na *Ética a Eudemo* e na *Ética a Nicômaco*.

4.3.1 As virtudes apresentadas por Aristóteles

Aristóteles, na *Ética a Eudemo* e na *Ética a Nicômaco*, trata sobre as principais virtudes, são elas: a Coragem, a Temperança, a Liberalidade, a Magnificência, a

Magnanimidade, a Calma, a Docilidade, a Justiça, a Amizade, o Prazer e a Sabedoria prática.

4.3.1.1 A Coragem

A coragem é o meio-termo entre os sentimentos de medo e temeridade, define-se o medo, com frequência, como uma expectativa do mal. A coragem relaciona-se com as maiores das coisas temíveis, por exemplo, a morte. No entanto, não é em todos os momentos e circunstâncias que há o perigo da morte e, então, a possibilidade da coragem. Aristóteles (2001, p. 69) questiona quais são essas as circunstâncias então? "Sem a menor dúvida, nas mais nobres, e essas mortes são as que sucedem nas batalhas, pois é diante dos maiores e mais nobres perigos que se verificam, e por isso mesmo são honrados nas cidades-Estados e pelos monarcas". Com efeito, será corajoso o homem que, diante de uma morte honrosa, é destemido.

Nem todos os homens temem as mesmas coisas. Algumas são temíveis por serem além das forças humanas e o são para todos; mas as coisas que não estão para além das forças humanas, são temíveis de modos distintos para cada homem. "Porém, os homens corajosos são tão intrépidos quanto o pode ser um homem, portanto, embora temam também coisas que não estão acima das forças humanas, enfrentam-nas como devem e como prescreve a regra, e por causa da honra, pois essa é a finalidade da virtude" (ARISTÓTELES, 2001, p. 70). O erro está em temer aquilo que não se deve temer, nem como se deve temer ou nem quando se deve temer, e assim por diante.

A pessoa verdadeiramente corajosa é aquela que teme ou é confiante nas coisas certas, pelo devido motivo, no momento e da maneira devida. A coragem, assim como o seu fim, é nobre, portanto, é com uma nobre finalidade que a pessoa corajosa age. Aquele que é excessivamente temeroso é um covarde, é sem esperança.

A covardia fica aquém da medida, a temeridade vai ao excesso. A coragem ou bravura, portanto, é a mediania, é a posição correta. Aristóteles examina a natureza da coragem e abre outras cinco espécies da mesma virtude: 1) a coragem do cidadão-soldado; 2) a coragem diante de situação de perigo; 3) as paixões; 4) o otimismo; e 5) as pessoas que ignoram o perigo.

A primeira, a coragem do cidadão-soldado, é a que se assemelha mais com a verdadeira coragem e com o que foi descrito anteriormente, "porque resulta da virtude;

com efeito, em sua origem estão o sentimento de vergonha, o desejo de um nobre objeto (a honra) e o medo à desonra, que é ignóbil" (ARISTÓTELES, 2001, p. 72). Um homem deve ser corajoso porque isso é nobre, e não porque está sob ameaça.

A segunda espécie, aquela em que os homens estão diante de uma situação de perigo, é representada por diversas pessoas em situações diversas. Para os soldados, é representada no perigo da guerra. São covardes quando o perigo é muito grande e quando estão em desvantagem em equipamentos e em número.

Na terceira espécie há a paixão. São consideradas corajosas também aquelas pessoas que agem sob impulso da paixão, "como feras atirando-se sobre quem as feriu, são consideradas corajosas, porque os homens corajosos também são apaixonados" (ARISTÓTELES, 2001, p. 73). As paixões são o que mais levam as pessoas ao perigo, pois muitas vezes não as controlam, são arrebatadoras. No entanto, não é corajoso quem atira-se, motivado pela paixão, sem calcular os riscos. "A coragem devida à paixão parece ser a mais natural, tornando-se verdadeira coragem quando se lhe são acrescentadas a escolha e o motivo" (ARISTÓTELES, 2001, p. 74).

Há semelhança entre os corajosos e os otimistas, sendo, portanto, a quarta espécie. Os otimistas se acham confiantes, pois acertaram ou venceram com frequência, se julgam os mais fortes e que nenhum mal irá atingi-los. "Mas quando suas aventuras são mal-sucedidas, eles fogem, enquanto a marca distintiva do homem corajoso é enfrentar as coisas que são e parecem temíveis a todos os homens, porque é nobre fazê-lo e desonroso não o fazer" (ARISTÓTELES, 2001, p. 74). O que torna semelhantes o corajoso e o otimista é a marca da confiança.

Outra espécie que apresenta a coragem é a daqueles que ignoram o perigo. Estão próximos aos confiantes, mas distinguem-se, pois não possuem confiança em si mesmos como os otimistas o tem.

Os fins pelos quais a coragem se propõe são agradáveis, mas estão camuflados pelas situações que acometem. Por isso que, é corajoso aquele que enfrenta algo difícil, penoso, sofrido, mas que a sua finalidade é nobre. A coragem, por envolver o sofrimento, é louvada, pois "é mais difícil enfrentar o que é penoso do que abster-se do que é agradável" (ARISTÓTELES, 2001, p. 75).

A coragem é, portanto, entre todas as virtudes, a mais admirada e louvada, desde que ela tenha como resultado um fim nobre. É a virtude dos heróis e todas as

virtudes se relacionam com a coragem. Porém, tornando este assunto ainda mais realista, para a vida cotidiana atual, vê-se que "a vida nos ensina que é preciso coragem para suportar o desespero, e também que o desespero, às vezes, pode dar coragem" (COMTE-SPONVILLE, 2009, p. 65). Na atualidade, diversas são as situações difíceis enfrentadas pelas pessoas e pelos profissionais dentro de companhias, e aqui não refere-se apenas a situações extremas em que colocam a própria vida em risco, como examinava Aristóteles, mas sim situações da vida cotidiana como, a perda de um negócio, a possível perda de um cargo, a conversa com um chefe difícil, o conflito com um colega de equipe, a negociação com um cliente exigente, o confronto consigo mesmo, tendo em vista comportamentos e hábitos que precisam ser mudados, entre outras. A coragem deve ser vivida e aprendida em todas as situações.

A coragem, pode-se dizer, é a primeira virtude, pois é ela que dá condições para que o homem realize e vá em busca das demais virtudes. O psicólogo existencialista Rollo May diz que a *coragem* "tem a mesma raiz que a palavra francesa *coeur*, que significa 'coração'. Assim como o coração irriga braços, pernas e cérebro fazendo funcionar todos os outros órgãos, a coragem torna possíveis todas as virtudes psicológicas. Sem ela os outros valores fenecem, transformando-se em arremedo da virtude" (MAY, 1982, p. 9). Ainda para esse autor, a coragem é fundamental e "necessária para que o homem possa *ser* e *vir a ser*. É a coragem que leva o homem à maturidade; ela é a virtude que leva a progredir, a crescer" (MAY, 1953, p. 166). O homem é capaz de autocriar-se se tiver a propulsão da coragem, "pois é preciso mais coragem ainda para conservar a liberdade íntima e prosseguir na jornada interior em direção a novas conquistas, do que para defender a liberdade exterior" (MAY, 1953, p. 166).

Examina-se, a seguir, a Temperança.

4.3.1.2 A Temperança

Assim como a coragem, a temperança é considerada uma virtude da parte irracional da alma. Essa virtude é a mediania em relação aos prazeres. Há duas espécies de prazeres: os do corpo e os da alma, mas a temperança está relacionada aos prazeres do corpo. Não se trata de não desfrutar ou de desfrutar aquém do possível os prazeres, mas de desfrutar melhor. "A temperança é essa moderação pela qual permanecemos senhores de nossos prazeres, em vez de seus escravos. É o

desfrutar livre, e que, por isso, desfruta melhor ainda, pois desfruta também sua própria liberdade" (COMTE-SPONVILLE, 2009, p. 46). É prazeroso beber sem ser prisioneiro do álcool, por exemplo. A intemperança, por outro lado, domina os indivíduos como animais.

Há apetites comuns a todos os homens, como por exemplo o apetite por alimento, e outros que são peculiares a cada indivíduo. O erro, muitas vezes, acontece nos apetites peculiares, "os intemperantes excedem de todos os três modos; tanto se comprazem em coisas com as quais não deveriam comprazer-se (pois são abomináveis), quanto, nas coisas em que é razoável comprazer-se, eles o fazem mais do que se deve e do que o faz a maioria das pessoas" (ARISTÓTELES, 2001, p. 78).

Com efeito, a intemperança é o excesso em relação aos prazeres e isso é reprovável. Já o temperante possui a mediania em relação a esses prazeres; ele deseja moderadamente aquilo que é agradável e que é saudável para o corpo.

A intemperança é um ato voluntário e por isso é mais reprovável e condenável, pois relaciona-se com os prazeres, que é algo buscado pelo homem; diferente da covardia que se relaciona com o sofrimento e é algo evitado pelo homem. O intemperante pode ser considerado um escravo de seu corpo, de seus prazeres, de seus hábitos.

Pode-se dizer que a temperança está entre dois grandes cumes opostos, o da intemperança e o da insensibilidade. Ela é um meio para a independência, e esta, é um meio para a felicidade. A temperança é a arte do indivíduo poder desfrutar, respeitando os próprios limites; o prazer está em simplesmente saciar a sede quando se está com sede, saciar a fome quando se está com fome, não extrapolando os apetites. "Não é o corpo que é insaciável. A ilimitação dos desejos que nos condena à falta, à insatisfação ou à infelicidade, nada mais é do que uma doença da imaginação. Temos sonhos maiores que a barriga, e censuramos absurdamente nossa barriga por sua pequenez" (COMTE-SPONVILLE, 2009, p. 47). Os homens sábios, portanto, estipulam limites aos seus desejos e prazeres; já os intemperantes, buscam livrar-se deles. Para o temperante, importa mais a qualidade do que a quantidade.

Comte-Sponville (2009, p. 49, grifo do autor), reforça:

Mas a lição vale, sobretudo, para nossas sociedades de abundância, nas quais se morre e se sofre com maior frequência por intemperança do que por fome ou ascetismo. A temperança é uma virtude para todos os tempos, tanto

mais necessária, contudo, quanto mais favoráveis eles são. Não é uma virtude excepcional, como a coragem (tanto mais necessária, ao contrário, quanto mais difíceis os tempos), mas uma virtude comum e humilde: virtude não de exceção mas de regra, não de heroísmo mas de comedimento. [...] É por isso, talvez, que nossa época, que prefere os poetas aos filósofos e as crianças aos sábios, tende a esquecer que a temperança é uma virtude, para só ver nela - "*tomo cuidado*", dizem - uma higiene. Pobre época, que acima dos poetas só sabe pôr os médicos!

A temperança está entre as quatro virtudes cardeais, tratadas por Platão (2002) e vistas por São Tomás de Aquino (2012); mesmo sendo menos elevada que a prudência, a coragem e a justiça, ainda assim, prevaleciam sobre elas, por sua dificuldade em apreendê-la. Porque a temperança envolve os apetites mais necessários para a sobrevivência humana - a sede e a fome - e para a continuidade da espécie - o sexo - sendo eles, com efeito, os mais fortes e por isso os mais difíceis de serem dominados. Trata-se de controlá-los e regrá-los, e não os anular. "A temperança é uma regulação voluntária da pulsão de vida" (COMTE-SPONVILLE, 2009, p. 50). Ela, aproxima-se da humildade.

