

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

**LUCAS CARREGARI CARNEIRO**

**ENTRE DUAS NATUREZAS: CONTRIBUIÇÕES DA EDUCAÇÃO  
AO AR LIVRE PELA AVENTURA PARA A FORMAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2023**

**LUCAS CARREGARI CARNEIRO**

**ENTRE DUAS NATUREZAS: CONTRIBUIÇÕES DA EDUCAÇÃO  
AO AR LIVRE PELA AVENTURA PARA A FORMAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para titulação de Doutor em Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Mauricio C. Serafim

**FLORIANÓPOLIS**

**2023**

Carregari Carneiro, Lucas

Entre duas naturezas: : Contribuições da educação ao ar livre pela aventura para a formação em administração / Lucas Carregari Carneiro. -- 2023.

259 p.

Orientador: Maurício Custódio Serafim

Tese (doutorado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2023.

1. Administração. 2. Ética das virtudes. 3. Aprendizagem experiencial. 4. Educação ao ar livre pela aventura. 5. Esportes de aventura. I. Custódio Serafim, Maurício. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

## **LUCAS CARREGARI CARNEIRO**

### **ENTRE DUAS NATUREZAS: CONTRIBUIÇÕES DA EDUCAÇÃO AO AR LIVRE PELA AVENTURA PARA A FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para titulação de Doutor em Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Mauricio C. Serafim

#### **BANCA EXAMINADORA**

Prof. Maurício Custódio Serafim, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC-ESAG)

Membros:

Prof. Marcello Beckert Zappellini, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC-ESAG)

Prof. Marcos Abilio Bosquetti, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC-CAD)

Prof. Paulo Sertek, Dr.

Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Prof. Ricardo Ricci Uvinha, Dr.

Universidade de São Paulo (USP-EACH)

Florianópolis, 20 de dezembro de 2022

Dedico esse trabalho a Deus, a família  
que Ele me deu, e aqueles que respondem  
com amor ao chamado da vocação do  
ensino

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela exuberante natureza, saúde e criatividade nos dada para desfrutá-las. Agradeço à minha companheira de aventuras e esposa Taiene da Rosa. Você é parte fundamental dessa trajetória. Obrigado por cada momento de dedicação, paciência, troca de perspectivas e incentivo. À Serena, fruto de nossa união, com o tempo saberá que ela nasceu e cresceu junto com essa tese graças ao nosso amor e perseverança.

Agradeço ao meu amigo e orientador Professor Maurício C. Serafim. Suas virtudes inspiram seus orientados, familiares e amigos. Obrigado pela dedicação ao longo da minha jornada de formação. Que bons frutos continuem a mostrar que sua árvore está plantada junto ao rio de águas vivas.

Agradeço a minha família e amigos, especialmente aqueles que foram incentivadores incessantes dessa jornada. Obrigado Mãe, Pai, Bete, Lú e Má, Pedro e Gabi. Esse trabalho também é de vocês! Aos queridos e especiais Tarcísio da Rosa, Maria Clara, André Noronha, Felipe Dowsley, Filipe Roldão, Felipe Quintão, Gabriela Mengoa, Ruan Toledano e Sandra Aguiar, meu agradecimento pela verdadeira parceria no processo, foram importantes momentos de reflexão, incentivo, cuidado e fortalecimento mútuo que me fizeram chegar até aqui.

Aos colegas pesquisadores do AdmEthics, companheiros de Doutorado, Técnicos e Professores da Universidade Estadual de Santa Catarina, muito obrigado. Obrigado Bruno Castro, Gabriel Mendonça, Laleska Lebioda, Gabriela Ostrovski, Lais Santos, Gabriela Buffon, Marina Bruschi, José Tezza, Marília Ribas Machado, Patrícia Sánchez e Silvia Zappellini, pelo apoio e acreditação no trabalho.

Agradeço aos membros da banca, professor Marcello Zappellini, Marcos Bosquetti, Ricardo Uvinha e Paulo Sertek. Mais do que participar dos eventos de qualificação e defesa, vocês acompanharam e construíram em conjunto esse trabalho com os *insights* compartilhados.

Agradeço aos participantes da pesquisa suas etapas de estudos exploratórios, questionários, entrevistas e atividade experiencial. Essa pesquisa contempla o que é particular de vocês ao mesmo tempo que ressoa em todos aquilo que é universal.

A aventura nos chama, exige que sejamos alguma coisa que queremos ser, mas que não temos certeza de que somos. A aventura nutre e fortalece o coração de um homem de maneiras que não podem ser totalmente articuladas; elas devem ser experimentadas.  
John Eldredge

## RESUMO

A presente tese tem como objetivo compreender de que maneira a educação ao ar livre pela aventura pode contribuir na formação ética do administrador. As abordagens da ética das virtudes e da aprendizagem experiencial são as bases teórica e metodológica de desenvolvimento dessa investigação. A partir de um aprofundamento teórico foi possível compreender a relação das virtudes com o ensino de ética na Administração, com destaque para as virtudes da humildade, prudência, fortaleza, justiça, amizade e transcendência. A partir dessa compreensão foi aplicado um ciclo completo de aprendizagem experiencial, encontrando o estado de fluxo como elemento facilitador da aprendizagem da virtude intelectual da sabedoria prática em atividades de aventura na natureza, assim como evidenciado por meio de uma aplicação prática das virtudes morais com atividades dessa natureza. Para aprofundar e avançar no conhecimento do tema, foram entrevistados 20 administradores, gestores e líderes de organizações, que ao mesmo tempo são praticantes de esportes de aventura na natureza. Por meio de conversas intencionais de inspiração fenomenológica e análise qualitativa dos dados, foi caracterizada a relação entre as atividades de aventura na natureza e a formação ética do administrador. Identificou-se elementos de virtuosidade no ambiente natural que induzem decidir de forma sábia (*phronesis*), ser excelente (*areté*), criar laços (*ethos*) e meditar em beleza e magnificência (transcendente). Contudo, para atualizar essa potência em ato, caminhar entre duas naturezas – da virtuosidade à virtude – é necessário reconhecer e interpretar por meio da reflexão crítica, da educação do imaginário e do desenvolvimento do pensamento analógico, simbólico e dialético. Soma-se a essa percepção a disposição necessária, uma vontade deliberada de integralizar determinada ação moral realizada em um contexto – virtuosidade, para um traço de caráter total, manifesto em unidade de vida, em virtude. Com base nos achados são propostos encaminhamentos metodológicos práticos para a formação ética do administrador, utilizando atividades de aventura na natureza, de forma a aproveitar seus elementos de provisão e imprevisibilidade na potencialização do ensino das virtudes.

**Palavras-chave:** Administração. Ética das virtudes. Aprendizagem experiencial. Educação ao ar livre pela aventura. Esportes de aventura. Turismo de aventura.

## ABSTRACT

This thesis aims to understand how outdoor education adventure education can contribute to managers' ethical formation. Based on virtue ethics and an experiential learning approach was possible to deeper understand virtues such as humility, prudence, strength, justice, friendship, and transcendence. It was applied to an experiential learning cycle and findings indicate flow state as a facilitating element for learning the intellectual virtue of practical wisdom in outdoor adventure activities. Further, it was conducted 20 interviews with managers who are at the same time practitioners of outdoor adventure sports. Through a phenomenological approach and qualitative data analysis, the relationship between outdoor adventure activities and managers ethical formation was characterized. Elements of virtuousness in the natural environment may induce deciding wisely (phronesis), being excellent (areté), forming communities (ethos), and meditating on beauty and magnificence (transcendent). However, to actualize this power in act, to walk between two natures - from virtuosity to virtue - it is necessary to recognize and interpret the virtues through critical reflection, imaginary education, as well as analogical, symbolic, and dialectical thinking. Added to this perception is the necessary disposition - a deliberate will to integrate a certain moral action performed in a context (virtuosity), into a total character trait, manifested in unity of life (virtue). Based on the findings, where proposed practical methodological directions to managers ethical formation using outdoor adventure activities, especially taking advantage of its elements of provision and unpredictability in the potentization of the teaching of virtues.

**Palavras-chave:** Administration. Virtue ethics. Experiential learning. Outdoor Adventure Education. Adventure Sports. Adventure Tourism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Trilha do Cânion Malacara, Parque Nacional de Aparados da Serra, Praia Grande/SC.....	16
Figura 2 - Relações entre os Temas e a Tese.....	27
Figura 3 - Estrutura da Tese .....	32
Figura 4 - Critérios de elegibilidade da amostra.....	42
Figura 5 - Local da coleta de dados .....	54
Figura 6 - Desenho de pesquisa.....	56
Figura 7 - Estrutura capítulo 3.....	59
Figura 8 - Virtudes Morais e a Administração .....	61
Figura 9 - Dimensões da virtude da humildade.....	63
Figura 10 - Virtude da humildade.....	64
Figura 11 - Modelo de tomada de decisão.....	66
Figura 12 - Virtude da prudência.....	67
Figura 13 - Virtude da fortaleza .....	70
Figura 14 - Virtude da justiça.....	73
Figura 15 - Virtude da amizade .....	75
Figura 16 - Virtude da transcendência.....	77
Figura 17 - Estrutura de capítulos DCN Administração.....	93
Figura 18 - Ciclo de Aprendizagem Experiencial aplicado ao capítulo .....	104
Figura 19 - Ciclo de Aprendizagem Vivencial.....	106
Figura 20 - Estado de fluxo .....	121
Figura 21 - Nuvem de texto - Pior experiência .....	124
Figura 22 - Planejamento da atividade prática Canoa Havaiana.....	132
Figura 23 - Registro da prática com o grupo.....	134
Figura 24 - Fluxograma de aplicação .....	195
Figura 25 - Virtudes.....	198
Figura 26 - Time de Rugby Old Christians .....	249
Figura 27 - Local de aterrisagem do Fuerza Aerea Uruguay 571 .....	251

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Delineamento metodológico.....	37
Quadro 2 - Ficha referência para entrevistas .....	41
Quadro 3 - Caracterização da amostra.....	45
Quadro 4 - Fundamentos da teoria da aprendizagem experiencial.....	105
Quadro 5 - Modalidades dos Esportes de Aventura na Natureza .....	115
Quadro 6 - Estrutura dos dados – Estado de Fluxo .....	123
Quadro 7 - Estrutura dos dados - Aplicação vivencial .....	133
Quadro 8 - Quadro analítico da tese .....	139
Quadro 9 - Práticas pedagógicas.....	247

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABETA	Associação Brasileira de Empresas de Turismo de Aventura
APCE	Associação Praiagrândense de Condutores para Ecoturismo
<i>BES</i>	<i>British Exploring Society (BES)</i>
CAV	<i>Ciclo de Aprendizagem Experiencial</i>
CCC	<i>Center for Character and Citizenship</i>
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
ESAG	Escola Superior de Administração e Gestão
<i>MCT</i>	<i>Moral Competence Test</i>
<i>OAE</i>	<i>Outdoor Adventure Education</i>
OBB	<i>Outward Bound Brasil</i>
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
<i>VEIB</i>	<i>Virtue Ethics in Business Research Group</i>
VIA	<i>Institute on Character</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	CONTEXTO E PROBLEMATIZAÇÃO .....	15
1.2	OBJETIVOS.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA TEORICO-EMPÍRICA E CONTRIBUIÇÕES DA TESE PARA O PROGRAMA E LINHAS DE PESQUISA .....	20
1.4	ORIGINALIDADE, RELEVÂNCIA E INEDITISMO.....	26
1.5	PROPOSIÇÕES DE PESQUISA.....	31
1.6	ESTRUTURA DA TESE.....	32
1.7	JUSTIFICATIVA PESSOAL.....	33
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>35</b>
2.1	FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS .....	35
2.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	37
2.2.1	<i>Técnica de Coleta de Dados.....</i>	<i>38</i>
2.2.1.1	Contextualização .....	39
2.2.1.2	Apreendendo com o fenômeno.....	39
2.2.1.3	Esclarecimento do fenômeno.....	40
2.2.2	<i>Instrumento da Coleta de Dados.....</i>	<i>41</i>
2.2.3	<i>Seleção amostral .....</i>	<i>41</i>
2.2.4	<i>Procedimentos da coleta de dados .....</i>	<i>42</i>
2.2.5	<i>Comitê de Ética em Pesquisa .....</i>	<i>43</i>
2.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	43
2.3.1	<i>Grupo Elemental .....</i>	<i>46</i>
2.3.2	<i>Grupo Profissional.....</i>	<i>47</i>
2.3.3	<i>Grupo Experiencial.....</i>	<i>48</i>
2.3.4	<i>Grupo Operacional.....</i>	<i>49</i>
2.3.5	<i>Multigrupo.....</i>	<i>50</i>
2.4	ANÁLISE DE DADOS.....	50
2.5	TRIANGULAÇÃO DOS DADOS .....	52
2.6	ACESSO DO PESQUISADOR AO CAMPO.....	53
2.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	56
<b>3</b>	<b>VIRTUDES E O ENSINO DE ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>59</b>

3.1	VIRTUDES MORAIS E A ADMINISTRAÇÃO .....	60
3.1.1	<i>Humildade</i> .....	61
3.1.2	<i>Prudência</i> .....	65
3.1.3	<i>Fortaleza</i> .....	67
3.1.4	<i>Justiça</i> .....	71
3.1.5	<i>Amizade</i> .....	73
3.16	<i>Transcendência</i> .....	75
3.2	A EDUCAÇÃO DO CARÁTER NA ADMINISTRAÇÃO.....	78
3.2.1	<i>The Jubilee Centre</i> .....	78
3.2.2	<i>Virtue Ethics in Business (VEiB) Research Group</i> .....	80
3.3	CENTROS DE EDUCAÇÃO DO CARÁTER PARA AS ESCOLAS .....	81
3.3.1	<i>Institute on Character – VIA</i> .....	81
3.3.2	<i>Character.org</i> .....	81
3.3.3	<i>Maryland Center for Character Education</i> .....	81
3.3.4	<i>Center for Character and Citizenship – CCC</i> .....	82
3.4	REVISTAS ACADÊMICAS EM EDUCAÇÃO DO CARÁTER.....	82
3.4.1	<i>Journal of Moral Education</i> .....	83
3.4.1.1	Educação Aristotélica do Caráter: Análise da Edição Temática .....	83
3.4.1.2	Exemplificação Moral & Educação para Cidadania.....	84
3.4.1.3	Educação do Caráter no Ensino Básico .....	86
3.4.1.4	Educação do Caráter no Ensino Superior e Profissional .....	88
3.4.2	<i>Journal of Academic Ethics</i> .....	89
3.4.3	<i>Journal of Business Ethics Education</i> .....	90
3.5	ANÁLISE DAS DIRETRIZES NACIONAIS CURRICULARES DA ADMINISTRAÇÃO .....	93
3.6	ANÁLISE DAS DIRETRIZES NACIONAIS CURRICULARES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	99
<b>4</b>	<b>VIRTUDES E APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NA NATUREZA....</b>	<b>103</b>
4.1	APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL .....	105
4.2	FILOSOFIA E HISTÓRIA NA EDUCAÇÃO AO AR LIVRE PELA AVENTURA.....	108
4.3	TREINAMENTO EMPRESARIAL AO AR LIVRE .....	112
4.4	ESPORTES DE AVENTURA AO AR LIVRE.....	114
4.5	ELEMENTOS FACILITADORES DA APRENDIZAGEM NA NATUREZA	120

4.6	APLICAÇÃO VIVENCIAL.....	131
<b>5</b>	<b>DA VIRTUOSIDADE À VIRTUDE.....</b>	<b>138</b>
5.1	QUADRO ANALÍTICO .....	138
5.2	ELEMENTOS DE VIRTUOSIDADE.....	143
5.2.1	<i>Sabedoria prática</i> .....	143
5.2.2	<i>Ethos</i> .....	149
5.2.3	<i>Areté</i> .....	153
5.2.4	<i>Transcendência</i> .....	160
5.3	ELEMENTOS DE TRANSPOSIÇÃO.....	165
5.4	SABEDORIA PRÁTICA E DISPOSIÇÃO NA INTEGRALIZAÇÃO DAS VIRTUDES.....	174
5.5	VIRTUDES .....	177
5.5.1	<i>Humildade</i> .....	177
5.5.2	<i>Prudência</i> .....	180
5.5.2	<i>Fortaleza</i> .....	182
5.5.3	<i>Justiça</i> .....	186
5.5.4	<i>Amizade</i> .....	189
5.5.5	<i>Transcendência</i> .....	191
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICOS PARA A FORMAÇÃO ÉTICA DO ADMINISTRADOR .....</b>	<b>194</b>
6.1	PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DE APLICAÇÃO .....	194
6.1.1	<i>Pesquisa &amp; Alinhamento conceitual</i> .....	196
6.1.2	<i>Ciclo de Aprendizagem Experiencial</i> .....	197
6.2	CRÍTICAS, VICISSITUDES E ALTERNATIVAS .....	202
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>209</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>216</b>
	<b>APÊNDICE A - RELATO DA JORNADA DE DOUTORAMENTO.....</b>	<b>235</b>
	<b>APÊNDICE B - ANÁLISE PROJETO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ESAG .....</b>	<b>245</b>
	<b>APÊNDICE C - REFLEXÕES EXPLORATÓRIAS PELA LITERATURA.....</b>	<b>249</b>
	<b>ANEXO A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>257</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta tese é orientada pelo Prof. Dr. Mauricio C. Serafim e desenvolvido no âmbito do grupo de pesquisa AdmEthics: Ética, Virtudes e Dilemas Morais na Administração, que está vinculado ao Departamento de Administração Pública e a linha “Administração Pública e Sociedade” do Programa de Pós-Graduação em Administração da ESAG/UDESC.

A introdução descreve o contexto e problematização do estudo. A partir dessas questões iniciais apresenta-se o problema de pesquisa e objetivos do estudo. Na sequência, desenvolve-se a justificativa teórico-empírica do trabalho, as proposições de pesquisa e se apresenta a estrutura da presente tese.

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMATIZAÇÃO

Aqueles que admiram a natureza costumam usufruir de experiências estéticas e recreativas ao estar imerso nela. O ambiente natural oferece oportunidades de desenvolvimento físico, intelectual, moral e espiritual, seja com a prática de esportes, leituras, ou pela observação de sua complexidade e beleza única contida nos seres vivos em interação na busca pelo florescimento. Estar no ambiente natural tende a elevar a experiência humana, do físico ao metafísico, exercitam-se virtudes como a contemplação intelectual e a sabedoria. Por exemplo, um lindo dia em meio as montanhas escarpadas da Serra Geral de Santa Catarina, entre cânions, vales e veios d’água – a virtude da admiração.

Figura 1 – Trilha do Cânion Malacara, Parque Nacional de Aparados da Serra, Praia Grande/SC



Fonte: Arquivo Turismo Serra Geral (2019).

Se uma cabeça d'água – inundação repentina de um rio devido a chuvas recebidas em trechos mais altos de seu percurso – inundasse esse mesmo local de forma abrupta, levando tudo ao longo de seu caminho e colocando vidas em risco ... Seria essa natureza crua, bruta, diferente da primeira imagem sublime? Situações como essa trazem à tona a dimensão do homem em relação a natureza, a magnanimidade, o respeito que se deve exercer diante de fenômenos naturais – virtude da humildade.

Assim, percebe-se faces que se completam. Ao mesmo tempo que a natureza é fonte básica de recursos, de conhecimento, recreação, revigoramento e experiências espirituais, ela tem sua própria dinâmica, indiferente a nós e independente de valores humanos. Essa complexidade relacional pede por uma ética robusta, alicerçada na experiência, tal como a ética das virtudes pode fornecer (SANDLER, 2017).

Na relação ser humano e natureza percebe-se elementos contextuais que podem favorecer o desenvolvimento das virtudes. Na prática de atividades na natureza, especialmente as de aventura, é possível estabelecer uma relação direta com as virtudes

morais. A virtuosidade do ambiente natural pode estimular aqueles que estão imersos no ambiente a agir de forma virtuosa ou os prevenir de agir de forma viciosa dado as consequências imediatas e potencialmente duradouras de suas ações. Por exemplo, numa expedição autônoma de travessia de montanha, é necessário coragem (fortaleza) para o enfrentamento do inusitado. No caso de algum incidente acontecer, as probabilidades de resgate externo podem ser escassas. Então, cada ação durante a expedição deve se valer da virtude da humildade, conter autodomínio (temperança) e ser exercida por meio de uma sabedoria prática (prudência) de forma responsável (justiça) com os demais aventureiros, entre outras.

Apesar de somente recentemente ter sido desenvolvida academicamente e ainda carecer de criticismos, a ética das virtudes têm sido fonte de respostas às discussões relacionadas às ciências da Administração. As abordagens históricas da filosofia moral do principialismo e do consequencialismo, representadas respectivamente pela ética do dever de Kant e pela abordagem utilitarista, foram amplamente utilizadas como fundações epistemológicas para a discussão da ética nos negócios (CHUN, 2005). Contudo, a abordagem aristotélica-tomista da ética das virtudes tem sido cada vez mais operacionalizada como resposta às questões atuais relacionadas à ética nas organizações (FERRERO; SISON, 2014).

No principialismo, o ato é bom ou mau devido à sua observância de preceitos morais, enquanto no consequencialismo a valoração se dá pelas consequências desse ato. Diferentemente dessas filosofias morais, a ética das virtudes privilegia não mais o ato praticado, mas sim o sujeito que o pratica, sendo o caráter o elemento básico da virtude. No detalhe, em “Ética a Nicômaco” Aristóteles argumenta que somente de forma prática, gradual e em variadas circunstâncias o agente refina seu caráter (ARISTÓTELES, 2014, p. 38):

As coisas que temos de aprender antes de fazer, aprendemo-las fazendo-as – por exemplo, os homens se tornam construtores construindo, e se tornam citaristas tocando cítara; da mesma forma, tornamo-nos justos praticando atos justos, moderados agindo moderadamente, e corajosos agindo corajosamente.

A ênfase no experiencial, prático, contextual e de enfoque no agente da ética das virtudes também a faz profícua na discussão da Administração. O administrador como agente virtuoso é aquele dotado de certas virtudes que lhe garantam um agir correto em direção a fins que não são seus, e sim dos homens em busca de uma vida boa (AZEVEDO; GRAVE, 2018). Para o exercício de sua função, é desejável que o administrador possua

certas disposições de caráter ou virtudes que lhe confirmam constância em seu agir, tais como a coragem (WORLINE, 2011; PANICCIA *et al.*, 2019), autodomínio (SANZ; FONTRONDA, 2019), justiça (CHARASCH; SPECTOR, 2001), prudência (BACHMANN *et al.*, 2018; DARNELL *et al.*, 2019; SCHWARTZ, 2011) e humildade (ARGANDONA, 2004; FROSTENSON, 2015; NIELSEN; MARRONE, 2018).

Relacionado ao ensino e aprendizagem da ética, um dos objetivos da formação da Administração é preparar futuros profissionais para situações de dilemas morais que podem vir a enfrentar nas organizações (SANTOS *et al.*, 2018). Nesse sentido, o ensino das virtudes morais é fundamental, porém, o conhecimento por si não necessariamente torna os administradores mais capazes para ação moral. É necessário a aprendizagem conjunta da sabedoria prática (*phronesis*), uma forma de saber que é obtida por meio da experiência (ARISTÓTELES, 2014).

O ambiente ordenado de sala de aula parece favorecer o aprendizado informacional. Seus elementos de previsibilidade, sequenciamento de conteúdos, formalização, hierarquização e organização em suas mais diversas manifestações favorecem o conhecimento das virtudes morais por meio da virtude intelectual da sabedoria (*sophia*). No entanto, os dilemas morais costumam surgir de eventos inesperados, em ambiente de riscos e incertezas, contexto em que os elementos de caos predominam. Nesse caso, a formação se dá por meio de vivência imediata da realidade, fazendo-se necessária a virtude intelectual da sabedoria prática.