Entra-se agora no exame da Liberalidade.

4.3.1.3 A Liberalidade

A liberalidade é a virtude relacionada à riqueza; a prodigalidade e a avareza são o excesso e a deficiência no uso da riqueza. O homem liberal é louvado por dar e obter riquezas - aquilo que é mensurável pelo dinheiro - principalmente por dá-las. A avareza é conferida àqueles que amam mais do que devem a riqueza; o pródigo é aquele que esbanja a sua riqueza, o seu dinheiro com seus prazeres, ou seja, é incontinente. Este, portanto, é o que possui caráter mais fraco, porque combina outras formas de vícios também.

A riqueza é considerada algo útil e que pode ser bem ou mal usada. Aristóteles (2001, p. 81) afirma que "usa melhor uma coisa o homem que tem a virtude relacionada com essa coisa; consequentemente, a riqueza será melhor usada pelo homem que possui a virtude relacionada com a riqueza, e esse é o homem liberal". Este homem costuma mais dar, às pessoas certas, do que receber: "é mais próprio da virtude fazer o bem do que recebê-lo, bem como praticar ações mais do que abster-se de ações ignóbeis" (ARISTÓTELES, 2001, p. 81). O homem liberal dá de acordo com suas posses e nada impede que a pessoa que tenha poucas posses seja o mais liberal, se ele dá uma pequena quantidade, proporcional ao que tem. Essa virtude,

portanto, não diz respeito à grande quantidade de posses e dádivas, mas à disposição de caráter.

A maioria dos pródigos obtém recursos através de meio errados, e nesta condição são também avaros. Eles tomam porque desejam gastar e, ao acabar com suas posses, buscarão ainda outras fontes, e assim sucessivamente. Diferentemente disso, os homens que são verdadeiramente liberais, agem intencionando um propósito elevado, nobre e da maneira correta.

O homem pródigo, se lhe impostado alguma disciplina, poderá chegar à mediania. Já a avareza é incurável e mais intrínseca à natureza do homem, pois a maior parte gosta mais de ganhar do que dar dinheiro; isso é um vício. "A avareza consiste em duas coisas: a deficiência no dar e o excesso no tomar" (ARISTÓTELES, 2001, p. 85). E essas formas podem manifestar-se de modo dividido em alguns homens, por exemplo: alguns são mais excessivos no tomar, outros lhes faltam o dar.

As pessoas, portanto, tendem a errar mais no sentido da avareza do que da prodigalidade, por isso, ela torna-se um mal maior e o contrário da liberalidade.

Verifica-se a seguir sobre a Magnificência.

4.3.1.4 A Magnificência

A magnificência, assim como a liberalidade, relaciona-se também com as riquezas. Porém, ela se aplica apenas a algumas ações específicas, somente às que envolvem gastos; é, no entanto, um gasto que com algo bom e que envolve grandes quantias, por isso, supera a liberalidade em escala. O homem magnificante é liberal, mas isso não significa que todo homem liberal é magnificante. O contrário, portanto, a deficiência dessa virtude é a mesquinhez; o excesso é a vulgaridade - o gasto ostentatório em coisas erradas e da maneira errada (ARISTÓTELES, 2001).

Para Aristóteles (2001, p. 87), "o homem magnificante é como um artista, pois percebe o que é apropriado e sabe gastar grandes quantias com bom gosto. [...] Os gastos do homem magnificante são grandes e apropriados; seus resultados, portanto, igualmente o devem ser". Deve, portanto, o resultado da "obra" corresponder, estar à altura do gasto despendido nela.

A honra - assim como para todas as virtudes - é uma finalidade para os gastos do homem magnificante; e fará isso com prazer. O homem magnificante é também liberal, pois gasta o que deve e como deve; realiza da melhor maneira a ação para chegar no resultado pretendido, sem rígidos cálculos e sem procurar os modos mais

baratos para obtê-lo. É na maneira de gastar honrosamente que se encontra, então, a grandeza dessa virtude e o significado de "magnificência".

Compreende-se, portanto, que o homem que gasta mais do que deveria e é extravagante, este é vulgar. O homem que fica aquém da medida em tudo, hesita em tudo, sempre estuda a forma de gastar a menor quantia, lamenta o pouco que gasta, este é mesquinho. Estes vícios não são tão censuráveis, pois não são danosos a terceiros.

A virtude apresentada a seguir, assemelha-se com a magnificência, pois relaciona-se também a coisas grandiosas.

4.3.1.5 A Magnanimidade

Magnânimo é o homem que se crê digno de grandes coisas e está à altura delas; tolo e pretensioso é aquele que se considera digno de algo, mas que não está à altura. "As pessoas que se consideram menos merecedoras do que são em verdade, são indevidamente humildes, quer seus méritos sejam grandes ou moderados, quer sejam pequenos, mas suas pretensões ainda menores" (ARISTÓTELES, 2001, p. 90).

O homem magnânimo possui meio-termo na justeza de suas pretensões, pois se apossa daqui que corresponde aos seus méritos.

Portanto, se ele merece e aspira a grandes coisas, e acima de tudo às maiores coisas, há de ter um objetivo especial. O mérito é relativo a bens exteriores, e, supomos, o maior destes bens é aquele que reservamos aos deuses, e ao qual aspiram as pessoas de posição mais elevada, por ser o prêmio conferido às mais nobres ações. Estou me referindo à honra, que é certamente o maior de todos os bens exteriores (ARISTÓTELES, 2001, p. 90).

É a honra que um magnânimo aspira, sempre em conformidade com seus méritos, com seu merecimento. O homem magnânimo deve ser, necessariamente, bom, e o deve ser no mais alto grau; a sua característica deve ser a grandeza em todas as virtudes. Se o homem magnânimo fosse mal não mereceria receber honras, pois a honra só é concedida à virtude, ou seja, a quem é bom. "A magnanimidade parece, portanto, ser como o coroamento das virtudes, pois ela as torna maiores e não existe sem elas. [...] Sem um caráter bom e nobre é impossível o ser" (ARISTÓTELES, 2001, p. 91).

Para o homem magnânimo é mais importante conceder do que receber serviços. Se recebe um serviço, retribui-lhe com ainda maior grandeza, pois quer ser superior. Ele não pede nada, mas ajuda de bom grado. Não é de muitos feitos, mas

de grandes e notáveis. É verdadeiro e franco com seus sentimentos, fala e age abertamente. Não vive em função de outras pessoas. Não guarda rancor. Não é disponível a conversas fúteis e superficiais; não se lamenta. Ele prefere as coisas que são mais belas. Além disso, "é mais próprio de um homem magnânimo um andar lento, uma voz profunda e uma entonação uniforme, pois aquele que se preocupa com poucas coisas não é apressado, nem é agitado o homem para quem coisa alguma é grande" (ARISTÓTELES, 2001, p. 93).

Examina-se, portanto, a calma.

4.3.1.6 A Calma

Essa virtude é a mediania em relação à cólera. Na *Ética a Eudemo* (2015), no livro III, essa virtude é indicada como brandura. O homem calmo é aquele que se encoleriza "por motivos justos, com coisas ou pessoas certas e, além disso, como, quando e enquanto devem, são dignos de serem louvados. Tais homens então serão calmos, pois a calma é louvada" (ARISTÓTELES, 2001, p. 95). O excesso designa-se irascibilidade. Os indivíduos irascíveis encolerizam-se rapidamente, diante de situações e pessoas erradas, mas também cessa a sua cólera rapidamente. Essas pessoas estão sempre prontas para encolerizar-se por qualquer motivo e a qualquer momento e são chamadas, muitas vezes, de mal-humoradas.

Vale fazer um paralelo com a virtude da *docilidade* ou *doçura* - que serão tratadas a seguir - pois, inclusive, Platão destaca que os guerreiros, que são responsáveis pela defesa, devem "ser tanto irascíveis e ferozes com seus inimigos, quanto mansos e dóceis para com os seus compatriotas" (ZAPPELLINI, 2020c, p. 137), com efeito, devem ser dotados - para além da coragem, da força - da virtude da doçura e da calma.

Aristóteles questiona até que ponto uma pessoa pode se encolerizar sem perder a ação justa; até que ponto pode se desviar um tanto sem ser censurado, "porque a decisão depende das circunstâncias particulares do caso e da percepção. Mas pelo menos uma coisa é certa: o meio-termo [...] merece ser louvado, enquanto os excessos, e deficiências são dignos de censura" (ARISTÓTELES, 2001, p. 97).

Fica destacada a proposta de Aristóteles de que, a mediania diante da virtude da calma, como também das demais virtudes, se dá tendo em vista cada momento,

cada situação. Ou seja, diante da percepção do próprio indivíduo do que é adequada no aqui e agora.

4.3.1.7 A docilidade

Essa virtude relaciona-se com a aprendizagem, com a "disposição e vontade que a pessoa tem para aprender. Ela reconhece que não sabe e tem vontade de aprender, escuta o que o outro diz e reflete sobre o que lhe é ensinado" (ZAPPELLINI, 2020c, p. 135). Portanto, é uma virtude fundamental, pois todas as outras virtudes derivam do aprendizado. Ela precede, portanto, todas as demais virtudes, pois o humano dócil, nesta perspectiva, é o humano aberto a aprender, que percebe a necessidade de ouvir e refletir a respeito do que ouve.

A docilidade é a virtude fundamental para tornar o homem preparado para aprender - essa visão encontra-se no período escolástico com Tomás de Aquino. Ele também trata a docilidade como parte da prudência, pois é a prudência que direciona o agir, através da reta razão (AQUINO, 2016).

Uma visão compartilhada tanto em Aristóteles como em Tomás de Aquino é a de que "o homem deve ser ensinado por outras pessoas, especialmente as mais velhas, [...] e a docilidade o torna pronto para receber o ensino; ela é vista como útil para todas as virtudes intelectuais, mas pertence sobretudo à prudência" (ZAPPELLINI, 2020c, p. 136). Todo o ser humano passa por um processo de aprendizagem, como apresentado por Adler, na *Proposta Paideia*. Neste percurso ele vai adquirindo conhecimentos de diversos mestres, seja professores, pais, colegas, enfim, por isso, a condição de aprendizagem, é condição importante para o amadurecimento da pessoa.

A docilidade é desenvolvida através do esforço, ou seja, é aprendida; e o homem a faz quando adquire ensinamentos de mestres e quando respeita as opiniões, principalmente dos mais velhos. Mas para isso, o homem precisa desejar o saber verdadeiro e desejar ser instruído.

Essa virtude é fundamental para o exercício das demais virtudes, pois, segundo Aristóteles, é ela que ajuda as pessoas a aprender a ação moral, e sua finalidade, bem como o viver bem, através da observação e identificação com outras pessoas sábias (ZAPPELLINI, 2020c).

Entra-se na virtude da Justiça. Essa virtude é central tanto para Platão quanto para Aristóteles, sendo ela a principal de todas as virtudes.