O estudo de Santos (2019) sobre gestão de riscos e desastres reforça essa percepção ao encontrar que apesar da literatura sustentar que o juízo e a competência moral são maneiras de enfrentar dilemas morais, a competência moral por si só não é capaz de superar o conflito no qual o tomador de decisão se encontra quando vivencia um dilema moral real. Suas conclusões apontam que a ética das virtudes é fundamental para ambientes de decisão em cenários de incerteza, principalmente ao empregar a sabedoria prática para harmonizar razão, emoções e comportamento na articulação de meios, fins, valores e consequências da ação.

Especificamente, a sabedoria prática tem sido relacionada aos temas de gestão e discutida no campo da Administração (AMES; SERAFIM; ZAPPELLINI, 2020). Mesmo que seja evidente que o ensino da *phronesis* requeira a aprendizagem baseada na prática ou por meio dela, fornecer contextos de prática de ética figura como um desafio aos educadores das universidades (FERRERO *et al.*, 2017). Contribui ao cenário a modesta ênfase dada à abordagem das virtudes nos currículos da administração.

Tanto as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) dos cursos de graduação em Administração Pública (BRASIL, 2014) quanto administração empresarial (BRASIL, 2021) trazem a questão ética na formação do aluno. Entretanto, somente em uma das ementas estudadas por Santos *et al.* (2018) foi descrito o estudo da ética das virtudes. Os estudos sobre educação do caráter do *Jubilee Centre* também encontraram resultado semelhante. Embora existam cursos no tema para a área de Administração, os currículos das instituições de ensino não enfatizam a educação do caráter e virtudes voltadas à Administração (KRISTJÁNSSON *et al.*, 2017). E mesmo quando a ênfase nas virtudes é clara na ementa e estratégia de ensino, ainda se faz necessária uma aprendizagem prática (SOUZA *et al.*, 2019; CASTRO, 2019).

A partir dessas constatações e da necessidade de buscar alternativas que contribuam para o ensino de ética na Administração, especialmente na educação do caráter e exercício da *phronesis*, tem-se o **problema de pesquisa: De que maneira a educação ao ar livre pela aventura pode contribuir para a formação ética do administrador?**

A prática de atividades de aventura em ambiente natural pode fornecer meios de se relacionar de forma direta com a complexidade, riqueza e imprevisibilidade contidas na natureza. Os praticantes de esportes de aventura vivenciam risco, vertigem e exacerbações controladas das emoções (MARINHO, 2008), situações reais nas quais podem aplicar as virtudes morais por meio da sabedoria prática para lograr êxito nas atividades. Entre as formas de praticar atividades de aventura na natureza, a *Outdoor Adventure Education (OAE)*, traduzida como educação ao ar livre pela aventura, propõem uma vivência de forma deliberada, gradual, em grupo e acompanhada de reflexões de aprendizagem. Esse método experiencial de aprendizagem utiliza atividades de aventura em ambiente natural como estratégia de educação, onde a ênfase é dada nas relações entre as pessoas e os elementos da natureza (PRIEST, 1999, p. 11).

Os programas de *OAE* podem proporcionar uma aproximação com a ética das virtudes. Espaços para reflexão moral, prática moral e participação na vida moral dos outros, três condições postuladas por Aristóteles para o exercício da virtude, são elementos usualmente encontrados dentro dos cursos de educação ao ar livre pela aventura (STONEHOUSE, 2011).

Nesse sentido, as estratégias de formação prática do administrador para lidar com ambientes de incerteza e situações complexas de decisão moral, podem se inspirar nos elementos presentes em programas de educação ao ar livre pela aventura e de sua relação

com a educação do caráter para propor estratégias de aprendizagem experiencial (KOLB; KOLB, 2009) condizentes ao ensino da Administração.

A partir dessa potencialidade e da necessidade de buscar alternativas que contribuam para a formação prática do administrador, se delimita a seguinte **pergunta de pesquisa: De que maneira a educação ao ar livre pela aventura pode contribuir para a formação ética do administrador?**

A fim de responder à pergunta e contribuir com alternativas ao problema de pesquisa o trabalho se orienta pelos seguintes objetivos:

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral consiste em compreender de que maneira a educação ao ar livre pela aventura pode contribuir na formação ética do administrador.

Especificamente:

- Compreender a relação das virtudes com o ensino de ética na Administração;
- Entender por meio da aprendizagem experiencial as contribuições da educação ao ar livre pela aventura, destacando:
  - Os elementos facilitadores da aprendizagem da virtude intelectual da sabedoria prática por meio de atividades de aventura na natureza;
  - A prática de atividades de aventura na natureza e sua relação com as virtudes morais;
- Caracterizar a relação entre as atividades de aventura na natureza e formação ética do administrador;
- Propor encaminhamentos metodológicos para a formação ética do administrador.

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-EMPÍRICA E CONTRIBUIÇÕES DA TESE PARA O PROGRAMA E LINHAS DE PESQUISA

Esta tese foi desenvolvida no âmbito do Grupo de Pesquisa AdmEthics: Ética, Virtudes e Dilemas Morais na Administração, vinculado ao programa de Pós-Graduação em Administração da UDESC, na linha de pesquisa “Administração Pública e Sociedade”. O AdmEthics tem como objetivo aprimorar o conhecimento teórico e a prática da Ética em Administração por meio de um arcabouço interdisciplinar para o

estudo de fenômenos morais, bem como suas implicações para as ações humanas e para o desenvolvimento da vida pública e profissional.

Compartilhando desse objetivo, a tese busca por meio de um estudo teórico-empírico contribuir no debate sobre educação do caráter na formação do administrador. Nessa perspectiva, a tese visa contribuir diretamente com a linha de investigação “Práticas inovadoras de pesquisa, ensino e aprendizagem em Ética na Administração”, a qual abrange o desenvolvimento de instrumentos e vivências para abordar questões éticas em indivíduos e organizações, bem como a condução de intervenções experimentais neste mesmo âmbito, utilizando-se de teorias e metodologias educacionais que possibilitem o desenvolvimento da competência moral e de virtudes éticas para a prática administrativa. O ferramental dessa linha de pesquisa inclui aportes multidisciplinares de áreas como pedagogia, psicologia, educação física, design, gamificação, metodologias práticas, vivenciais, e o uso de novas tecnologias da informação e da comunicação (ADMETHICS, 2020).

Desses aportes multidisciplinares, o grupo se dedicou a analisar as contribuições da Teoria do Desenvolvimento Moral de Kohlberg (1981; 1984). Kohlberg cunhou o termo “competência moral”, definido como “[...] a capacidade de tomar decisões e emitir juízos morais (baseados em princípios internos) e agir de acordo com tais juízos.” (1964, p. 425). Uma vez que a gestão pública é permeada por dilemas morais, é imprescindível que o gestor possua competência moral para lidar com situações complexas e deliberações decorrentes, o que motivou uma série de estudos no tema (AMES, 2015; COSTA, 2015; CARNEIRO, 2017; SOUZA, 2018; CASTRO, 2019; SANTOS, 2019).

Entre os trabalhos, alguns se dedicaram à questão do ensino de ética e desenvolvimento moral. Em artigo oriundo de dissertação, Souza, Santos e Serafim (2018) discutem como preparar os administradores para o enfrentamento de dilemas morais e apontam caminhos a partir dos quais essa tese busca avançar. O artigo analisa a influência da disciplina de Ética na Administração Pública no desenvolvimento da competência moral dos estudantes. Para tal, foi utilizado o instrumento de mensuração do raciocínio moral – *Moral Competence Test (MCT)*, desenvolvido por Lind (2000) e adaptado ao contexto brasileiro por Bataglia (2010), assim como discussões temáticas com os alunos em formato de grupo focal.

O desenho de pesquisa auferiu a competência moral no início e ao final da disciplina de Ética na Administração Pública no intuito de verificar se a disciplina em questão foi capaz de causar algum impacto na educação moral dos estudantes. Constatou-

se, a partir de análises quantitativas, que a disciplina não influenciou o desenvolvimento da competência moral dos estudantes, embora tenha contribuído no exercício da argumentação filosófica, melhorando a capacidade dos alunos justificarem suas ações. Uma das hipóteses para esse achado é que a metodologia utilizada foi predominantemente expositiva. Estudos indicam que dificilmente ocorrerá um desenvolvimento da moral a partir do ensino tradicional (LAJČIAKOVÁ, 2015; LERKIATBUNDIT, 2006; MORAES, 2016). Como sugestão de pesquisa futura, Souza *et al.* (2019) propõem que a disciplina de Ética seja ministrada a partir de uma metodologia ativa de ensino, reforçando a proposta desse projeto em utilizar métodos experienciais de aprendizagem, tal como a educação ao ar livre pela aventura, para formação de administradores.

Outro estudo empírico vinculado ao AdmEthics também buscou contribuir com estratégias de engajamento e estudar o desenvolvimento moral dos discentes do curso de Administração Pública. O trabalho de Castro (2019) propôs uma metodologia de gamificação – que utiliza elementos dos jogos em contextos não relacionados diretamente aos jogos. Seus resultados identificaram que a gamificação foi uma estratégia capaz de ampliar alguns aspectos do engajamento dos estudantes. Contudo, os dados não mostraram evidência suficiente para provar diferença significativa entre a competência moral dos estudantes ao utilizar o método convencional e ao utilizar a proposta via gamificação.

Apesar do método proposto por Castro (2019) avançar no engajamento dos estudantes ao propor para trabalhar dilemas do mundo real de maneira lúdica, ainda se faz necessário propostas metodológicas que observem para além do discurso dos alunos. O desenvolvimento da reflexão moral deve ser complementado com exercícios de prática moral, com propostas vivenciais que envolvam consequências reais e não hipotéticas para as ações tomadas. A utilização de métodos experienciais de aprendizagem, tal como a educação ao ar livre pela aventura, pode contribuir nesse sentido, uma vez que as ações tomadas durante as atividades de aventura na natureza são vivenciais, pautadas na realidade imediata e com consequências reais.

Os trabalhos de Castro (2019) e Souza (2019) contribuem no desenvolvimento da justificativa da presente tese, uma vez que realizaram intervenções de pesquisa que forneceram indícios empíricos os quais esse projeto busca avançar. Além disso, a tese se relaciona com a linha “Ética das virtudes na ação administrativa e esfera pública” do AdmEthics, que explora a perspectiva da ética das virtudes no contexto da esfera pública. Essa linha adota uma abordagem de raiz aristotélico-tomista, na qual se procura

compreender como as virtudes são possíveis na ação administrativa e na esfera pública, considerando como elementos centrais a noção de natureza humana, a felicidade (*eudaimonia*) como fim último (*telos*) das ações voltadas ao bem comum, e a prudência (*phronesis*) como sabedoria prática para ações circunstanciadas (ADMETHICS, 2020).

Relacionados a essa linha, a tese “A ética da gestão pública à luz da abordagem da racionalidade: os dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres em Santa Catarina”, de Santos (2019), realizou entrevistas em profundidade com 18 gestores de riscos e desastres de Santa Catarina e aplicou o *MCT* em funcionários da Defesa Civil/SC. Dentre os resultados de pesquisa, Santos (2019) encontrou que os gestores usam da sabedoria prática (*phronesis*) para deliberar na resolução de dilemas novos, incertos, os quais o conhecimento tácito ético – formado pela experiência de vida, exame das circunstâncias e aconselhamento, é fundamental. A partir desse estudo é possível perceber que na preparação do administrador para enfrentar os dilemas morais é necessário ir além do conhecimento teórico e proporcionar situações que exercitem a sabedoria prática. Nesse sentido, a presente tese explora as potencialidades das atividades de aventura na natureza em proporcionar situações para o exercício da *phronesis*, virtude necessária para a deliberação diante de dilemas sensíveis, não premeditados, tal como encontrado no estudo de Santos (2019).

Em detalhe, Aristóteles distingue as virtudes morais, que se constroem por meio de hábitos, principalmente na infância, das virtudes intelectuais, que se constroem por meio do ensino e da vivência, e que, portanto, requerem tempo e experiência para se desenvolverem (ARISTÓTELES, 2014). Ao compreender as virtudes no contexto da formação de administradores, percebe-se que para ensinar efetivamente ética e preparar futuros gestores para lidar melhor com as situações de dilemas morais se faz necessário propor uma abordagem que favoreça tanto o conhecimento das virtudes morais, quanto contextos que proporcionem o exercício da sabedoria prática.

Nesse sentido, um número crescente de estudiosos está invocando o papel da *phronesis* no contexto da ética das virtudes como uma abordagem viável para ensinar aos estudantes como enfrentar dilemas morais (RUIZ-ALBA; FERRERO; PELLEGRINI, 2017). A revisão de literatura sobre a *phronesis* nos estudos organizacionais feita por Ames, Serafim e Zappellini (2020) encontrou definições do conceito como prática do conhecimento adquirido com o tempo (NISHINAKA, 2016; OGILVY *et al.*, 2014; SALMINEN-KARLSSON; WALLGREN, 2008; WARHURST; BLACK, 2017), ou a ação eticamente boa que uma pessoa sábia tomaria (BARDON *et al.*, 2017; JANSSON,

2014; NYBERG, 2008), considerando o que aprendeu ao longo da vida adulta no contexto social, temporal e cultural (MORRELL; BRAMMER, 2016).

O artigo aponta que a sabedoria prática, também chamada de prudência, deve ser articulada com as demais virtudes morais. Por exemplo, em uma situação de incerteza, as virtudes morais (coragem) moderam os sentimentos (medo e insegurança), e fornecem um caminho de ação (*phronesis*) para um futuro possível. Enquanto as virtudes morais moderam os sentimentos e apontam o que é valoroso, a *phronesis* atua na escolha dos meios adequados para o alcance dos fins verdadeiros. E, se a *phronesis* não for orientada dessa forma, ela pode ser considerada “esperteza” (*cleverness*) e não mais prudência (AMES; SERAFIM; ZAPPELLINI, 2020). Mais do que regras, o exercício da *phronesis* requer sensibilidade (NYBERG, 2008), percepção de contexto e circunstâncias por meio das virtudes, as quais são desenvolvidas por meio da experiência.

Em revisão sistemática específica sobre Ensino e Aprendizagem da *Phronesis* em Administração, Ames e Serafim (2019) encontraram 37 artigos no tema. Desses, o maior número de trabalhos, tanto teóricos quanto empíricos, se concentraram no tópico “Ensino e Currículo relacionados à Administração e Ética”. Os autores reforçam em suas análises que o ensino da *phronesis* requer uma aprendizagem experiencial, e que “[...] ter o conhecimento teórico é insuficiente, sendo fundamental o conhecimento prático apreendido pela experiência na realidade.” (AMES; SERAFIM, 2019, p. 525).

Dito isso, relembra-se que sabedoria prática é fundamental para a deliberação moral do gestor em ambiente de incerteza (SANTOS, 2019), e que essa compreensão é presente tanto nos estudos das organizações em geral (AMES; SERAFIM; ZAPPELLINI, 2020; FERRERO; SISON, 2014) quanto em específico no tema de ensino e aprendizagem na Administração (AMES; SERAFIM, 2019). Seu desenvolvimento envolve um esforço de educação do caráter na perspectiva da ética das virtudes, na qual o elemento da experiência é imprescindível no ensino e aprendizagem (ARISTÓTELES, 2001).

Por tal, o presente projeto de pesquisa se justifica ao buscar alternativas para o ensino de ética, especialmente da sabedoria prática, a partir de abordagens experienciais. Embora se saiba do valor do estudo das filosofias morais e do ensino de ética na Administração, acredita-se que se faz necessário um estudo, pela perspectiva da ética das virtudes, que conheça e caracterize a potencialidade de contribuição para formação ética do administrador da educação ao ar livre pela aventura.

Essa tese se justifica ainda pela função de operacionalização das DCN dos cursos de Administração. Conforme também discutido por Santos *et al.* (2018), a Resolução

CNE/CES no 1, de 13 de janeiro de 2014, que institui a DCN do curso de graduação em Administração Pública, tem como princípio fundamental a formação do “[...] *ethos* republicano e democrático como norteador de uma formação que ultrapasse a ética profissional, remetendo-se à responsabilidade pela *res publica*.” Essa formação perpassa o desenvolvimento de competências e habilidades relacionados no Artigo 4, os quais se destaca:

II - apresentar soluções para processos complexos, inclusive de forma preventiva;

III - desenvolver consciência quanto às implicações éticas do exercício profissional, em especial a compreensão do *ethos* republicano e democrático, indispensável à sua atuação;

IV - estar preparado para participar, em diferentes graus de complexidade, do processo de tomada de decisão [...];

VII - ter iniciativa, criatividade, determinação e abertura ao aprendizado permanente e às mudanças. (BRASIL, 2014).

Compreende-se que para efetiva formação ética e profissional é necessário desenvolver, juntamente com compreensão técnica e teórica, um conjunto de características relacionadas à sabedoria prática, além de traços de caráter, como: iniciativa; criatividade; determinação; e abertura ao novo. Também a resolução CNE/CES no. 5, de 14 de outubro de 2021 do curso de Administração aponta como competências esperadas do administrador a capacidade de analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões, tais como social, ambiental e ética.

Em relação às metodologias de ensino, ambas as DCN comportam formas alternativas e ativas de formação, reforçando a formação dos alunos inclusive com atividades a serem “realizadas dentro ou fora do ambiente escolar” desde que contribuam “efetivamente para o desenvolvimento das competências previstas para o egresso” (BRASIL, 2021), assim como “modos de integração entre teoria e prática” (MEC, 2014, p. 3). Percebe-se que a utilização de estratégias de ensino e aprendizagem com atividades de aventura na natureza para formação do administrador apresenta indícios de correspondência às DCN, tópico que compõem essa justificativa e que é investigado no Capítulo 3, seções 3.5 e 3.6.

Por fim, espera-se que o estudo da educação do caráter por meio da ética das virtudes e da abordagem do aprendizado experiencial represente uma possibilidade de contribuição científica desta tese ao campo de estudos da formação ética do administrador. Se um campo de estudos se constitui pela existência de um grupo de estudiosos com interesse sustentado no assunto, bem como pelo fluxo consistente de

materiais publicados e dedicados ao avanço da teoria (COOPER, 2001), a presente tese busca realizar uma integração entre teorias de diferentes áreas do conhecimento para desenvolver e aprofundar ao campo da formação ética do administrador.

#### 1.4 ORIGINALIDADE, RELEVÂNCIA E INEDITISMO

A fim de compreender as principais linhas de pensamento que dialogam com a tese e averiguar sua originalidade, relevância e ineditismo, foram empreendidos uma série de esforços sistemáticos de revisão de literatura, busca por centros de pesquisa de excelência, assim como contatos com pesquisadores nacionais e internacionais no tema. Apresenta-se aqui os resultados que constroem a linha argumentativa da seção.

Como visto na Justificativa (Item 1.3), na perspectiva da ética das virtudes o aprendizado experiencial é imprescindível para efetiva educação do caráter. Além da aprendizagem pela experiência pessoal, encarnada, vivida, imediata, também é possível aprender pela observação e reflexão do aprendizado de outras pessoas, por meio da literatura, histórias, mitos e exemplificação (ARISTÓTELES, 2014). Dentro do campo da Administração, a perspectiva das virtudes ganhou força como potencial pedagógico para ensino de ética e se mostrou compatível com os métodos populares de ensino, contemplando a questão da experiência principalmente por meio de estudos de caso e simulações (FERRERO; SISON, 2014).

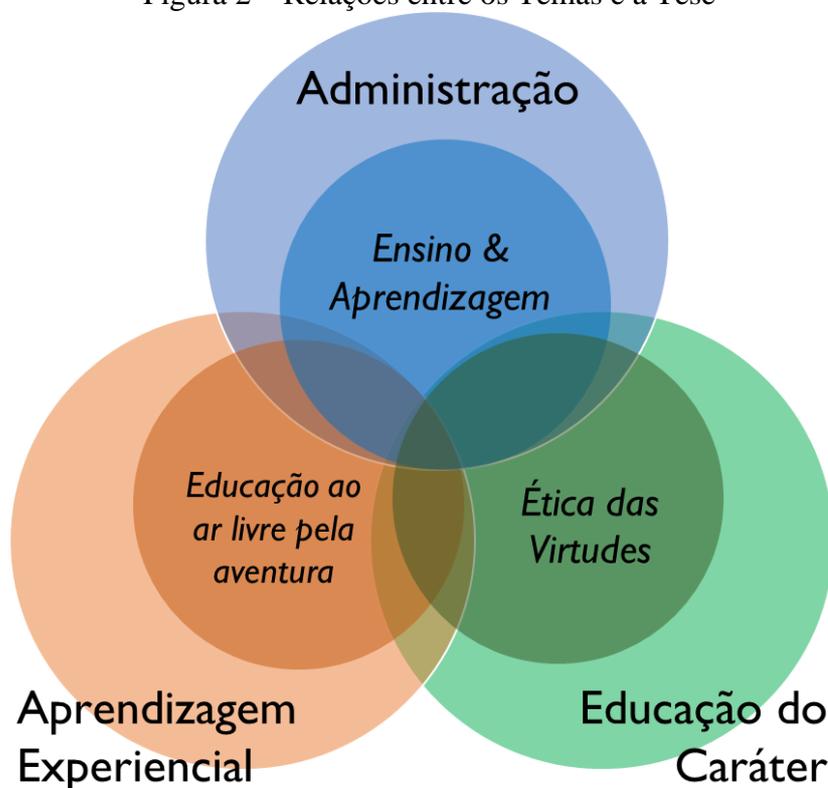
Ao revisar as publicações do periódico *Journal of Business Ethics Education*, que tem com o objetivo publicar pesquisas de educadores que fornecem ferramentas conceituais para que gestores tomem decisões com implicações éticas de forma culturalmente sensível e tecnicamente sólida, foram encontrados dois artigos que tratam especificamente do tema. No volume 14 (2017) o artigo *Experiential Learning in Virtue Ethics Through a Case Study: The “St. Albans Family Enterprises”* de José L. Ruiz-Alba, Ignacio Ferrero e Massimiliano Matteo Pellegrini, apresentam um caso de estudo e o propõem como instrumento para estudantes e gestores desenvolverem sua capacidade de decisão ética, a fim de promover a disposição de aplicação do bom senso, aspecto relacionado à virtude da sabedoria prática.

Já o artigo *The Virtue of “Virtue Ethics” in Business and Business Education* de Dennis Wittmer e Kevin O’Brien, volume 11 (2014), oferece uma abordagem da ética das virtudes para formação de gestores, líderes, bem como na educação dos estudantes de Administração. O artigo também inclui exercícios, um instrumento de coleta de dados e

um caso de ensino que tem sido utilizado em treinamento corporativo e nas universidades há mais de 20 anos, o que demonstra longevidade e atualidade da abordagem ao contexto das escolas de Administração.

Na continuidade da pesquisa de artigos que se relacionam com os encontrados na *Journal of Business Ethics Education* foi empregado uma busca ampla<sup>1</sup> que encontrou 12 artigos nas bases da EBSCO, 5 na Scopus e 23 na Web of Science. Percebe-se que os estudos levantados na amostra endereçam em parte o tema da tese, porém a intersecção específica que se propõem a investigar ainda deve ser estudada, conforme a Figura abaixo ilustra.

Figura 2 – Relações entre os Temas e a Tese



Fonte: Autor (2023).

<sup>1</sup> Pesquisa realizada no dia 18/08/2020, nas bases de dados por meio da Plataforma CAPES, restrita para artigos científicos avaliados por pares, utilizando os seguintes operadores: "ethic\* education" OR "ethic\* teaching" OR "ethic\* course" OR "ethic\* formation" OR "moral education" OR "moral formation" OR "value\* education" AND "character development" OR "character education" OR "character training" OR "character building" OR "character" OR "virtue" OR "virtues" OR "virtues in literature" OR "virtuousness" AND business OR organization OR administration OR "business administration" OR management OR managerial AND "experiential learning" OR "experiential education" OR "outdoor education" OR "outdoor activities" OR "outdoor leadership" OR "adventure education" OR "adventure learning" OR "discovery learning" OR "recreation leadership" OR "environmental education" OR "holistic approach".