4.3.1.8 A Justiça

A justiça é o que faz as pessoas realizarem o que é justo, agindo justamente e desejando o que é justo. "O justo, portanto, é aquele que cumpre e respeita a lei e é probo, e o injusto é o homem sem lei e ímprobo" (ARISTÓTELES, 2001, p. 104). Neste sentido, considera-se que as leis são prescritas pela arte de um verdadeiro legislador, portanto, pode-se dizer que o homem que cumpre tais leis é justo, é íntegro. Aristóteles, diz que as leis aspiram à vantagem de todos. As leis, bem elaboradas, concedem a prática de ações relacionadas às virtudes, como a coragem, a temperança, a calma e assim por diante. Fica claro, portanto, a importância que Aristóteles dá para a virtude que visa o bem da coletividade.

A justiça é considerada a maior de todas as virtudes, é completa, porque exerce a virtude completa; quem a possui, exerce a virtude em relação a si mesma e em relação ao outro. Portanto, a justiça relaciona-se com o próximo, fazendo aquilo que é benéfico a um outro. "O pior dos homens é aquele que exerce a sua deficiência moral tanto em relação a si mesmo, quanto em relação aos seus amigos; e o melhor dos homens [...] exerce a sua virtude [...] em relação a um outro, pois esta é a tarefa difícil". (ARISTÓTELES, 2001, p. 106). Com efeito, a justiça é a virtude inteira e não somente uma parte dela. O justo quer dizer o *legal* e o *equitativo*.

O homem injusto é tido como um transgressor da lei ou um indivíduo que toma para si mais do que lhe é devido. O homem injusto nem sempre escolhe a maior parte de algo; pelo contrário, quando as coisas são más, ele escolhe a menor parte. O injusto significa o *illegal* ou *não equitativo*. Aristóteles afirma (2015, p. 141, grifos do autor):

[...] a julgarmos que o transgressor da lei é injusto e aquele que a obedece, justo, evidencia-se que todas as coisas lícitas são coisas justas, pois aquilo que é legal é decidido pela legislação e consideramos justas as várias decisões desta. Ora, todas as promulgações da lei objetivam ou o interesse comum de todos, ou o *dos mais excelentes*, ou o *dos que detêm o poder*, seja devido à sua virtude ou algo do gênero, de sorte que, em um de seus sentidos, *justo* significa *aquilo que produz e preserva a felicidade e as partes componentes desta da comunidade política*.

Fica claro, portanto, a importância de um excelente legislador, visto que, define-se como justo tudo aquilo que é lícito, que está na lei. A conduta dos homens virtuosos

é ordenada pela lei. A educação dos indivíduos é pautada em tornar aptos à vida em comunidade, e as regras estabelecidas para tal educação, são as que geram a virtude total.

O pior dos homens, portanto, é aquele que "pratica o vício consigo mesmo e na relação com seus amigos, o *melhor* não é o que pratica a virtude em relação a si mesmo, mas aquele que o faz em relação aos outros" (ARISTÓTELES, 2015, p. 143, grifo do autor). A justiça, com efeito, é a virtude completa; e a injustiça é a totalidade do vício.

Há duas espécies de justiça: a distributiva e a comutativa.

A justiça distributiva diz respeito à distribuição de bens ou de funções elevadas do governo, a cada pessoa, segundo os seus méritos. A outra espécie, a justiça comutativa, exerce um tipo de correção nas relações e diz respeito a como estes bens devem ser distribuídos, garantindo este exercício de forma correta. Essa espécie tem uma função corretiva às situações de injustiça, como em caso de furto (ARISTÓTELES, 2001).

Passa-se, agora, à virtude da Amizade.

4.3.1.9 A Amizade

Para Aristóteles, a amizade é extremamente necessária à vida e é uma virtude ou implica virtude. Nesse sentido, "ninguém escolheria viver sem amigos, ainda que dispusesse de todos os outros bens, e até mesmo pensamos que os ricos, os que ocupam altos cargos, e os que detêm o poder são os que mais precisam de amigos" (ARISTÓTELES, 2001, p. 172). Afinal, de que adiantaria ser próspero economicamente e em outros aspectos se não puder fazer o bem, já que este manifesta-se em relação aos amigos. Com os amigos pode-se manter e salvaguardar a prosperidade.

Além disso, a amizade também "ajuda os jovens a evitar o erro; ajuda os mais velhos, amparando-os em suas necessidades e suprimindo as atividades que declinam com o passar dos anos; e os que estão no vigor da idade ela estimula a prática de nobres ações" (ARISTÓTELES, 2001, p. 172). As pessoas tornam-se mais capazes no agir e no refletir se possuem amigos.

Os animais também sentem a amizade; os pais tendem a senti-la pelos filhos; a amizade aproxima as pessoas e mantém a cidade unida, portanto, os legisladores buscam assegurar a unanimidade, preocupam-se com a amizade. Considera-se que

aquele capaz da amizade é também capaz da bondade, com efeito, na mesma pessoa deve-se encontrar a amizade e a bondade.

Além disso, a amizade pode garantir a unanimidade, mantendo as cidades unidas. Quando há a amizade, não precisa de justiça, "ao passo que mesmo os justos necessitam também da amizade; e considera-se que a mais autêntica forma de justiça é uma espécie de amizade" (ARISTÓTELES, 2001, p. 172). Nesse sentido, Aristóteles diz que os legisladores preocupar-se-iam mais com a amizade do que com a justiça.

Aristóteles destaca que, para conhecer as espécies da amizade, é preciso primeiro conhecer o amor. Ele trata que somente aquilo que é bom e agradável merecem ser amados como fins.

Há, portanto, três espécies de amizades. A primeira é aquela fundamentada no interesse; as pessoas são amigas por causa da utilidade, por causa do bem que adquirem um do outro. Essas amizades são acidentais. A segunda espécie é fundamentada no prazer, ou hospitalidade. Essa é mais comum entre os jovens, pois visam os prazeres gerados naquela relação; são movidos pelas emoções, por aquilo que lhes agrada e pelas coisas que são imediatas. Essas amizades são mais voláteis, se desfazem e mudam rapidamente. E a terceira espécie é aquela dos homens igualmente virtuosos, é a mais completa de todas. As pessoas desejam o bem um ao outro de mesma forma, são boas e a amizade durará enquanto forem boas. Elas também são agradáveis e úteis. Uma amizade dessa forma é permanente e rara (ARISTÓTELES, 2001a).

A próxima virtude apresentada será o Prazer.

4.3.1.10 O Prazer

O prazer possui ligação íntima com a natureza humana, e os gregos utilizavam na educação dos jovens o prazer e o sofrimento. É importantíssimo para a formação do caráter, tendo em vista a excelência moral, aprender a fruir do que se deve fruir e desprezar o que se deve desprezar.

Através de uma série de investigações, Aristóteles chega ao ponto de concluir que o prazer não é um bem; pois a vida agradável é "mais desejável quando acompanhada da sabedoria do que sem ela, e que, se a mistura é melhor, o prazer não é o bem, porque o bem não pode tornar-se mais desejável por lhe somarmos seja lá o que for" (ARISTÓTELES, 2001, p. 218). O prazer, portanto, não pode ser um bem, pois é mais agradável se quando somado a alguma outra coisa, por exemplo, a

sabedoria. O prazer, com acréscimo, não é um bem, pois a atividade virtuosa e a felicidade não são qualidades.

Pode-se crer que as pessoas desejam o prazer porque aspiram à vida, "ora, o prazer completa as atividades, e portanto torna completa a vida que eles desejam" (ARISTÓTELES, 2001, p. 223). Ninguém é capaz de sentir prazer continuamente, pois nenhuma pessoa é capaz também de uma atividade contínua. O prazer, portanto, acompanha a atividade.

Os prazeres intensificam as atividades, e para cada tipo de atividade há uma espécie de prazer que a completa. O ser humano só pode sentir um prazer por vez, pois a atividade que é mais agradável se antepõe à outra,

É por isso que quando nos comprazemos de modo excepcional com alguma coisa não nos dedicamos a mais nenhuma, e só fazemos uma coisa quando a outra não nos causa grande prazer (por exemplo, as pessoas que gostam de doces no teatro os comem em maior quantidade quando os atores são ruins). Então, como as atividades se tornam mais precisas, duradouras e melhores por causa do prazer que lhes é próprio e são prejudicadas pelos prazeres estranhos a elas, é evidente que essas duas espécies de prazer são muito diferentes entre si. Com efeito, os prazeres estranhos a uma atividade têm aproximadamente o mesmo efeito que o sofrimento que lhe é próprio, visto que as atividades são obstadas pelos sofrimentos que lhes são próprios; por exemplo, se um homem acha desagradáveis e penoso escrever ou fazer cálculos, ele não escreve, ou não faz cálculos, porque tais atividades lhe são penosas (ARISTÓTELES, 2001, p. 225).

Neste sentido, cada atividade sofre os efeitos tendo em vista os prazeres e dores próprios de cada indivíduo. As atividades se diferem em termos de maldade ou bondade, portanto, algumas devem ser evitadas e outras são dignas de escolha; "o prazer próprio a uma atividade digna é bom, e o prazer próprio a uma atividade indigna é mau" (ARISTÓTELES, 2001, p. 225). Os prazeres são unidos às atividades, tornando-se difícil de distingui-los; o que leva a questionar se são a mesma coisa.

O prazer não é o pensamento ou percepção, "assim, da mesma forma como diferem entre si as atividades, os prazeres correspondentes a elas também diferem. A visão é superior ao tato em pureza, e a audição e o olfato, ao paladar" (ARISTÓTELES, 2001, p. 225). Para o autor, os prazeres do pensamento são superiores aos dos sentidos; alguns prazeres são superiores aos outros.

Aristóteles afirma que "a virtude e o homem bom enquanto tais são a medida de todas as coisas, e portanto as coisas que ao homem bom constituir prazer serão prazeres, e as coisas em que ele se deleitar serão desagradáveis" (ARISTÓTELES, 2001, p. 226). Se para outras pessoas são agradáveis as coisas que para o homem

virtuoso são desagradáveis, então pode haver um tipo de perversão; essas coisas somente são agradáveis para pessoas em tais condições.

No próximo tópico, trata-se sobre a Prudência.

4.3.1.11 A Sabedoria Prática ou *Phronesis* ou Prudência

A *phronesis* - do grego - é uma das virtudes cardeais da Antiguidade e da Idade Média, a prudência. Essa virtude já não faz mais tanto parte do vocabulário moral contemporâneo, mas ainda assim é presente e o humano precisa dela.

A prudência é uma virtude intelectual e é a disposição que "permite deliberar corretamente sobre o que é bom ou mau para o homem (não em si, mas no mundo tal como é, não geral, mas em determinada situação), e agir em consequência, como convier" (COMTE-SPONVILLE, 2009, p. 38). Esse significado pode ser traduzido, de forma simplista, como bom-senso, servindo à boa vontade.

Nenhuma outra virtude poderia chegar ao seu fim sem a prudência, pois ela é a que rege todas as demais. Não é atoa que Santo Agostinho tratou a prudência como a regente das virtudes cardeais (temperança, coragem e justiça), pois sem ela, as virtudes não saberiam o que fazer, seriam cegas. A prudência é insubstituível, "ela se põe a serviço de fins que não são os seus e só se ocupa com a escolha dos meios" (COMTE-SPONVILLE, 2009, p. 39).

Para ser virtuoso, é preciso deliberar, tomar uma boa decisão, uma boa ação. Não basta amar a paz para ser um homem pacífico, é preciso a ação. A prudência é a virtude que decide, que delibera pela boa decisão.

A *phronesis* é, portanto, como uma sabedoria prática. No entanto, Comte-Sponville (2009, p. 39, grifos do autor), relembra:

ela não faz as vezes da sabedoria (de verdadeira sabedoria: *sophia*), porque tampouco basta agir bem para viver bem, ou ser virtuoso para ser feliz. Aristóteles tem razão, aqui, contra quase todos os antigos: a virtude não basta mais à felicidade do que a felicidade à virtude. A prudência é, porém, necessária a uma e à outra, e a própria sabedoria não poderia prescindir dela. Sabedoria sem prudência seria sabedoria louca, e não seria sabedoria.

Os autores Ames e Serafim (2019), compilaram as principais interpretações da *phronesis*. A primeira diz respeito à virtude intelectual como conhecimento prático. A segunda interpretação trata como uma disposição para julgar de forma sábia, correta ou moral a cada situação. E a terceira interpretação abrange a capacidade de perceber, em cada situação, os contextos particulares.

Essa virtude dá condições da pessoa determinar o que é preciso escolher e o que é preciso evitar em cada situação. Já no sentido mais moderno, o termo indica precaução aos perigos. No entanto, existem alguns perigos que são necessários enfrentar; "daí a prudência, no sentido antigo (a prudência como "virtude do risco e da decisão"). A prudência não é nem o medo nem a covardia. Sem a coragem, ela seria apenas pusilânime, assim como a coragem, sem ela, seria apenas temeridade [...]" (COMTE-SPONVILLE, 2009, p. 41). O fato não é evitar as situações, mas tomar as melhores decisões diante delas, as boas decisões.

Para Aristóteles, o indivíduo prudente é "capaz de deliberar bem sobre o que é bom e proveitoso para si mesmo, não num aspecto parcial e particular, [...] mas que contribui, na sua vida, para o bem-estar geral" (ARISTÓTELES, 2015, p. 185). Ou seja, a pessoa prudente é dotada de capacidade e eficiência no ato de deliberar. Mas o ato de deliberar só é possível a coisas que são viáveis de serem concretizadas, não há como deliberar a algo cuja realização lhe é impossível.

A prudência é, por fim, uma capacidade racional relativa à ação que corresponde às coisas boas ou más aos seres humanos.

A próxima sessão preocupa-se com a questão do desenvolvimento das pessoas dentro das organizações privadas, para então, posteriormente, concatenar a questão do ensino das virtudes na educação corporativa.

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO AMBIENTE CORPORATIVO

Ao longo das décadas, as organizações foram passando por diversas mudanças, adaptações e os seus focos, tendo em vista a produtividade e a construção de resultados, também foram mudando. Foi no século XX que a Administração ganhou espaço no meio científico através dos estudos de Frederick Taylor (1856-1915) e Henry Fayol (1841-1925), que sistematizaram os conhecimentos da área de forma científica.

A primeira formalização se deu com a Administração Científica, que enfatiza as tarefas, ou seja, focaliza-se na padronização racional de princípios do trabalho. Os quatro princípios básicos deste formato são: planejamento, organização, execução e controle (TAYLOR, 1990). O autor afirma que: "o principal objetivo da administração deve ser de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado" (TAYLOR, 1990, p. 24).

Máximo de prosperidade aqui é entendido no sentido econômico, de ganhos financeiros e salariais, mas também a possibilidade do empregado de realizar cada vez mais funções elevadas, sendo atribuídas tendo em vista as habilidades de cada um. Na prática, observou-se que neste período, a vigilância das atividades dos operários era constante, a fim de extrair a mais-valia. Portanto, na Administração Científica o foco estava muito mais nas tarefas, nos tempos e movimentos, buscando-se maior produtividade em menor tempo (BARNES, 1977).

No início do século XX, Fayol sintetizou a Teoria Clássica que se focaliza na estrutura organizacional, no homem Econômico e na busca pela máxima eficiência. O enfoque se dá na estrutura vertical, que parte da direção para a execução. "Sua concepção de administração localizava-se no princípio básico de que o governo é a administração e a administração é o governo" (SANTOS, 2014, p. 94).

Outra teoria, que surgiu em oposição à teoria Clássica, foi a Teoria das Relações Humanas, onde o principal protagonista foi Elton Mayo (1880-1949). Surgiu justamente com a necessidade de dar enfoque maior às pessoas, nas suas relações e na cooperação (MAYO, 1945).

Após estas vieram outras teorias, como a Teoria da Burocracia de Weber (2000), a Estruturalista de Thompson (1967) e Etzioni (1968), a Neoclássica de Drucker (2002), que se preocupavam, respectivamente, com a estrutura; a estrutura e o ambiente; e as tarefas, pessoas e estrutura. Teorias também surgiram posteriormente mais focalizadas em pessoas; pessoas e ambiente; ambiente; e ambiente e tecnologia, como, respectivamente, a Teoria Comportamental de Simon (1947), McGregor (1999), Herzberg (1977) e Maslow (1954); o Desenvolvimento Organizacional de Lewin (1974) e Schein (2009); dos Sistemas de Bertalanffy (1977); e a Teoria da Contingência de Woodward (1977).

Apesar de todas essas teorias perpassarem questões de pessoal, de estrutura, de ambientes, enfim, nenhuma delas abarca o humano na sua totalidade, pensando que cada indivíduo possui diversos papéis na sua existência, que para além de colaborador, funcionário, é também, muitas vezes, filho, esposa, pai, estudante, entre outros tantos papéis que compõem a vida em sociedade. E cada um desses indivíduos possui um anseio interno por autorrealização, possui uma finalidade que o motiva a estar dentro da organização, há um propósito, algo por trás, uma busca contínua pela felicidade (ARISTÓTELES, 2001; MORRIS, 1998).

No entanto, para que cada indivíduo compreenda essa dimensão interna que busca por autorrealização e saiba os caminhos, ações, atitudes, comportamentos que deve tomar para alcançar tal finalidade, o processo de educação e aprendizagem é fundamental, caso contrário, "quanto menos conhecimento, menor a competência" (MORRIS, 1998, p. 39). O conhecimento, principalmente o conhecimento aplicado, dá competência para cada indivíduo ser melhor naquilo que é e que faz.

Todo ser humano possui uma constante busca por autorrealização, é um anseio que não cessa. Todas as atitudes, todas as ações, todas as escolhas, em geral, possuem uma única finalidade: sentir bem-estar, ser feliz, realizar uma parte interna que é, inclusive, intangível, mas que toca, que faz realidade, que provoca o movimento (MASLOW, 1954).

Esse anseio metafísico (REALE, 2001) pede alguns aprendizados históricos, por exemplo, para construir uma casa - primeiro a casa é uma potência, é uma ideia, não é tangível - precisa-se de tijolos, areias, cimento etc. Após isso, a casa se torna ato. A mesma coisa acontece com o ser humano que, para realizar a pulsão interna, precisa de meios históricos para tal, como uma empresa, matéria-prima, ferramentas etc. Indo mais além, precisa de competências, como capacidade de organização, de planejamento, de execução, de comunicação, de gestão de si, de gestão das emoções, enfim, há uma totalidade que precisa ser desenvolvida. E é através dessa busca constante de autorrealização que os indivíduos se unem politicamente para construir empresas, corporações, instituições, com o intuito de realizar o próprio potencial e de servir às necessidades da sociedade (SOARES, 2018).

Ao compreender que o ser humano é uno, possui uma totalidade, é indivisível, sem partes, ou seja, não há como separar a 'vida pessoal' da 'vida profissional', como comumente fala-se no senso comum, percebe-se cada vez mais a importância do desenvolvimento de forma mais integral possível (JAEGER, 2003). Não há como exigir resultados expressivos e produtividade de um indivíduo que está sempre confuso em seus próprios pensamentos devido a problemas familiares, ou então, exigir capacidade de negociação de uma pessoa que age de modo infantil diante das relações, ou até mesmo exigir cooperação de um indivíduo que quer todo o reconhecimento para si próprio. Os profissionais dentro de uma empresa não chegam prontos em todas as competências que a organização necessita, por isso, é preciso formá-los (EBOLI, 2004).

Soares (2018, p. 247), destaca o caráter de formação ética que as organizações possuem:

A corporação possui acima de tudo um caráter ético de formação do indivíduo, porque integra-o, em seus desejos egoístas, num grupo donde os únicos interesses válidos são os coletivos, uma educação para o universal. Hegel, ao defender a ajuda das corporações como a única válida, atribui ao indivíduo o dever de proteger e recuperar a si mesmo. A ajuda estatal somente agiria numa forma de ultraje à sua dignidade, uma afronta à sua condição de indivíduo mediador do todo, capaz de erguer-se por suas próprias forças. As corporações, ainda, representam o processo evolutivo por qual passa a consciência em seu caminho de mediar uma substancialidade ética. A corporação, como universalidade tomando conta da particularidade, indica essa modificação na estrutura de pensamento do membro da comunidade.

Foi então que, através do presente trabalho, passou-se a ter um olhar mais amplo e criterioso no que diz respeito ao ensino da ética e das virtudes dentro das organizações.

As organizações exercem papel fundamental na sociedade, respondendo às necessidades dos indivíduos, através de produtos e serviços. Uma organização é composta por um grupo de pessoas que buscam atingir objetivos comuns, de forma organizada. Portanto, tudo é feito através de organizações. E aqui inclui também hospitais, creches, sindicatos, escolas, universidades, entre outros.

Todas as organizações são constituídas por pessoas. Não há como pensar em uma família equilibrada e com bem-estar sem o trabalho, pois é através do trabalho que cada pessoa recebe a sua remuneração que dá condições de viver bem, mas não só isso, pode dar inteligência, aprendizado, amor-próprio e dignidade. Assim como não há como pensar em organizações sem a força de trabalho de diferentes pessoas (FROMM, 1970).

A questão do trabalho, pode ser vista por Erich Fromm (1970, p. 176) como o

[...] o processo de alterar e moldar a natureza exterior a ele, o homem molda e altera a si mesmo. Sai da Natureza dominando-a e desenvolve suas capacidades de cooperação e de razão, e seu sentido do belo. Separa-se da Natureza, da unidade originária com ela, mas ao mesmo tempo volta a unir-se com ela como seu senhor e construtor. Quanto mais se desenvolve o seu trabalho, tanto mais se desenvolve a sua individualidade. Moldando e recriando a Natureza, aprende a fazer uso de suas capacidades e aumenta sua destreza e seu poder criador.

Portanto, para que uma organização prospere e se mantenha em um mercado tão competitivo, precisa do trabalho harmonioso e excelente de diversas pessoas. É através das organizações que os indivíduos buscam maior qualidade de vida, e um modo mais elevado de viver. E é principalmente por isso – possuir uma qualidade de

vida melhor, através do consumo (não limitando-se apenas ao consumo de bens materiais, mas também de bens culturais, artísticos, educacionais, entre outros) – é que existem as organizações.