Dos achados, o artigo de Stonehouse (2016) *Seeking Virtue in the Wilderness: Expeditions as Traveling Monasteries* foi desenvolvido com base em sua pesquisa de doutorado sobre desenvolvimento de caráter por meio de OAE (2011). Apesar do trabalho envolver as dimensões da Educação ao ar livre pela aventura e Educação do Caráter na perspectiva da ética das virtudes, o mesmo não o relaciona com a formação do administrador.

No entanto, Stonehouse discute a natureza como lócus educacional que condiz ao cultivo das virtudes e, portanto, ao desenvolvimento do caráter. Esse feliz encontro de uma tese referência próxima ao tema em desenvolvimento foi motivo de leitura completa do trabalho e artigos, troca de correspondência eletrônica com o autor e uma reunião por vídeo conferência realizada em 16 de abril de 2020 para discutir seus achados e caminhos futuros de pesquisa. Nesse sentido, a presente tese se vale dos achados de Stonehouse (2011; 2016) e propõe responder sua recomendação de continuidade de estudos com foco na experiência moral dos participantes de atividades de aventura na natureza.

Assim como recomendado por Stonehouse (2011), Hickman e Stokes (2016) em seu estudo sobre aprendizagem experiencial reforçam a necessidade de enfoque na formação moral dos participantes de atividades de aventura na natureza. O artigo desses autores intitulado *Beyond learning by doing: an exploration of critical incidentes in outdoor leadership education*, com publicação na revista *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, encontra que os treinamentos de lideranças em ambiente natural priorizam o desenvolvimento de habilidades físicas e técnicas, e faltam no enfoque da educação da tomada de decisão contextualizada e práticas de reflexão sobre os aprendizados. Dado que essas características estão relacionadas à virtude intelectual da sabedoria prática, percebe-se que essa falta pode ser endereçada com a articulação da educação do caráter na perspectiva da ética das virtudes, como a presente tese busca realizar.

Por um lado, os estudos encontrados sobre aprendizagem experiencial não se relacionam diretamente com a educação do caráter na perspectiva da ética das virtudes, e, quando o fazem, seu enfoque é distinto do campo da Administração. Por outro lado, se se relacionam diretamente à Administração não contemplam a educação do caráter na perspectiva da ética das virtudes, ou não se relacionam ao aprendizado experiencial em sua forma de educação ao ar livre pela aventura. Reforça essa constatação o experimento de restringir a busca nas mesmas bases de dados para o tema de forma específica ao objeto

de pesquisa da tese – a educação do caráter de administradores por meio da educação ao ar livre pela aventura, no qual nenhum trabalho foi encontrado.

Sobre a educação do caráter, ao pesquisar no Portal CAPES<sup>2</sup> o termo em português temos como resultado de busca apenas cinco publicações. Ainda em específico no campo da Administração e ensino superior nenhum resultado foi encontrado. Já no âmbito internacional, há publicações e centros de pesquisa referência relacionados ao tema, tais como o *Jubilee Centre*; *Virtue Ethics in Business Research Group (VEIB)*; *Institute on Character (VIA)*; *Character.org*; *Maryland Center for Character Education*; *Center for Character and Citizenship (CCC)*. Com exceção do *Jubilee Centre* e *VEIB*, os demais centros têm enfoque em pesquisas voltadas ao ensino de caráter para jovens e crianças, principalmente voltado a formação escolar, o que não faz parte do escopo desta tese.

Em relação aos periódicos avaliados por pares, analisou-se as edições do *Journal of Moral Education*, principal publicação no tema em educação do caráter – Quali CAPES A1, H Index 39 e Fator de Impacto 1.328 (como é discutido no Capítulo 2), além das publicações do *Journal of Business Ethics Education*, no qual foi encontrado dois artigos trataram sobre o tema, e o *Journal of Academic Ethics*, que apesar de apresentar cinco artigos que correspondem ao tema da ética no ensino na administração, o enfoque na educação do caráter não está presente. Essas constatações reforçam nossa justificativa em desenvolver uma pesquisa inédita em âmbito nacional na educação do caráter na Administração e compor os esforços internacionais de avanço da discussão no campo para o ensino superior.

Na continuidade das buscas, uma pesquisa na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações sobre o tema em estudo encontrou dois trabalhos vinculados a programas de Pós-Graduação *strictu sensu* de Educação Física (KUNREUTHER, 2011; NESLER, 2009). Ambos os trabalhos irão auxiliar no desenvolvimento da tese com afinidades, pontos em comum e visão interdisciplinar, porém nenhum dos trabalhos se insere no campo da Administração, como proposto nesta tese.

A constatação da aproximação do tema com o campo da Educação Física motivou leituras relacionadas aos esportes de aventura na natureza (VAZ *et al.*, 2017; MARINHO *et al.*, 2016; SANTOS *et al.*, 2015; TEIXEIRA; MARINHO, 2010), presença em defesa pública de tese de doutorado vinculado ao Núcleo de Pesquisa em Pedagogia do Esporte

---

<sup>2</sup> Pesquisa realizada no dia 25/11/2022, nas bases de dados por meio da Plataforma CAPES, restrita para artigos científicos avaliados por pares, utilizando o operador “educação do caráter”.

(NuPPE) da Universidade Federal de Santa Catarina, reunião no dia 12/03/2020 com Vitor Ciampolini, doutorando desse mesmo Programa, e troca de correspondência eletrônica com a pesquisadora e professora de Pós-Graduação em Educação Física da UDESC, Alcyane Marinho, professora titular da disciplina Tópicos Especiais em Esportes de Aventura e na Natureza. Na continuidade, a participação na banca de avaliação do trabalho do professor Ricardo Uvinha, pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Turismo (PPGTUR) e da Pós-Graduação em Ciências da Atividade Física (PPGCAF) da Universidade de São Paulo, contribuiu para a aproximação profícua entre Administração e Educação Física pelas atividades de turismo de aventura (UVINHA, 2009).

Desse esforço interdisciplinar foi possível conhecer mais sobre as contribuições da pedagogia do esporte para as discussões do desenvolvimento do caráter, assim como as potencialidades das atividades de aventura na natureza para a formação ética do Administrador. A aproximação de campos distintos do conhecimento contribui na relevância do projeto de tese ao mesmo tempo em que reforça sua originalidade. Nesse percurso não foi encontrado nenhum outro trabalho com proposta semelhante.

Por último, embora se saiba do valor do estudo das filosofias morais e do ensino de ética na Administração, acredita-se que estudos de abordagem qualitativa e que representem como os agentes deliberam quando vivenciam ambientes de incerteza na prática podem trazer uma nova perspectiva para a discussão desse campo de estudos. Sendo assim, oferece-se para a formação do estudante de Administração cuidadosa análise de uma metodologia experiencial de ensino como forma possível de desenvolver sua capacidade de lidar com ambientes de incerteza e situações complexas de discernimento e decisão moral. Espera-se contribuir tanto para os professores e instituições de ensino, quanto para os profissionais e organizações que desenvolvem atividades de educação ao ar livre pela aventura.

Ainda,

A bravura em situações de perigo imprevisto é mais fruto da disposição moral, posto que depende menos da preparação; é possível a resolução de enfrentar um perigo que se prevê contando com o cálculo e a razão, mas somente uma disposição moral capacita alguém a afrontar um perigo repentino. (ARISTÓTELES, 2014, p. 133).

Diversos desafios surgem com o inesperado. Não é possível se preparar para aquilo que pouco se conhece, mas pode-se exercitar as disposições de caráter ao se propor

enfrentar o caos de forma organizada, tal como as atividades de aventura na natureza podem proporcionar. Essa percepção robustece a presente tese, a qual busca contribuir num aspecto mais amplo da vida humana associada, melhor preparando os administradores para porvires de tempos incertos.

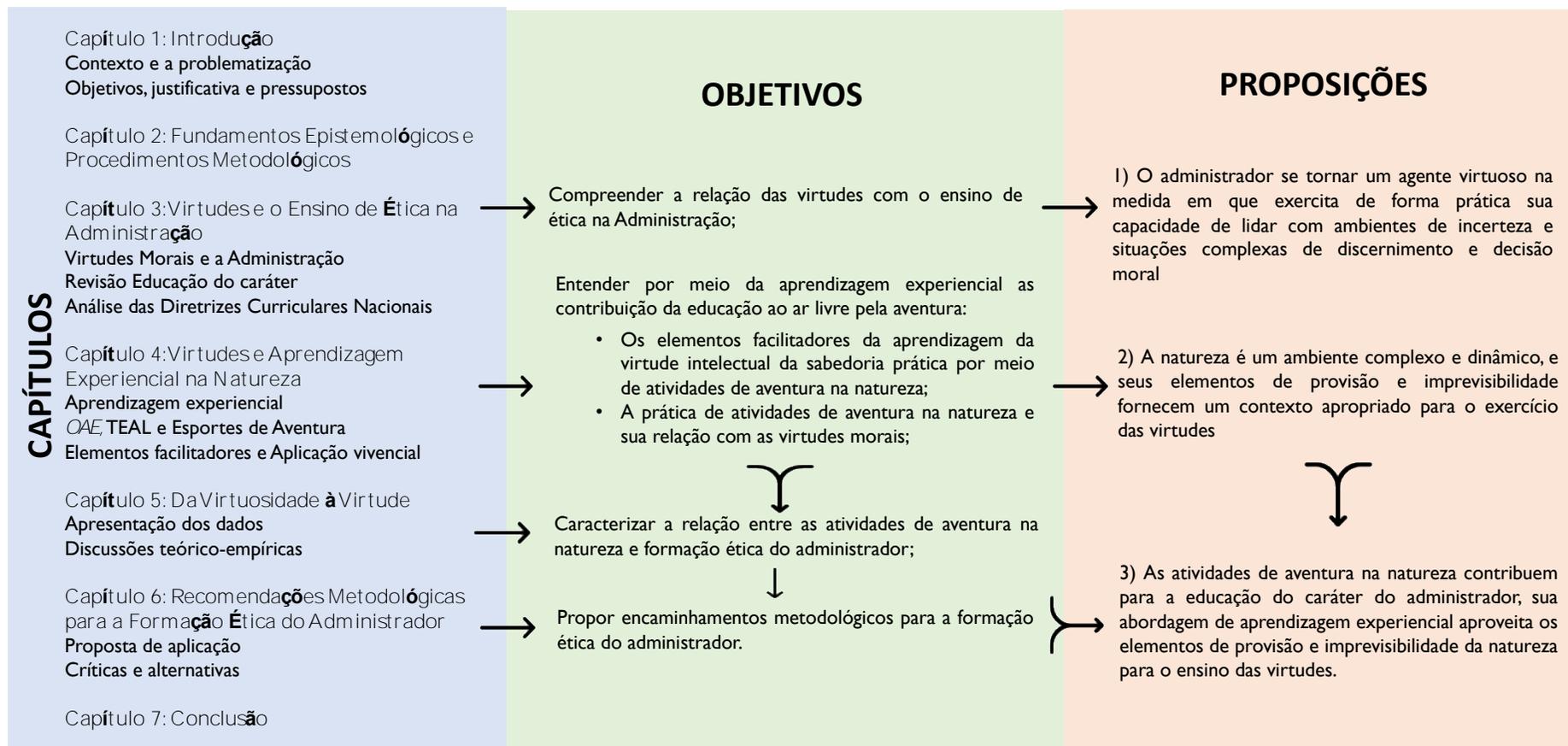
### 1.5 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

As proposições de pesquisa foram elaboradas a partir da pergunta de pesquisa, dos objetivos geral e específicos, das abordagens teórico-empíricas utilizadas e da pesquisa exploratória realizada em campo. A apresentação das proposições sugere uma ordem lógica de desenvolvimento do trabalho, os quais devem contribuir escalonadamente a discussão do objetivo geral e ao mesmo tempo em que fornece reflexões para as proposições seguintes.

- 1) O administrador se torna um agente virtuoso na medida em que exercita de forma prática sua capacidade de lidar com ambientes de incerteza e situações complexas de discernimento e decisão moral;
- 2) A natureza é um ambiente complexo e dinâmico, e seus elementos de provisão e imprevisibilidade fornecem um contexto apropriado para o exercício das virtudes;
- 3) As atividades de aventura na natureza contribuem para a educação do caráter do administrador, sua abordagem de aprendizagem experiencial aproveita os elementos de provisão e imprevisibilidade da natureza para o ensino das virtudes.