O objetivo, portanto, de uma organização é entregar com qualidade e excelência seu produto e/ou serviço, possuir uma excelência no atendimento ao cliente, entregar um valor à sociedade, dar oportunidade de dignidade e formação às pessoas, entre outros fatores. À frente destes e outros aspectos fundamentais para o sucesso de uma organização estão as pessoas. Elas quem, de modo ou de outro, definirão o fracasso ou o sucesso da empresa. São as pessoas que operam as máquinas, são as pessoas que atendem o cliente, são as pessoas que compram os suprimentos, são as pessoas que estão diariamente em contato com toda a rede de interesses da organização. Estas, portanto, merecem atenção especial.

Whitaker (2007, p. 167, grifo nosso), destaca que

[...] na medida em que os trabalhadores se tornam conscientes de que não trabalham somente para o próprio bem-estar ou o da empresa, mas por uma finalidade social que tem dimensões mundiais, os objetivos organizacionais passam a constituir um incentivo à produtividade, trazendo, em contrapartida, substanciais progressos no relacionamento entre empresários, trabalhadores e empresa. **E este progresso só acontece se no centro da empresa está a pessoa humana, não o capital, tornando assim possível o melhor aproveitamento dos talentos de cada funcionário, favorecendo a criatividade, a responsabilidade e a participação de cada um, passando a transformar a empresa numa verdadeira comunidade.**

As organizações são "comunidades reais de pessoas que trabalham juntas" (SOLOMON, 2006b, p. 24) e, ainda para o autor, o impacto dessa atividade coletiva "na melhor das hipóteses, transforma e melhora a vida da nação e, mesmo quando não é tão bom, fornece empregos, um senso de comunidade, novos recursos e mais alternativas para o consumidor" (SOLOMON, 2006b, p. 24). Transcende-se, portanto, a visão pejorativa sobre as organizações e companhias, passando-se a um olhar de mais cooperação e importância, afinal, através das organizações que se constituem tudo aquilo que os indivíduos podem usufruir na vida cotidiana.

Percebe-se cada vez mais a preocupação com o desenvolvimento das pessoas dentro de uma organização. Antes, verificava-se o constante aprimoramento dos maquinários, dos processos, dos serviços e esquecia-se do fator primordial que opera tudo isso: o fator humano. No entanto, ainda sim esse desenvolvimento é limitado, pois focaliza-se muito mais em competências técnicas (*hard skills*) e acaba deixando a desejar na formação das competências comportamentais (*soft skills*) e no ensino da

ótima condução de si de forma integral (*self-management skills*), como fazia-se no mundo grego, por exemplo, através da *Paideia* e do desenvolvimento da *areté* (JAEGER, 2003).

As *hard skills* (*technical abilities*) são as habilidades técnicas, adquiridas através de estudos e formação acadêmica ou profissional, e também através da experiência. Dizem respeito à capacidade mental, disposição a lidar com novas tecnologias e a aprender novas habilidades, etc. E as *soft skills* (*employability skills, critical abilities, non-academic skills*) são competências transversais, habilidades gerais, humanas, críticas, não acadêmicas, competências comportamentais/pessoais, atitude do trabalhador em relação ao seu trabalho, compromisso, relacionamentos, etc., e são fundamentais para manter o trabalho (SWIATKIEWICZ, 2014).

Existem organizações que ainda privilegiam as *hard skills*, buscando e fortalecendo profissionais qualificados tecnicamente, devido às exigências do *core business* e complexidade de alguns produtos ou serviços. No entanto, apesar dessa necessidade técnica, não há como fugir do desenvolvimento e aprendizado da ética e de alguns pontos fundamentais da condição humana. Há aspectos que não podem deixar de ser desenvolvidos dentro de uma organização, pois dizem respeito à excelência moral e pessoal de cada um, o que está intimamente conectado com os resultados organizacionais, pois, um profissional pode ter uma excelente técnica, mas se não souber levar uma especificidade corretamente a um cliente, ou a um colega, por exemplo, está fora do “jogo” (MUSSAK, 2010).

As organizações visam a excelência no servir, a excelência em todas as atividades realizadas pelos profissionais, tendem a se pautar em atitudes éticas, e

[...] quando se fala em empresa ética, quer-se dizer que as pessoas que nela trabalham são éticas e buscam a excelência. Que os princípios e valores eleitos pelos seus fundadores e que impregnam a cultura da organização são éticos. Que os seus colaboradores, desde a alta administração até o último contratado, zelam pela conduta ética, e procuram exercer a liberdade com responsabilidade, tanto no seu relacionamento interno, como com o público externo. Em suma, as pessoas são éticas; a empresa é uma pessoa jurídica, uma ficção de direito que refletirá a conduta daqueles que a representam (WHITAKER, 2007. p. 205).

As pessoas podem realizar e dar conta de suas tarefas diárias de forma rotineira, entregando o mínimo para garantir o seu trabalho, ou então, podem ser estimuladas a fazerem o seu trabalho do melhor modo possível, rendendo mais, com mais criatividade e inovação, com mais motivação, com mais competência e, principalmente, com excelência (*areté*). Essa entrega com excelência acarretará na

maior satisfação do cliente e, por consequência, no sucesso da organização. Todo ser humano é por natureza criativo (MENEGETTI, 2019), mas para que essa criatividade se externalize, é preciso estimulá-la. Uma das formas propícias, além do trabalho, para o estímulo da criatividade, são os ambientes de aprendizagem.

No tópico a seguir, entra-se na questão da Educação Corporativa.

6 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação é temática fundamental na sociedade e vem ganhando destaque pela sua importância inclusive no ambiente corporativo. A universidade corporativa (UC) - aqui utilizam-se os termos "universidade corporativa" e "educação corporativa" como equivalentes - surge no século XX, primeiro dentro das organizações para, depois, começar a ser trabalhada academicamente. A primeira universidade corporativa foi estabelecida em 1945 pela General Electric de Crotonville, em New Jersey. No entanto, foi na década de 80 que houve o verdadeiro grande salto de interesse no tema, como uma forma de complemento estratégico do desenvolvimento dos profissionais das organizações (TARAPANOFF, 2004).

Há, em 1990, o princípio do que veio a ser chamado de "Sociedade do Conhecimento", a qual, afirmam Toledo e Domingues (2018, p. 110),

[...] se caracteriza pela interação de indivíduos que buscam a discussão e reflexão de assuntos de todas as áreas do conhecimento, ensinando e aprendendo entre si, com a geração de troca de informações nunca antes vista, a educação transforma-se em uma peça fundamental para que as organizações possam trabalhar com o grau de modernidade, inovação e competitividade que é exigido pela atual situação globalizada dos negócios.

Quanto ao processo de evolução das Definições de Educação Corporativa, pode-se observar a síntese organizada por Fangmeier e Müller (2017):

Quadro 5 - Definições de Educação Corporativa

AUTOR	DEFINIÇÃO
Meister (1999)	Aquela cujo foco vem caminhando na direção do aprendizado permanente e no qual a ênfase é o autogerenciamento, as realizações individuais e de equipe e a identificação com o aperfeiçoamento da carteira de qualificações dos funcionários.
Eboli (2004)	Sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão com base em competências, devendo, portanto, instalar e

	desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.
Valle (2005)	A EC busca desenvolver as competências técnicas e comportamentais para que todos se envolvam com as metas e objetivos da organização e tenham o desejo de aprender mais e de conhecer melhor o ambiente de trabalho e as suas possibilidades profissionais.
Nery (2010)	Surge como complemento estratégico do gerenciamento, do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização e como missão visa alinhar as iniciativas de ampliação do conhecimento da empresa com sua própria estratégia, considerando sua cultura organizacional, seu contexto organizacional e suas competências essenciais.
Magalhães (2013)	Uma das estratégias mais importantes da empresa – alinhar o desenvolvimento de seus talentos humanos com as estratégias de negócio.

Fonte: Fangmeier; Müller (2017, p. 118–119).

Com efeito, a educação corporativa passa a ser um instrumento essencial para a inovação e qualificação das organizações, fortalecendo a capacidade sustentável e competitiva. A universidade corporativa é, portanto, "o meio pelo qual a empresa reassume o seu papel na coordenação da educação dos seus empregados" (BRANCO, 2006, p. 101). Ou seja, a empresa identifica os pontos cruciais a serem desenvolvidos nos profissionais, tendo em vista a melhora na performance dos resultados organizacionais, e com isso, constrói as estratégias de desenvolvimento através da universidade corporativa.

A universidade corporativa possui "uma premissa que a define como um “guarda-chuva” estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização" (BRITO e CASTRO, 2019, p.156-157). É, portanto, uma ferramenta que pode ser utilizada visando os objetivos organizacionais a curto, médio e longo prazos.

Segundo Eboli (2004, p. 48) - uma das referências no estudo da educação corporativa no Brasil - a Universidade Corporativa tem como missão "[...] formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua". Além disso, "o objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios" (EBOLI, 2004, p. 48). A autora também comenta sobre a escassez de iniciativas de estudos sobre esse assunto no Brasil, principalmente dentro da Administração (TOLEDO; DOMINGUES, 2018).

Nos últimos trinta anos as universidades corporativas tiveram um crescimento exponencial e as organizações passaram a perceber que não podiam mais ser dependentes de instituições de ensino para desenvolver seus profissionais, visto que o conhecimento possui um "prazo de validade" e cada vez mais, o fluxo de informações e inovações torna-se mais rápido (MEISTER, 1999). Algumas empresas, no princípio, perceberam a necessidade de estarem à frente no que diz respeito à capacitação dos profissionais. Foi então que:

Durante os anos 1950, 1960 e 1970, grandes e pequenas empresas estabeleceram cursos para ensinar os seus profissionais a desempenhar melhor a sua atividade. Essas infra-estruturas educacionais dentro das corporações, proliferaram nos Estados Unidos, e tornaram-se as bases do que hoje se conhece por universidades corporativas, institutos ou colégios. O objetivo era, na maioria dos casos, manter os profissionais a par dos desenvolvimentos técnicos ou, ainda, antecipar-se a eles (TARAPANOFF, 2004, p. 19).

No Brasil, essa tendência também vem aumentando cada vez mais e começou a ser adotado esse conceito a partir dos anos 90 (EBOLI, 2004). As universidades corporativas "representam um processo no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho" (MEISTER, 1999, p. XXVIII).

As empresas que investem em universidades corporativas entendem que ali está a chave para o sucesso e para a vantagem competitiva, oferecendo constantemente aos profissionais, conhecimentos para a melhoria de suas qualificações e competências.

Marisa Eboli (2004, p. 38), afirma que:

Parece inquestionável a relevância que as áreas de T&D estão adquirindo sobre as demais funções da gestão de pessoas. A migração do T&D tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida.

As empresas que estão aderindo aos princípios da Universidade Corporativa, estão construindo um sistema de competência de aprendizagem contínua (MORAZ e EBOLI, 2019)

O quadro a seguir apresenta a mudança de paradigma dos centros de Treinamento e Desenvolvimento tradicionais para as Universidades Corporativas:

Quadro 6 - Mudança de paradigma de centro de T&D para UC

MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO		EDUCAÇÃO CORPORATIVA
• Desenvolver habilidades	OBJETIVO	• Desenvolver as competências críticas
• Aprendizado individual	FOCO	• Aprendizado organizacional
• Tático	ESCOPO	• Estratégico
• Necessidades individuais	ÊNFASE	• Estratégias de negócios
• Interno	PÚBLICO	• Interno e externo
• Espaço real	LOCAL	• Espaço real e virtual
• Aumento das habilidades	RESULTADO	• Aumento da competitividade

Adaptado de: Eboli, 2004, p. 50.

Percebem-se mudanças significativas em um olhar mais macro, onde não se trabalha somente aspectos específicos de cada um, individualmente, mas sim, de forma grupal, visando os objetivos da organização e desenvolvendo as competências necessárias para as estratégias do negócio.

O desenvolvimento de competências é, portanto, o ponto central da educação corporativa. No entanto, não qualquer competência, mas aquelas que são cruciais e contribuem para um excelente desempenho da organização, tendo em vista os seus objetivos. Isso passa pela capacidade de aprendizado, autodesenvolvimento,

resolução de problemas, entre outras tantas competências. A "educação é prática, experiência e realidade vivida" (EBOLI, 2004, p. 33).

A competitividade do mercado tem crescido cada vez mais nas últimas décadas devido à globalização e à informação (TARAPANOFF, 2004). Percebe-se, principalmente, nos últimos anos, que a rapidez das informações e as proximidades dos mercados globais, aumentaram ainda mais a concorrência, a produtividade, a competitividade no processar e aplicar as informações baseadas no conhecimento.

Com esta meta de "obter vantagem competitiva através do foco nos sistemas humanos, [...] requer da empresa uma mudança fundamental na sua maneira de pensar" (BRITO; CASTRO, 2019, p. 159). Por isso, as organizações precisam agir de forma mais ampla e sistêmica, onde os principais elos estão nos seus relacionamentos, seja com colaboradores internos, seja com fornecedores e clientes.

Solomon (2006b, p. 22-23) destaca o modo errôneo de se referir à competitividade:

Competição é apenas uma de um grande número de relações que as companhias têm umas com as outras e com outros membro da comunidade, e uma ênfase excessiva na competição pode ser desastrosa para o senso de comunidade e para uma cooperação subjacente, ambos necessários para qualquer atividade de negócios bem-sucedida. A necessidade de ser mais competitivo seria, em geral, mais bem interpretada como a necessidade de ser cooperativo, de ganhar a lealdade e a compreensão dos próprios compradores e dos empregados. Os esforços de uma empresa para melhorar a qualidade de seus serviços e a qualidade das pessoas precisam levar em consideração o sistema como um todo, não apenas cada um dos componentes isoladamente.

Os negócios são, portanto, cooperação e interação social, não apenas um tipo de competição vulgar, "são parte essencial da nossa sociedade, não atividade meramente parasitária ou marginal, um jogo fechado que só diz respeito a seus 'jogadores'" (SOLOMON, 2006b, p. 38). A competição é, sem dúvida, uma forma de assegurar o mercado com qualidade, mas as organizações não giram em torno dela.

Com o intuito de manter-se bem posicionadas e de agregarem valor à sociedade, as organizações têm investido cada vez mais em inovação, em aprendizagem, em competências contemporâneas e ágeis, enfim, a "maior arma para a sobrevivência das organizações na época da competitividade e da inovação é a sua capacidade de aprendizagem e, sobretudo, de criar novos conhecimentos. Para que isto ocorra é necessário que as organizações e seus funcionários *aprendam a aprender*" (TARAPANOFF, 2004, p. 13, grifos do autor). Aprender a aprender é uma competência fundamental para as empresas que buscam tornarem-se sustentáveis

ao longo dos anos (MUSSAK, 2003). As empresas precisam se tornar o local onde as pessoas estejam constantemente aprendendo e expandindo as suas capacidades para realizar as suas atividades, tendo em vista os objetivos da organização.

A maior fonte competitiva de uma organização são as pessoas e a capacidade de aprendizado ágil. Portanto,

A universidade corporativa surgiu como um desdobramento ou aprofundamento das atividades de treinamento dos Departamentos de Recursos Humanos nas empresas. No início, o seu foco, nos Estados Unidos, foi o treinamento de seus empregados buscando a melhoria de habilidades profissionais e a proficiência em sua atividade dentro da corporação (desenvolvimento de *expertise*). Desde o seu início, refletia um engajamento claro da indústria com a educação de seus empregados - o tipo de educação que pode manter a competitividade da empresa (TARAPANOFF, 2004, p. 17, grifo do autor).

Caso se fosse fazer uma breve passagem pelo papel da educação na história da sociedade, ficaria claro o impacto que algumas instituições tiveram na formação das pessoas, por exemplo, no período medieval, onde a educação era um instrumento para uma finalidade maior, para a salvação da alma. Dependendo do período histórico e da estrutura política de cada sociedade, esta impacta diretamente na definição de padrões educacionais (EBOLI, 2004).

Esse fenômeno é perceptível ainda atualmente, quando se verifica que:

A educação tem hoje em dia legitimidade macroeconômica, pois há forte preocupação com sua implicação no desenvolvimento econômico e na competitividade de um país, e isso se agrega às outras legitimidades [...]. Assim sendo, fico inclinada a imaginar que serão as empresas que darão o tom do sistema educacional nos próximos tempos (EBOLI, 2004, p. 36).

Cada vez mais nota-se a limitação no desenvolvimento das pessoas de forma integral pelas escolas e universidades tradicionais, preparando-as para, além do mercado de trabalho, a construírem uma existência de realização do próprio potencial e de aprendizagem contínua, por toda a vida.

Na obra *The Paideia proposal*, Adler (1902) elabora a questão da formação de crianças e adolescentes nas escolas e universidades, propondo uma *Paideia*, um *curriculum* multidisciplinar que capacita as pessoas de forma mais completa, e critica o fato de que estas instituições não preparam indivíduos maduros, com capacidade de aprender para a vida toda e que contribuam para o bem da sociedade. A palavra *paideia*, do grego antigo, está vinculada à *cultura*, significando a *formação* do homem,

ou seja, "educação devida às "boas artes" peculiares do homem, que o distinguem de todos os outros animais." (ABBAGNANO, 2003, p. 225). Estas boas artes eram a filosofia, a poesia, a capacidade de falar e expressar-se com desenvoltura (a eloquência), etc. Tudo isto, conferia o valor essencial para o que o homem é e deve ser, formando o homem verdadeiro, genuíno e perfeito. A formação do homem grego possuía duas propriedades que a constituíram: a primeira é a conexão íntima com a filosofia; e a segunda é a estreita conexão com o social.

Retomando a proposta de Adler, lê-se a seguinte afirmação:

O fato é que as instituições educacionais, mesmo na melhor das hipóteses, não podem produzir homens e mulheres plenamente educados. A idade em que a maioria dos seres humanos frequenta a escola o impede. A própria juventude é o mais sério impedimento - de fato, a juventude é um obstáculo insuperável a tornar-se uma pessoa educada. [...] Ninguém pode ser educado enquanto for imaturo. Seria um engano encarar os títulos concedidos por nossas faculdades e universidades como um certificado de conclusão da educação. Isso é ainda mais verdadeiro no que diz respeito ao diploma de conclusão de segundo grau. Somente por meio das provações da vida adulta, somente com o alcance e a profundidade de experiências que contribuem para a maturidade, podem os seres humanos tornar-se pessoas educadas. As pessoas maduras podem não ser tão facilmente treinadas quanto as imaturas, mas são mais educáveis em virtude de sua maturidade (ADLER, 1902, p. 9-10, tradução nossa).

Com efeito, as empresas estão tornando-se o espaço para desenvolvimento da maturidade das pessoas para que elas se tornem capazes de cumprir a sua finalidade enquanto humanos: que é realizar o próprio potencial e ser feliz (ARISTÓTELES, 2001). Além do mais, "a educação é um processo que dura a vida inteira e do qual o ensino é somente uma parte pequena, embora necessária" (ADLER, 1902, p. 10). Fica evidente aqui a visão de Marisa Eboli, como dito anteriormente, de que atualmente, o papel de dar as diretrizes e influências no desenvolvimento das pessoas está nas empresas.

A aprendizagem é para a vida toda, "nunca chega a um ponto terminal. Enquanto se está vivo e sadio, a aprendizagem pode e deve prosseguir, [...] o crescimento mental, moral e espiritual pode e deve continuar por toda a vida" (ADLER, 1902, p. 10).

Ainda tratando deste cenário atual competitivo e das mudanças rápidas exigidas pelo mercado, é natural a geração de necessidades de profissionais do conhecimento qualificados dentro dos ambientes corporativos (BRITO; CASTRO, 2019).

Como a educação não termina na escola nem mesmo na universidade, é responsabilidade de cada indivíduo, em primeiro lugar, buscar sistematizar todos os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos, transformando-os em competências, através do exercício prático diário. Depois há o papel das organizações em darem espaços e capacitações para os profissionais melhorarem essas competências.

Nesse sentido, Meister (1999), sugere sete competências básicas que garantiriam a empregabilidade de cada pessoa e também o bom desenvolvimento do ambiente dos negócios: 1) Aprendendo a aprender; 2) Comunicação e colaboração; 3) Raciocínio criativo e resolução de problemas; 4) Conhecimento tecnológico; 5) Conhecimento de negócios globais; 6) Desenvolvimento de liderança; e 7) Autogerenciamento da carreira, explicadas a seguir, de maneira sucinta:

Aprendendo a aprender. A meta é fazer com que a atitude de aprender a aprender se torne parte natural do modo como os funcionários pensam e comportam-se no trabalho. [...] **Comunicação e colaboração.** Essas habilidades incluem não apenas as habilidades interpessoais tais como ouvir e comunicar-se efetivamente com colegas de trabalho, mas também habilidades como saber trabalhar em grupo, colaborar com membros da equipe para compartilhar abertamente as melhores práticas em toda organização e relacionar-se com clientes, fornecedores e principais integrantes da cadeia de valor. [...] **Raciocínio criativo e resolução de problemas.** [...] Para lidar adequadamente com situações sem orientação superior. [...] **Conhecimento tecnológico.** Essas tecnologias mudarão a forma do conhecimento, ampliando o alcance das práticas empresariais em qualquer lugar, a qualquer momento. [...] **Desenvolvimento de liderança.** [...] oportunidade de discutir ativamente, diagnosticar e recomendar soluções também reais. **Autogerenciamento da carreira.** [...] ensinam os funcionários a assumir o controle de suas carreiras e a gerenciar o próprio desenvolvimento (MEISTER, 1999, p. 13-16, grifos do autor).

Além destes pontos, Meister (1999) aborda uma outra questão importante: sobre a cidadania corporativa. Ela destaca que as empresas passaram a criar experiências de aprendizagem onde o profissional aprende aquilo que é essencial e ainda absorve a cultura da organização. Ela cita o exemplo de uma companhia - University of Chicago Hospital (UCH) - que enfatiza a sua preocupação em formar não somente bons funcionários, mas também bons cidadãos. Para a companhia, ser um bom cidadão está para além de desempenhar muito bem as funções de determinado cargo, mas um bom cidadão, inclusive, age e cuida da empresa como se fosse dono. Ao agir deste modo, automaticamente, esse profissional passará a agir assim também em todas as áreas de sua vida (MEISTER, 1999).