## 1.6 ESTRUTURA DA TESE

Figura 3 – Estrutura da Tese



Fonte: Autor (2023).

## 1.7 JUSTIFICATIVA PESSOAL

Na presente seção se utiliza o verbo em primeira pessoa para apresentar um breve relato de prática pessoal de canoa havaiana que traduz inquietações individuais que a presente pesquisa se relaciona:

Desperto as 5:30 da manhã, gélido início de primavera, ainda falta algum tempo para o sol despontar e iniciar a esquentar o amanhecer. Penso nos colegas remadores, que sentem esse mesmo frio e mesmo assim perseveram. Levanto, preparo meu café quente, desjejum leve, remo em mãos e vou para nossa base de canoagem polinésia junto ao canal.

Entre cumprimentos, risos e atenção na preparação da embarcação os movimentos de todos os remadores começam se tornar harmônicos ao ambiente. Nos reconhecemos no singlar dos cascos em direção ao mar. Aos poucos começamos a sentir tudo a nossa volta: temperatura da água, direção do vento, forças de maré, sons de vida marinha, embarcações próximas, cheiros e gostos sinestésicos que te fazem reconectar de forma instintiva com a realidade primeira da natureza.

Dessa vez a prática transcorre de forma tranquila, fluída. A díade do esforço físico e conexão imediata ao momento presente se completaram numa meditação ativa. O tempo dessa manhã é imerso em fluxo, apenas a escalada do sol céu acima sinaliza o tempo do retorno a base.

Entre despedidas e agradecimentos todos se sentem revigorados, prontos ao porvir do dia que apenas começou. É desnecessário perguntar como o grupo se sente. A prática da atividade em ambiente natural é virtuosa. Contudo, por mais que essa sensação de plenitude seja real ainda persiste uma indagação que me inquieta: Como transpor a sabedoria dessa experiência para outros âmbitos da vida?

Se essa pergunta fosse simples de ser respondida, todos aqueles que praticam atividades imersos na natureza – pescadores, guarda-parques, velejadores, seriam referência de virtude. Algo parece mediar a virtuosidade contida na prática de atividades em ambiente natural e o desenvolvimento do caráter de quem pratica. É no desvendar dessa relação que reside minha motivação pessoal de pesquisa da presente tese. Por meio de uma postura aristotélica de pesquisa – a qual busca ver a realidade como ela é, estudando o fenômeno de forma direta alicerçado em bases científicas e filosofias consolidadas.

A decisão pelo tema de pesquisa surgiu por motivos pessoais e acadêmicos. A perspectiva de sair do conhecido para o desconhecido e retornar faz parte do explorador

de ambientes naturais. Toda e qualquer semelhança desse movimento com o da pesquisa acadêmica faz parte do rol de motivos pelos quais o fenômeno me chama atenção.

## **2 FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente Capítulo apresenta os fundamentos epistemológicos, paradigma, abordagem e propósito do estudo, assim como os procedimentos metodológicos, delineamento, técnicas de coleta e análise de dados, informações de acesso ao fenômeno e limitações.

### **2.1 FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS**

No passado, a ciência da administração foi considerada uma ciência menor dada sua heteronomia, transdisciplinaridade e imbricação prática-teórica. Porém, percebeu-se justamente que são nessas características que o potencial de relevância das ciências da Administração reside. Para se valer desse potencial é necessário pesquisas que façam sentido, que não respondam somente para indicadores de produção, mas sim busquem real contribuição aos desafios éticos que vivemos (ALPERSTEDT; ANDION, 2017).

Nesse sentido, Lazzarini (2017) discute sobre impacto das pesquisas em Administração, traz exemplos, levanta contradições e aponta caminhos para o campo. Entre seus achados, percebe que quanto mais as pesquisas são ancoradas em problemas reais, próximos às empresas, instituições e governo, e atenta para aspectos ainda pouco estudados, mais relevante são. Ainda reforça que as contradições entre pesquisa e ensino, entre linhas teóricas e mundo real, só contribuem para afastar a pesquisa de seu potencial de relevância. “Não consigo ver nenhuma razão para a escolha das ciências sociais – ou das ciências humanas em geral – como área de atuação se não existe a intenção honesta de examinar a estrutura da realidade.” (VOEGELIN, 2008, p. 79).

Em concordância com o pensamento de Voegelin e com propósito de realizar uma pesquisa que faça sentido e seja relevante, o presente estudo adota a fenomenologia como abordagem epistemológica. Essa linha de pensamento tem como base a intencionalidade da consciência. Seu objetivo é estabelecer a Filosofia como uma ciência rigorosa, voltada para ver como são as próprias coisas, numa descrição direta da nossa experiência tal como ela é (REALE; ANTISERI, 1991).

A fenomenologia estuda as ideias universais, essenciais, para formar conceitos que permitem classificar, reconhecer e distinguir os fatos particulares que se apresentam à consciência. Para tanto é preciso fundamentá-la sobre evidências estáveis, em contraposição aos sistemas “construídos no ar”. A epistemologia tem como ponto de

partida as experiências do ser humano consciente, que vive e age em um “mundo” que ele preenche, interpreta e que faz sentido para ele (HUSSERL, 2000).

Contudo, nem todos os projetos de pesquisa são adequados aos estudos fenomenológicos. Aqueles de maior coerência para uma pesquisa com essa orientação abordam temas “[...] referentes à experiência vivida pelos seres humanos, que se expressa em sentimentos, crenças, aspirações e temores.” (GIL, 2010, p. 4). Em sua análise de projetos de pesquisa aderentes a fenomenologia, Gil (2010) sugere que para o campo da Administração seja aplicado em estudos sobre moral, assim como no campo da educação, tal como a presente tese.

O pensamento fenomenológico é essencialmente descritivo, suas características são condizentes com o paradigma interpretativista, no qual a compreensão acontece a partir do ponto de vista do participante em ação (MORGAN, 2010). O paradigma interpretativista é coerente para aplicação em contexto de educação ao ar livre, os quais costumam ter como objetivo compreender os sentimentos e visão de mundo dos participantes por meio de suas experiências e histórias vividas nas atividades de aventura (SMITH, 2019).

Em coerência com as escolhas pela epistemologia fenomenológica e paradigma interpretativista dos fenômenos, se faz necessária uma abordagem qualitativa de estudo. Enquanto na abordagem quantitativa, o pensamento é criterioso, busca métricas, padrões e há privilégio de elementos de mensuração. Na abordagem qualitativa o pensamento experimental, as percepções individuais e do pesquisador são favorecidas (STAKE, 2011).

Para Flick (2009) quando o enfoque é dado para análises isentas e restrita a padrões, acaba-se por afastar os próprios frutos da pesquisa de situações práticas, reais, experienciadas no dia a dia. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa vai além da quantitativa, uma vez que compreende a realidade de forma complexa, não apenas como variáveis, mas sim como prática, multidimensional, representativa, contextual (VIDICH; LYMAN, 2006).

Dado que a presente pesquisa buscou responder “De que maneira a educação ao ar livre pela aventura pode contribuir para a formação ética do administrador?”, percebe-se o propósito descritivo do estudo. Nesse sentido, buscou-se ampliar as perspectivas do ensino-aprendizagem de ética e explorar como a *OAE* pode contribuir no desenvolvimento do estudante de Administração quanto a capacidade de lidar com

ambientes de incerteza e situações complexas de discernimento e decisão moral, propósito aderente a um estudo exploratório (HERNÁNDEZ SAMPIERI *et al.*, 2013).

O quadro a seguir resume os fundamentos epistemológicos da seção. A partir dessa compreensão são apresentados os delineamentos metodológicos de pesquisa.

Quadro 1 - Delineamento metodológico

Abordagem Epistemológica	Paradigma de estudo	Abordagem de pesquisa	Propósito	Delineamento
Fenomenologia	Interpretativista	Qualitativa	Descritivo	Histórias e narrativas

Fonte: Autor (2023).

A abordagem epistemológica do estudo é a fenomenologia, dentro de um paradigma interpretativista, com abordagem qualitativa e de propósito descritivo. O desenho envolveu coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas delineadas pelo método de histórias e narrativas.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dentro do propósito exploratório a presente pesquisa optou-se pelo delineamento de um estudo envolvendo histórias e narrativas. Na perspectiva da ética das virtudes as decisões e ações devem ser observada de forma contextual, como parte da vida da pessoa e de suas relações, elementos condizentes com um estudo de narrativa, que preconiza ser holístico, integrado, profundo e abrangente (STAKE, 2011). Essa escolha condiz com os achados de Ames; Serafim; Zappellini (2020) quando ressaltam a importância da pesquisa exploratória com estudos qualitativos para discutir o tema da sabedoria prática na Administração.

Embora se saiba do valor do estudo das filosofias morais e do ensino de ética na Administração, acredita-se que estudos de abordagem qualitativa, e que abordem como os agentes vivenciam os ambientes de incerteza, na prática podem trazer uma nova perspectiva para a discussão desse campo de estudo. Nesse sentido, optou-se pela realização de um estudo que se utiliza de histórias e narrativas a fim de acessar o fenômeno pela ótica de seus participantes. Esse delineamento possui princípios e pressupostos metodológicos que permitem conhecer a vida dos pesquisados por meio do relato de suas vivências, envolvimento e partilha de experiências.

Partindo dessa compreensão, entende-se que para contemplar nosso objetivo de pesquisa e compreender de que maneira a educação ao ar livre pela aventura pode contribuir para a formação ética do administrador é preciso conhecer em profundidade as atividades de aventura e estudar a relação dos praticantes com a complexidade, riqueza e imprevisibilidade do ambiente natural. Assim como analisar como vivenciam risco, vertigem e exacerbações controladas das emoções (MARINHO, 2008), em situações reais que oportunizam a aplicação das virtudes morais por meio da sabedoria prática para obter êxito nas atividades. As narrativas buscam os significados, as práticas e como ambos são formados. Dessa forma, o desenho envolveu coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. A fim de realizar uma coleta de dados condizente com o contexto das atividades educacionais ao ar livre, chama-se essas entrevistas em profundidade de conversas intencionais, pois assim são conhecidas e empregadas no processo de ensino-aprendizagem do universo das atividades de *OAE* (SMITH, 2019).

### **2.2.1 Técnica de Coleta de Dados**

As conversas intencionais são entrevistas em profundidade com as pessoas sobre o contexto das atividades, a qual os participantes podem refletir sobre o que viveram, disseram, realizaram ou observaram (HATCH, 2002). Essas conversas intencionais irão se valer dos conceitos fenomenológicos preconizados por Husserl (1970) aplicados ao método de entrevista (HATCH, 2014).

Apesar da entrevista ser o método mais usual de coleta nas pesquisas de abordagem fenomenológica (GIL, 2010) ainda há espaço para instrução sobre como ela deve ser realizada. Em um levantamento realizado por Bevan (2014) foi percebido que a ênfase de estudos está na análise de dados, enquanto alguns poucos autores trabalham sobre a coleta. Desses, Moustakas (1994) fornece apenas uma pequena discussão sobre como formular perguntas e sugere exemplos. Já Benner (1994) recomenda que as perguntas sejam realizadas de forma condizente com o vocabulário e linguagem do entrevistado, recomendações essas que foram adotadas.

Uma descrição detalhada do método de entrevista fenomenológica foi fornecida por Seidman (2006) baseada na interpretação de Schutz (1972) da fenomenologia de Husserl (1960). O método de Seidman (2006) sugere três etapas de entrevista. A primeiro momento é uma história de vida de enfoque contextual, seguida por um momento que

tem como objetivo reconstruir a experiência com suas relações e estruturas, e, finalmente, uma busca reflexões do entrevistado sobre o significado de sua experiência.

Esse método foi aplicado com êxito numa publicação voltada ao campo de Administração que estudou a experiência de professores no processo de transição de cargos de liderança de reitorias para contribuidor individual em sala de aula (SILVA; CUNHA, 2016). Outros estudos no campo ainda aplicaram o método no fenômeno da aprendizagem gerencial (ANDION, 2003) e em pesquisa sobre dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres (SANTOS, 2019).