A próxima sessão é dedicada a concluir a exposição deste trabalho, reforçando a importância do ensino da ética das virtudes dentro da educação corporativa, com o

intuito de formar indivíduos mais capazes e mais felizes, proporcionando bem-estar para si, para o grupo, e para a sociedade, contribuindo para a construção de resultados empresariais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há dilemas dentro das organizações, e na vida como um todo, que só podem ser resolvidos com a ajuda da sabedoria dos antigos. Pois tudo o que se construiu, em termos de conhecimento, até aqui, são frutos de uma tradição e profundidade filosófica deixadas por grandes homens que marcaram o entendimento da humanidade. “Chegamos a um ponto da história em que precisamos entender a condição humana com maior profundidade do que nunca e aplicar essa compreensão à nossa forma de viver e de fazer negócios no dia a dia” (MORRIS, 1998, p. 3). Alguns dos escândalos e prejuízos de companhias que se pode ver na sociedade atual, poderiam ser diminuídos ou até evitados, se os gestores e administradores fossem capazes de decidir eticamente, e essa necessidade poderia ser sanada mediante treinamentos adequados (BERTERO, 2012).

Aristóteles possuía uma profunda compreensão sobre a natureza humana e marcou todo o saber com seus estudos sobre a Metafísica, a Política, as virtudes, enfim,

Quando olhou o mundo ao seu redor, Aristóteles viu, como todos nós vemos, que os seres humanos buscam algo diferente. Alguns buscam a riqueza. Outros sonham com a fama. Alguns anseiam pelo amor. [...] Mas Aristóteles teve um *insight*: por trás de todas as diferenças superficiais no que parece ser o objeto de nossa busca, todos nessa vida na verdade buscam a mesma coisa: a felicidade. E o que Aristóteles percebeu muitos pensadores subsequentes confirmaram (MORRIS, 1998, p. 11).

Todas as pessoas com quem se possa entrar em contato durante o dia, seja o dono de empresa, o funcionário, o cliente, o pai, a mãe, o contador, o vendedor, o secretário, enfim, todos buscam a felicidade no que fazem. Com efeito, ao começar um trabalho, ao permanecer dentro de uma companhia, ao escolher uma carreira, as pessoas estão buscando ser felizes naquilo. Deste modo, fica evidente que, uma empresa é feita por diversas pessoas, com diversos sonhos, com diversos propósitos e com um único intuito: ser feliz.

Anteriormente, neste trabalho, o tema da felicidade em Aristóteles já foi tratado, mas é importante salientar que felicidade está intimamente ligada à participação em

algo que proporciona satisfação, não é o ter, mas sim o fazer. “Um dos maiores prazeres na vida é a satisfação ativa proporcionada por um trabalho bem feito. Portanto, a felicidade está conectada tanto à paz quanto ao prazer. Mas, no fundo, é encontrada na atividade. Está no trabalho” (MORRIS, 1998, p. 19).

Eboli (2004, p. 33), destaca que

As relações entre Educação e Filosofia parecem quase naturais. Enquanto a Educação trabalha com o desenvolvimento dos seres humanos e das novas gerações de uma sociedade, a Filosofia é a reflexão sobre o que e como devem ser, ou de que maneira devem se desenvolver, esses seres humanos e essa sociedade.

Portanto, falar de ética das virtudes dentro das organizações, é falar em como os profissionais podem agir, como podem conhecer a si mesmos e o que podem fazer para realizar a própria natureza humana e ser felizes naquilo que fazem, gerando, como consequência, resultados superiores para as empresas em que atuam.

A utilização da ética das virtudes nos estudos acadêmicos da ética dentro das organizações iniciou-se a partir de 1990. O resgate das virtudes morais na ética em Administração é atribuída por alguns nomes, entre eles e principalmente, por Elizabeth Anscombe (AMES; SERAFIM, 2020). Os estudos da ética das virtudes nas organizações desenvolveram-se por diversas correntes, com diferentes pontos de vista, baseados em clássicos como Aristóteles e Tomás de Aquino.

Os objetivos específicos deste trabalho foram alcançados, conforme se observa a seguir.

a) Realizar busca sistemática afim de verificar como a área da administração vem trabalhando o tema do ensino da ética das virtudes de Aristóteles na educação corporativa: neste trabalho foi realizada uma revisão sistemática com o objetivo de compreender de que maneira a Academia, na área da Administração, têm abordado o ensino da ética das virtudes de Aristóteles na educação corporativa. Constatou-se pouca ou nenhuma produção científica relacionando as temáticas. Posteriormente, com a sugestão feita pela banca examinadora na defesa do trabalho, investigou-se a relação entre Educação Executiva ²e ética das virtudes, resultando em campo aberto a ser explorado.

b) Investigar o tema da educação corporativa e seu papel nas organizações privadas: a educação corporativa se dá através de um sistema de formação das

² Termo sugerido pela banca examinadora na defesa da presente dissertação.

peçoas, onde se desenvolvem competências essenciais e estratégicas para as necessidades do contexto atual das organizações. Além de, ajudar a transmitir os valores, ideais e objetivos da empresa. Neste sentido, possui papel fundamental para a manutenção, inovação e qualificação da competitividade e sustentabilidade do negócio.

c) Investigar a ética das virtudes de Aristóteles, explorando a Business Ethics: a ética aristotélica propõe que todo agir busca alcançar uma finalidade, sendo a do homem a felicidade. Para isso, a pessoa deve construir um modo de conduzir a existência que seja virtuoso, ou seja, praticando ações virtuosas que, ao serem repetidas, tornam-se hábitos. É, portanto, através da virtude transformada em hábito que o indivíduo constrói uma vida boa e pode ser feliz.

d) Contextualizar sobre o desenvolvimento de pessoas dentro das organizações privadas: observou-se que, diversas foram as teorias tratadas dentro da Administração, que perpassaram assuntos como estrutura, pessoal, ambiente, processos, produtividade, enfim, no entanto, nenhuma delas trata do humano em sua totalidade. O papel da educação corporativa é ser também um espaço para fomento do desenvolvimento humano em sua integralidade, no que diz respeito às atitudes, comportamentos, modos de viver, etc.

e) Investigar a importância do estudo a respeito do ensino da ética das virtudes na educação corporativa: é notável o anseio de autorrealização que todo indivíduo possui. Essa temática já foi tratada por grandes filósofos desde a Antiguidade. Por isso, para que cada indivíduo aprenda sobre esta dimensão interna e saiba tomar decisões, medir ações e comportamentos que visem atingir tal finalidade de realização e felicidade, é preciso um processo de educação, principalmente, uma educação pautada nas virtudes.

Os objetivos específicos apresentados contribuíram para o alcance do objetivo geral deste trabalho, que consistiu em identificar como a área da Administração tem abordado o ensino da ética das virtudes de Aristóteles na educação corporativa. Ficou constatado que, apesar de sua importância e, embora o ensino da ética das virtudes na educação corporativa já seja uma realidade no cotidiano das organizações, a Administração ainda não possui uma vastidão de produções a respeito da temática.

Considerando que a temática é ainda incipiente na produção acadêmica da Administração, a sessão a seguir apresenta sugestões de trabalhos futuros.

7.1 Sugestões de trabalhos futuros

Esta temática abre diversas possibilidades de estudos futuros. Algumas sugestões são apresentadas a seguir.

Pode-se realizar um estudo empírico com empresas privadas para identificar, na prática, a aplicabilidade do ensino da ética das virtudes na educação corporativa.

Além disso, dentre as várias virtudes apresentadas ao longo do trabalho, pode-se buscar verificar quais virtudes são mais relevantes tendo em vista cada cargo e os objetivos organizacionais.

Há a possibilidade de fazer um estudo da comparação entre as empresas que praticam o ensino da ética das virtudes na educação corporativa e as empresas que não possuem nenhuma iniciativa na área, verificando os impactos obtidos nos resultados de cada uma delas.

Outra sugestão é a da construção de um programa, um *curriculum* de ensino da ética das virtudes nas organizações.

Para que um programa como este seja bem-sucedido, o papel do treinador é fundamental, portanto, pode-se realizar um estudo sobre o perfil que um treinador deve possuir para cumprir com os objetivos do ensino da ética das virtudes na educação corporativa.

Tendo em vista o contexto atual da sociedade, cada vez mais tecnológica e inovadora, se faria interessante um trabalho em que buscasse práticas de ensino da ética das virtudes através de gameficações, tecnologias e atividades vivenciais.

Outra pesquisa que pode ser realizada é a comparação entre organizações públicas e privadas, e o aproveitamento dos profissionais que são desenvolvidos através de um programa de ensino da ética das virtudes.

7.2 Limitações previstas

Uma possível limitação prevista na presente pesquisa é de ordem semântica. Como se observa, o ensino da ética das virtudes já é uma realidade na educação corporativa, no entanto a prática pode apresentar diferentes termos com significado semelhante. Dessa forma, pode ser que a área da Administração, em algum nível, trate da temática, mas com termos diversos dos identificados.

Deve-se levar em consideração ainda que, por tratar-se de pesquisa que se utiliza de fontes secundárias, há risco de que estas exponham dados

inadequadamente coletados ou processados. Tal limitação procurou ser contornada por meio da coleta de dados nas diferentes bases de dados e diferentes artigos, de maneira a ser possível comparar e analisar com cuidado (SILVA et al., 2009).

A respeito desse ponto, ressalta-se que há ainda a limitação inerente aos desafios impostos pela própria razão de ser desta pesquisa, uma vez que a temática é inovadora e, dessa forma, não se encontra tanta produção a respeito. O que, por outro lado, amplia horizontes de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo**. Ram. Revista de Administração Mackenzie, [S.L.], v. 13, n. 6, p. 107-137, dez. 2012. FapUNIFESP (SciELO).

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ADLER, Mortimer Jerome. **The Paideia proposal**. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1902.

AMES, Maria Clara F. D. Costa; SERAFIM, Mauricio Custodio (2020). **Ética das Virtudes na Administração: uma breve introdução**. In: Serafim, M. C. Virtudes e Dilemas Morais na Administração. 1. ed. Florianópolis: Admethics, 2020. pp. 16-73.

AQUINO, Tomás. **As virtudes Morais. Questões Disputadas sobre a virtude**. Tradução de Paulo Faitanin e Bernardo Veiga. Campinas, São Paulo: Ecclesiae, 2012.

AQUINO, Tomás. **Suma Teológica**, v. 3, parte IIa-IIae. Campinas: Ecclesiae, 2016.

ARENDT, Hannah. **O que é política?** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

ARISTÓTELES. **Ética a Eudemo**. São Paulo: Edipro, 2015.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômacos**. 2. ed. Brasília: UnB, 2001.

ARISTÓTELES. **Tópicos. Dos argumentos sofísticos. Metafísica: livro I e livro II. Ética a Nicômaco. Poética**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

AZEVÊDO, Ariston; GRAVE, Paulo Sérgio. **Prolegômenos a Toda a Administrolgia Possível: Administração - O Que é Isto?** Revista Organ. Soc. 21 (71) • Oct-Dec 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302014217100009>

BARIL, Anne. **Eudaimonia in contemporary virtue ethics**, 2014. In: STAN VAN HOOFT. The Handbook of Virtue Ethics. Acumen Publishing, 2014.

BARNES, Jonathan. **Aristóteles**. Aparecida-SP: Ideias & Letras, 2009.