Com inspiração nos métodos descritos, somado a sua experiência de campo, Bevan (2014) também se utiliza um método de entrevista fenomenológica de três etapas, atualizadas ao contexto da pesquisa:

- 1) Contextualização, contempla aspectos do mundo da vida e da atitude natural;
- 2) Apreendendo com o fenômeno, modos de apresentar-se e atitude natural; e
- 3) Esclarecimento do fenômeno e significado através de variação imaginativa.

#### *2.2.1.1 Contextualização*

De Husserl (1970) compreende-se a atitude natural como a forma com que cada um de nós se envolve no mundo da vida. O mundo da vida é a consciência mundana, na qual os objetos ou experiências são postos dentro de um horizonte contextual. A atitude natural também diz respeito a como os fenômenos são apresentados de diferentes maneiras aos indivíduos. A reflexão inicial é feita pela pessoa que passou por uma experiência particular com sua interpretação primária. Então, através da verbalização tematizada desta experiência refletida temos acesso à coisa experimentada, seus modos de aparecer e seu significado (BEVAN, 2014).

Nessa etapa as questões contextuais são descritivo-narrativas, de forma a instigar a pessoa reconstruir e descrever suas experiências passadas. Aqui solicita-se relatos sobre aspectos do ambiente natural, de locais específicos, pessoas, comportamentos, atividades desempenhadas, eventos e situações análogas.

#### *2.2.1.2 Apreendendo com o fenômeno*

É importante destacar que a suspensão fenomenológica é buscada tanto em atitude do entrevistador quanto nos registros das conversas intencionais. Também conhecida

como *epoché*, a suspensão fenomenológica tem como função transformar o entrevistador num eterno aprendiz (MERLEAU-PONTY, 1962). Com essa atitude buscou-se se manter fiel às descrições das experiências das pessoas entrevistadas, aceitar suas descrições do mundo e da vida e exercitar a escuta ativa com perguntas de clarificação. Bevan (2014) alerta que quando um pesquisador adota essa atitude, se vale do risco de viver novas formas de experimentar, teorizar e refletir sobre o fenômeno.

Uma vez que na etapa passada houve a contextualização, a próxima entrevista deve ser direcionada para a apreensão dos fenômenos. Aqui se deve explorar as experiências particulares, que podem ser relacionadas a primeira etapa da entrevista, porém agora com ênfase em perguntas descritivas para compreensão em profundidade. Nessa fase é usual os entrevistados utilizem analogias, diferentes tempos do pensamento e resgatar eventos significativos pressupondo a ciência por parte do entrevistador. É recomendado que o pesquisador não aceite essas colocações como compreendidas, e empreenda perguntas estruturais de clarificação as quais possam aprofundar a questão (BENNER, 1994; BEVAN, 2014).

### 2.2.1.3 Esclarecimento do fenômeno

A terceira etapa da entrevista foi feita com o uso das variações imaginativas (BEVAN, 2014). Usualmente utilizada na análise dos dados (GIORGI, 1985), a variação imaginativa é um processo de exame do fenômeno que ajuda a esclarecer seus significados. A partir da compreensão dos elementos contextuais e de apreensão do fenômeno, o pesquisador pode instigar numa entrevista final reflexões que buscam alterar componentes estruturais da experiência. O intuito desse exercício é descobrir partes variantes da experiência, assim como esclarecer estrutura e significado.

A fim de clarificar esses passos, o quadro abaixo tem como base as etapas sugeridas por Bevan (2014), e propõem exemplificação e adaptação ao esclarecimento do fenômeno de análise da presente tese: uma atividade de educação ao ar livre pela aventura.

Quadro 2 - Ficha referência para entrevistas

Atitude Fenomenológica	Abordagem do pesquisador	Estrutura da entrevista	Método	Exemplo de questão
Suspensão fenomenológica ( <i>epoché</i> )	Aceitação da atitude natural dos participantes	Contextualização Mundo da vida e atitude natural	Descritivo/narrativo Questões contextuais	"Me conte sobre sua experiência em canyionismo" ou "Como você chegou até essa atividade?"
	Diálogo crítico reflexivo com o self	Apreendendo o fenômeno Modos de apresentar-se e atitude natural	Questões descritivas e estruturais sobre o modo que se apresenta	"Me diga o que você fez para se preparar para descer aquela cachoeira?" ou "Como é um dia típico dessa atividade de aventura?"
	Escuta ativa	Esclarecer o fenômeno Significado através da variação imaginativa	Varição imaginativa: variação de questões estruturantes	"Descreva-me como essa experiência teria mudado caso ocorresse uma variação meteorológica bruta?"

Fonte: Bevan (2014) adaptado pelo Autor (2023).

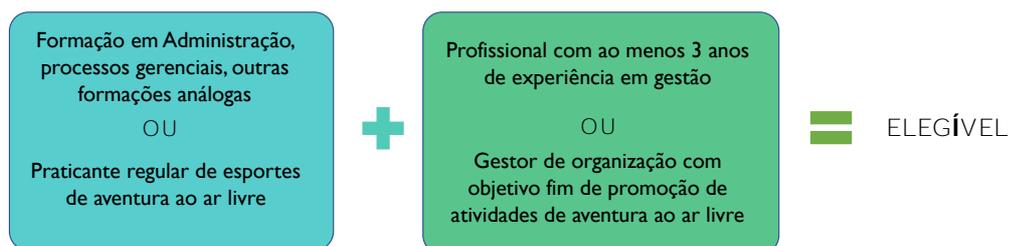
### 2.2.2 Instrumento da Coleta de Dados

Com base na metodologia descrita foi desenvolvido uma primeira versão do roteiro de entrevista. Foi realizada validação com dois professores doutores e pré-teste com uma amostra de três respondentes (n=3). As sugestões de melhoria e considerações pertinentes foram incorporadas no instrumento de coleta de dados. A versão final do roteiro está no Anexo A da presente tese.

### 2.2.3 Seleção amostral

Inicia-se com a seleção dos primeiros entrevistados com convites para contatos próximos do pesquisador e de seu grupo de pesquisa condizentes aos critérios de inclusão de formação em administração, processos gerenciais, outras formações análogas, ou profissional com ao menos 3 anos de experiência em gestão; praticante regular de esportes de aventura ao ar livre; ou gestor de organização com objetivo fim de promoção de atividades de aventura ao ar livre, conforme a Figura abaixo demonstra:

Figura 4 - Critérios de elegibilidade da amostra



Fonte: Autor (2023).

De maneira negativa, os critérios de exclusão são formação não completa (sem obtenção de titulação) em administração, processos gerenciais, outras formações análogas; ou profissional com experiência em atividades de gestão inferior a 3 anos; e praticante episódico, irregular ou estreante em esportes de aventura ao ar livre.

Os participantes convidados elegíveis indicaram novos participantes potencialmente elegíveis. Por sua vez, esses novos participantes indicados também contribuíram indicando outros potenciais participantes, configurando assim um método amostral cumulativo (BIERNACKI; WALDORF, 1981).

A amostra pode apresentar saturação pela redundância dos elementos apresentados nos relatos coletados, ponto ao qual não foi pedido novas indicações voluntárias de potenciais participantes aos entrevistados. O limite também se deu por meio do planejamento de tempo disponível e esforço necessário para finalização da pesquisa em tempo regulamentar do Programa de Pós-Graduação.

#### 2.2.4 Procedimentos da coleta de dados

Os potenciais participantes foram contatados via correspondência eletrônica individual (email). Nesse contato foram apresentados os objetivos da pesquisa, os critérios de inclusão e critérios de exclusão, o roteiro de perguntas e os termos relacionados ao Comitê de Ética em Pesquisa.

Após o aceite de participação foram agendadas as entrevistas por meio de ferramenta de calendário e as conversas realizadas em plataforma virtual de videoconferência com tempo médio de 90 minutos por entrevista. Foi informado ao participante da pesquisa seu direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer

momento, seja não participando da entrevista, ou, após participar, manifestando seu interesse de retirada da pesquisa.

As conversas foram gravadas por meio do programa de captura de tela do computador (nativo do sistema operacional). Os registros foram armazenados primeiramente no computador do pesquisador, em pasta protegida por senha, destinada a salvar os dados temporariamente. Após finalizar o vínculo do pesquisador com o curso de doutorado do Programa de Pós-Graduação, a qual a pesquisa é parte, foi realizada a transferência dos dados armazenados localmente para um dispositivo eletrônico físico de memória externa (hd externo) protegido por senha. Então os dados serão armazenados por 5 (cinco) anos para eventuais dúvidas ou esclarecimentos necessários. Após esse período de guarda, os dados serão deletados definitivamente, esclarecido junto ao Comitê de Ética em pesquisa, objeto do item seguinte.

### **2.2.5 Comitê de Ética em Pesquisa**

O projeto de tese foi submetido ao Conselho de Ética em Pesquisa da UDESC por meio da Plataforma Brasil em 2021 sob o número CAEE 50167521.9.0000.0118. Foi aprovado no mesmo ano, em sua segunda versão, no parecer de número 5.043.540, após incorporação das adequações sugeridas pela relatoria.

## **2.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Como já apresentado, a seleção dos primeiros entrevistados foi realizada por convites para contatos próximos do pesquisador e de seu grupo de pesquisa condizentes aos critérios de inclusão de formação em administração, processos gerenciais, e outras formações análogas; ou profissional com ao menos três anos de experiência em gestão e praticante regular de esportes de aventura ao ar livre; ou gestor de organização com objetivo fim de promoção de atividades de aventura ao ar livre. Foi construída uma lista inicial a qual passou pela apreciação, coleta de sugestões e validações do professor orientador, um membro da banca de qualificação e outros três pesquisadores.

Ao final de cada entrevista, os participantes foram convidados a indicar outros nomes com potencial atendimento aos critérios de elegibilidade e contribuição ao estudo, conformando a aplicação da técnica bola de neve (BIERNACKI; WALDORF, 1981). Esse esforço foi realizado de forma sistemática em todas as rodadas de entrevistas. Ao

todo foram mapeados 63 potenciais participantes, dos quais 33 foram formalmente convidados e 20 completaram sua participação no estudo (n=20).

A coleta de dados com os participantes envolveu 36 horas de entrevistas, seguida de anotações e *insights* obtidos durante a entrevista. Após escuta detalhada da gravação foi destacado e transcrito os trechos substanciais para o trabalho, totalizando 117 páginas de *corpus* de análise. Foi utilizado o software Atlas/ti ®, para destaque de trechos, geração de códigos, categorização, revisão e criação de relações entre trechos e códigos.

Os participantes do estudo formaram uma variada gama de notáveis em suas profissões e realizações nas atividades de aventura ao ar livre. A amostra conteve desde montanhista com experiência no Everest, Antártica e Polo Norte, medalhista de jogos mundiais e atleta olímpico, instrutor referência de mergulho em cavernas, velejadores com variados títulos, grupo de canonistas experientes, militar com experiência em conflitos internacionais, piloto de asa-delta e balão, escaladores, remadores e surfistas.

No âmbito da gestão e liderança os entrevistados também formaram um grupo diverso. A amostra abrangeu empresários da tecnologia, com *CTO* e dois *CEO* de *startups*, professor líder de grupo de pesquisa, empresários do ecoturismo e turismo de aventura, gestor público, empreendedores de organizações promotoras de atividades experienciais e educação ao ar livre, assim como economista e administradores com variadas experiências em gestão.

O quadro a seguir apresenta o perfil dos participantes em relação aos pilares da presente pesquisa – experiência em Administração, gestão e liderança e atividades de aventura ao ar livre, assim como os codifica para acompanhamento e consulta do leitor na análise dos dados que segue.