BARNES, Ralph Mosser. **Estudo de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho**. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

BERTERO, Carlos Osmar. **É possível ensinar ética?** Gv-Executivo, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 34, 15 maio 2012. Fundacao Getulio Vargas.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BOUZADA, Marco Aurélio Carino. **O Administrador Aristóteles: a presença da sua filosofia na administração**. InterSciencePlace Revista Científica Internacional. ISSN: 1679-9844. Edição 20, volume 1, artigo no 5, Janeiro/Março 2012.

BRANCO, Alessandra Rosa. **O perfil das universidades corporativas no Brasil**. Revista de Administração Mackenzie, 2006. Volume 7, n.4, p. 99-120.

BRITO, Lydia Maria Pinto; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de. **Universidades Corporativas – quando o saber construído pela humanidade é substituído pelo conhecimento empresarial**. Innovar, [S.L.], v. 29, n. 72, p. 147-162, 1 abr. 2019. Universidad Nacional de Colombia.

CAMPS, Victoria. **Historia de la ética: 1. De los griegos al Renacimiento**. Barcelona: Crítica, 2006.

CHEN, Tzu-Chia; TSENG, Cheng-Jui. **Impact of Web-Based Teaching on the Learning Performance of Education and Training in the Service Industry during COVID-19**. Contemporary Educational Technology, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 1-8, 8 out. 2020. Bastas Publications.

CURZER, Howard. **Aristotle and Moral Virtue**, 2018. In: The Oxford Handbook of Virtude. Edited by Nancy E. Snow., 2018.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2002.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ETZIONI, Amitai. **A Comparative Analysis of Complex Organizations**. Nova Iorque: The Free Press, 1968.

FANGMEIER, Fabiano; MÜLLER, César. Educação Corporativa em uma Empresa Pública. **La Salle Estrela – Revista Digital**, [S. l.], v. 1, n. 7, p. 112–148, 2017.

FROMM, Erich, **Psicanálise da Sociedade Contemporânea**. 6 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

GIL, Evelin Panis; HOECKESFELD, Lenoir; SILVA, Luiz Henrique da; PEREIRA, Christiane Mendes Drozdek. **Training and Development from the management's viewpoint: a case study in the food sector**. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, [S.L.], v. 10, p. 01-14, 22 maio 2020.

GUAL, C. In: CAMPS, Victoria. **Historia de la ética: 1. De los griegos al Renacimiento**. Barcelona: Crítica, 2006.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992.

HARTMAN, Edwin. **Aristotle's Virtue Ethics and Virtuous Business**, 2017. In: SISON, A. J. G. et al. (eds.), *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, International Handbooks in Business Ethics, 2017.

HEGEL, Georg W. F. **Fenomenologia do Espírito**. Petrópolis: Vozes, 2005.

HEGEL, Georg W. F. **Filosofia do Direito**. São Paulo: Loyola, 2010.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários**. In: VROOM, Victor. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1977.

HOURNEAUX JUNIOR, F.; EBOLI, M. P.; MARTINS, E. C. **Educação corporativa e o papel do Chief Learning Officer**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 10, n. 27, p. 105-117, 2008.

HUTCHINSON, D. S., in: BARNES, Jonathan. **Aristóteles**. Aparecida-SP: Ideias & Letras, 2009.

JAEGER, Werner. **Aristóteles**. México: FCE, 1946.

JAEGER, Werner. **Paidéia: a formação do homem grego**. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

JIT, Ravinder; SHARMA, C. S.; KAWATRA, Mona. **Healing a Broken Spirit: role of servant leadership**. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, [S.L.], v. 42, n. 2, p. 80-94, jun. 2017. SAGE Publications.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos**. São Paulo, SP : M. Claret, 2008.

KANT, Immanuel. **Metafísica dos costumes parte I**. Lisboa: Edições 70, 2004.

LLEDÓ, E. In: CAMPS, Victoria. **Historia de la ética: 1. De los griegos al Renacimiento**. Barcelona: Crítica, 2006.

LEWIN, K. **Group decision and social change**. In: Swanson, G.E., Newcomb, T.M. & Hartlez, E.L. ed. *Readings in social psychology*. New York: Holt, 1974.

LOPES, F. J.; ABREU, V. G. M. de; KUMASAKA, R. S.; ROSINI, A. M. **COMPETENCY MANAGEMENT, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND CORPORATIVE EDUCATION: a study on brazilian companies**. *Journal On Innovation And Sustainability Risus*, [S.L.], v. 11, n. 4, p. 147-158, 8 jan. 2021. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP).

MACINTYRE, Alasdair. **After Virtue: a study in moral theory**. 3rd ed. Indiana: University of Notre Dame Press, 2007.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MAY, Rollo. **A coragem de criar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

MAY, Rollo. **O homem a procura de si mesmo**. São Paulo: Círculo do Livro, 1953.

MAYO, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Boston: Harvard University, 1945.

MENEGON, Elizangela Maria Pas; ZAMBARDA, Andrea Bencke. **Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil**. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, [S.L.], p. 07-20, 1 jan. 2019. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC.

MENEZES, Rodrigo Ábner Gonçalves. **Filosofia na administração: abordagens clássicas da administração à luz do pensamento Filosófico**. Research, Society and Development, v. 9, n. 2, e161921758, 202. (CC BY 4.0) | ISSN 2525-3409 | DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i2.1758>

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. Tradução: Maria Claudia S. R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENEGHETTI, A. **Arte, sonho e sociedade**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed. Universitária, 2015.

MENEGHETTI, A. **Fundamentos de Filosofia**. São Paulo: Ontopsicologica Editrice, 2005.

MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicologica**. 4. ed. Roma: Psicologica Editrice, 2019.

MENEGHETTI, A. **Projeto Homem**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed. Universitária, 2011.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed. Universitária, 2013a.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013b.

MOHELSKÁ, Hana; SOKOLOVÁ, Marcela. **Effectiveness of using e-learning for business disciplines: the case of introductory management course**. E+M Ekonomie A Management, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 82-92, 24 mar. 2014. Technical University of Liberec.

MORAZ, Clara Aparecida Castro de e EBOLI, Marisa Pereira. **Educação corporativa e o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade: um estudo de casos de empresas do setor elétrico no Brasil**. 2019, Anais.. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2019. Disponível em: <http://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/1238.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2022.

MORRIS, T. **A nova alma das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência**. 5a ed. São Paulo: Gente, 2003.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PEREIRA, Rafael Rodrigues. **A ética das virtudes e a distinção entre moralidade e felicidade**. Revista Portuguesa de Filosofia T. 76, Fasc. 1, Ética das Virtudes: Perspetivas Contemporâneas / Virtue Ethics: Contemporary Perspectives (2020), pp. 93-124.

PLATÃO. **A República**. São Paulo: editora Best Seller, 2002.

REALE, Giovanni. **Aristóteles Metafísica**. Tradução: Marcelo Perine. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

REALE, G.; ANTISERI, D. **História da filosofia: filosofia pagã antiga**. São Paulo: Paulus, 2003.

SANTOS, Flávio Reis dos. **Tecnocracia capitalista: fundamentos e implicações para a educação** / Flávio Reis dos Santos. São Carlos: UFSCar, 2014. 205 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de São Carlos, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/2334/5811.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 24 de julho de 2022.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

SILVA, L. D. R; DAMACENO, A. D; MARTINS, M. C. R; SOBRAL, K. M; FARIAS, I. M. S. **Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente**. In: Congresso Nacional de Educação. 2009. p. 4554-4566.

SERAFIM, Mauricio C. **Virtudes e Dilemas Morais na Administração**. 1. ed. Florianópolis: Admethics, 2020.

SIMON, H.A. **Administrative Behavior**. New York, NY: Macmillan, 1947.

SOARES, Josemar. **Consciência de Si, Direito e Sociedade**. São Paulo: Intelecto, 2018.

SOARES, Josemar. **Filosofia do Direito**. Curitiba: IESDE, 2019.

SOLOMON, Robert C. **On Ethics and Living Well**. Belmont: Thomson Wadsworth, 2006a.

SOLOMON, Robert C. **Ética e Excelência: cooperação e integridade nos negócios**. Tradução: Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006b.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. Pesquisa e Debate em Educação, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396 - 1416, jul. - dez. 2020. ISSN 2237-9444.

SOUZA, Maria Claudia Antunes; SOARES, Josemar. Sustentabilidade e Produção do Direito em Tempos Globalizados: Responsabilidade Ética das Corporações Transnacionais. In: JUNIOR, Luiz Carlos Avila; SILVEIRA, Ana Flavia; AVILA, Jussara Ribas (Org.) **Constituição e direitos: sob o prisma dos mecanismos de proteção e efetividade**. Portugal: Juruá, 2022

SROUR, Robert H. **Ética Empresarial: O Ciclo Virtuoso dos Negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

STAN VAN HOOFT. **The Handbook of Virtue Ethics**. Acumen Publishing, 2014.

STICHTER, Matt. **Virtue as a Skill**. In: The Oxford Handbook of Virtude. Edited by Nancy E. Snow., 2018.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. **Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam**. Cad. EBAPE.BR, v. 12, no 3, artigo 7, p.663–687. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395112337>. Acesso em 24 de julho de 2022.

TARAPANOFF, Kira. **Educação Corporativa: Contribuição para a competitividade**. Organização, Secretaria de Tecnologia Industrial. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8a ed. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THOMPSON, Victor A. **Moderna Organização**. Rio de Janeiro: USAID, 1967.

TOLEDO, G. S.; DOMINGUES, C. R. **Produção sobre Educação Corporativa no Brasil: um estudo bibliométrico**. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 108–127, 2018. DOI: 10.7769/gesec.v9i1.755.

VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araujo; SILVA JUNIOR, Annor da. **Learning Sustainability In The Harvesting Practices Of A Forest-Based Company**. Ram. Revista de Administração Mackenzie, [S.L.], v. 22, n. 5, p. 1-24, nov. 2021. FapUNIFESP (SciELO)

VARELA, Francisco. **Sobre a competência ética**. Lisboa: Edições 70, 1995.

VAZ, Henrique de Lima. **Ética e Cultura: Escritos de Filosofia II**. São Paulo: Loyola, 2004.

VAZ, Henrique Cláudio de Lima. **Ética e Direito**. São Paulo: Loyola, 2002.

VAZQUEZ, Adolfo S. **Ética**. 12. ed. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1990.

VILLEY, Michel. **A formação do pensamento jurídico moderno**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4a ed. Volume 1. Brasília: Editora UnB, 2000.

WHITAKER, Maria do Carmo. **Ética na Vida das Empresas**. São Paulo: DVS Editora, 2007

WOODWARD, Joan. **Organização Industrial**. São Paulo: Atlas, 1977.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert. **Ética das Virtudes e a Escola Austríaca de Economia: uma reflexão a partir de Hayek**. 2020a. In: Serafim, M. C. Virtudes e Dilemas Morais na Administração. 1. ed. Florianópolis: Admethics, 2020. pp. 210-235.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert. **Ética e Administração Pública: uma abordagem a partir de três modelos normativos**. 2020b. In: Serafim, M. C. Virtudes e Dilemas Morais na Administração. 1. ed. Florianópolis: Admethics, 2020. pp. 314-345.

ZAPPELLINI, Silvia M. K. C. **A importância da virtude da docilidade nas organizações**. 2020c. In: Serafim, M. C. Virtudes e Dilemas Morais na Administração. 1. ed. Florianópolis: Admethics, 2020. pp. 131-148.