Quadro 3 - Caracterização da amostra

Grupo	Código	Destaque formação e experiência em gestão	Destaque experiências com esportes de aventura na natureza
Elemental	Vent	Sócio-proprietário de empresa de desenvolvimento, fabricação e comercialização de pranchas de hydrofoil. Tem experiência em gestão de indústria, negócios de comércio exterior e escola náutica de esportes de aventura.	Multi-esportista com experiência consolidada em vela náutica, windsurf, kitesurf, parapente e planador.
Elemental	Kanu	Biólogo, coordenador operacional de empresa de consultoria ambiental e empresário fundador da maior franquia de canoa havaiana em atividade. Também é facilitador de treinamentos empresariais ao ar livre.	Um dos pioneiros do canoa havaiana no Brasil, tem experiência internacional em competições no Havaí e a bordo da Hóküle'a, histórica canoa polinésia.
Elemental	Eskal	Empreendedor de escola de montanha em Joinville-SC que promove experiências de turismo de aventura e formação em escalada e montanhismo.	Guia de montanha desde 2001 e instrutor de escalada em rocha certificado pela AGUIPERJ. Tem experiência nas diversas modalidades de escalada.
Elemental	Polaris	Formação em Marketing (ESPM), com experiência em empreendimento de áreas diversas. É guia e instrutor de montanha, sendo líder da primeira expedição brasileira ao Everest. Compartilha sua experiência por meio de treinamentos, palestras e relatos em livros.	Montanhista há 40 anos com experiência em expedições na Antártica, Polo Ártico e montanhas ao redor do mundo.
Experiencial	Jônico	Sócio-proprietário de empresa de treinamento experiencial e empreendedor de um complexo hoteleiro em Tijucas do Sul - PR com mais de 350.000 metros quadrados.	Tem experiência com montanhismo, escalada e circuitos de cordas. É um dos pioneiros no Brasil em facilitação de treinamentos empresariais ao ar livre.
Experiencial	Eólia	Especialista em desenvolvimento humano e analista comportamental. Tem experiência como atleta, treinador e gestor de equipes e comentarista esportivo. Atualmente é facilitador e empreende empresa de treinamentos experienciais.	Atleta olímpico de canoagem slalom nos jogos de Barcelona em 92 e Atlanta em 96. Além de diversos títulos nacionais é medalhista mundial junior.
Experiencial	Dória	Biólogo, sócio de empresa de treinamento experiencial desde 1994, pela qual já facilitou mais de 20 mil pessoas entre Brasil, Américas e África. Também empreendeu entre 1995 até 2000 empresa de jardinagem vertical e de cursos de ascensão em árvores. Nesse campo, foi criador e organizador de dois encontros nacionais no tema.	Além de experiência em escalada, integra a 1º equipe brasileira de canoagem havaiana, representando o país em campeonatos mundiais no Tahiti, Havaí e França.
Experiencial	Lídia	Veterinária com experiência profissional em multinacional. Empreendeu um centro de educação ao ar livre com programas de desenvolvimento humano, esportivo e profissional. Atualmente desenvolve atividades de autoconhecimento por meio de mentorias.	Foi instrutora e coordenadora de programas de educação ao ar livre com experiência em escalada, montanhismo e canionismo.
Operacional	Alpha	Subtenente e integrante da Reserva Ativa do Exército Brasileiro. Tem experiência na Amazônia e missões internacionais. É sócio-proprietário de empresa treinamentos em segurança vertical, resgate e primeiros socorros em áreas remotas.	Praticante de montanhismo e instrutor de escalada. Tem experiência consolidada em resgate de vítimas na natureza e situações adversas.
Operacional	Bravo	Biólogo, mestre em Geografia (UFGD), tem experiência como secretário de municipal de meio ambiente em Bonito-MS, é consultor referência em Sistema de Gestão e Segurança (SGS) e empreendedor de empresa de ecoturismo e turismo de aventura.	Espeleólogo e instrutor de mergulho em caverna com mais de 6 mil mergulhos
Operacional	Mike	Fundador e proprietário de empresa de ecoturismo e turismo. Atuou como instrutor de atividades de aventura para o grupo adventista de educação ao ar livre Desbravadores	Montanhista e canionista com experiência em atividades comerciais e esportivas.
Operacional	Charlie	Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental (UDESC), doutorando, professor de ensino médio, sócio-fundador de empresa pioneira em ecoturismo na região dos Aparados da Serra (SC-RS) e coordenador da associação local de condutores para ecoturismo.	Mais de 20 anos de experiência como condutor local, acumulando experiência em caminhadas de longo percurso, expedições, prática de canionismo e resgate em ambiente natural
Operacional	Juliet	Turismóloga, coordenadora de eventos da Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA), a qual também foi conselheira e presidente por dois mandatos. É sócia-proprietária de empresa de ecoturismo e turismo de aventura com mais de 15 anos de atuação.	Educadora ao ar livre pela Outward Bound Brasil e facilitadora de metodologia experiencial. É pioneira na operação de rafting comercial no sul do Brasil.
Profissional	Negino	Engenheiro com MBA (FGV), empreendedor e CEO de startup do ramo imobiliário.	Instrutor de mergulho, praticou vôo livre (asa delta), empreendeu um empresa de balonismo e atualmente pratica stand-up paddle de forma recreacional.
Profissional	Tecino	Graduado em Ciência da Computação e pós-graduado em engenharia de software, é empreendedor serial, investidor anjo com mais de 14 anos de experiência com startups.	Praticante de corrida, escalada, montanhismo. É instrutor de mergulho e de canoa havaiana
Profissional	Admino	Administrador e doutorando. Tem experiência como professor universitário, gestor de organização da sociedade civil e grupo de pesquisa.	20 anos de experiência em surf recreacional
Profissional	Profino	Doutor em Administração e professor. Possui 25 anos de experiência profissional no setor de energia como executivo e gerente de projetos. Atualmente se dedica a pesquisa e ensino em Administração.	Membro da International Association of Surfing Academics e Coordenador do Grupo de Pesquisa SandS - Surf and Sustainability da UFSC. Membro do Comitê Gestor da Reserva Mundial de Surf da Guarda do Embaú.
Profissional	Medino	Médico (UEAM), sócio-proprietário de clínica de radiologia e professor universitário (UFSC).	Praticante de canionismo, com cursos e vivências internacionais na modalidade
Multigrupo	Multi	Economista com experiência em finanças corporativas. Empreendedor de negócios em economia verde e sócio-proprietário de empresa de consultoria.	Experiência em multiesportes, com destaque para vela náutica, a qual foi competidor das principais regatas nacionais, e vôo de planador. Além de membro ativo de aeroclube local, é fundador de empresa de passeios de asa delta.
Multigrupo	Poli	Engenheiro, diretor de marketing e comercial de startup no ramo de energias renováveis.	Foi praticante de vela competitiva dos 10 aos 20 anos e atua hoje como instrutor.

Fonte: Autor (2023).

Após leitura preliminar das entrevistas (MOUSTAKAS, 1998) foi possível perceber afinidades nos relatos dos participantes que apontam para os agrupamentos na amostra que foram configurados como tipos ideais (WEBER, 1999; SWEDBERG, 2017). O texto abaixo apresenta os grupos e detalha as informações dos entrevistados em relação as suas experiências em Administração, gestão e liderança, assim como as atividades de aventura ao ar livre.

### **2.3.1 Grupo Elemental**

Os membros do grupo denominado pela pesquisa como grupo elemental, percebem as atividades de aventura ao ar livre como um fim, um propósito de vida, intrínseco, uma porção fundamental de sua vida; percebendo as atividades de gestão e liderança nas organizações que empreendem como um meio para possibilitar estar ainda mais conectado às atividades de aventura ao ar livre. Seu modo de agir na vida cotidiana parece ser indissociável de sua prática na natureza. São predominantemente desse grupo os participantes Kanu, Eskal, Vent e Polaris. Os nomes fictícios que referenciam em seu fonema o principal esporte praticado pelos participantes relacionados.

Kanu é biólogo, coordenador operacional de empresa de consultoria ambiental e empresário fundador da maior franquia de canoa havaiana em atividade. Também é facilitador de treinamentos empresariais ao ar livre. Em detalhe, foi um dos pioneiros da canoa havaiana no Brasil, tem experiência internacional em competições, no Havaí e a bordo da Hōkūle‘a, histórica canoa polinésia que realizou uma volta ao mundo.

Já Eskal é empreendedor de escola de montanha em uma cidade no norte do estado de Santa Catarina, onde promove experiências de turismo de aventura e formação em escalada e montanhismo. Tem 21 anos de experiência como guia de montanha, é instrutor de escalada em rocha certificado pela AGUIPERJ, com diversificadas experiência nas modalidades de escalada, como: gelo, rocha, esportiva e industrial.

Vent é sócio proprietário de empresa de desenvolvimento, fabricação e comercialização de pranchas de *hydrofoil*, que é um tipo de tecnologia que permite sustentar a prancha acima da linha d'água, como uma “asa subaquática”. Tem experiência em gestão de indústria, negócios de comércio exterior e escola náutica de esportes de aventura.

Polaris tem formação na Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM) e experiência em empreendimento de áreas diversas. É guia e instrutor de montanha, sendo líder da primeira expedição brasileira ao Everest. Compartilha sua experiência por meio

de treinamentos, palestras e relatos em livros que colheu desses 40 anos de experiência como montanhista em expedições na Antártica, Polo Ártico e outras montanhas ao redor do mundo.

### 2.3.2 Grupo Profissional

Por meio dos relatos foi possível perceber um segundo grupo, o grupo profissional. Compõem este grupo profissionais que atuam com suas responsabilidades relacionadas à gestão, liderança e Administração em grande parte das suas vidas. As atividades de aventura na natureza exercem um papel importante de descompressão, aprendizado, tomada de perspectiva, reforço do imaginário de soluções, exercício de virtudes e, por vezes, conexão com o transcendente. São predominantemente desse grupo os participantes Medino, Tecino, Profino, Negino, Admino. Nomes fictícios que referenciam em sua raiz gramatical – elemento que expressa sua base significativa, a profissão dos participantes relacionados.

Medino é médico formado pela Universidade do Estado do Amazonas, é sócio proprietário de clínica de radiologia e professor universitário na Universidade Federal de Santa Catarina. É praticante avançado de canionismo, com cursos e vivências internacionais na modalidade.

Tecino é graduado em Ciência da Computação com pós-graduado em engenharia de *software*. É empreendedor serial, investidor anjo com mais de 14 anos de experiência em *startups*. É praticante de corrida, escalada, montanhismo, instrutor de mergulho e de canoa havaiana.

Também da área de tecnologia, Negino é engenheiro elétrico com MBA em gestão de negócios pela Fundação Getúlio Vargas. É empreendedor e *CEO* de uma *startup* do ramo imobiliário. Foi instrutor para instrutores de mergulho, praticante de voo livre (asa delta), empreendeu uma empresa de balonismo, e atualmente prática *stand-up paddle* de forma recreacional.

Profino é doutor em Administração e professor. Possui 25 anos de experiência profissional no setor de energia como executivo e gerente de projetos. Atualmente se dedica a pesquisa e ensino em Administração. É membro da International Association of Surfing Academics, coordenador do Grupo de Pesquisa SandS - Surf and Sustainability da UFSC e membro do Comitê Gestor da Reserva Mundial de Surf da Guarda do Embaú.

Admino também é administrador e doutorando. Tem experiência como professor universitário, gestor de organização da sociedade civil e grupo de pesquisa. Proficiente na prática de surf, com 20 anos de experiência.

### 2.3.3 Grupo Experiencial

O terceiro grupo, grupo experiencial, tem como núcleo os facilitadores de atividades experienciais. Sua atividade profissional é o próprio nexo entre as atividades de aventura ao ar livre e as demais esferas da vida, principalmente a profissional. Essa conexão é didaticamente articulada por meio da aprendizagem experiencial e oferecida em atividades como consultorias, palestras, treinamentos, vivências na natureza e aconselhamentos (*coaching*). Em suas atividades, costumam preparar o contexto, desafios e formas de acompanhamento dos processos de aprendizagem. São predominantemente desse grupo os participantes Jônico, Dória, Eólia e Lídia. Nomes fictícios que referenciam regiões da Grécia clássica, considerada berço da filosofia ocidental e, conseqüente, a base da aprendizagem experiencial.

Jônico é sócio proprietário de empresa de treinamento experiencial e empreendedor de um complexo hoteleiro no estado do Paraná, com mais de 350 mil metros quadrados. Possui experiência com montanhismo, escalada e circuitos de cordas altas. É um dos pioneiros no Brasil em facilitação de treinamentos empresariais ao ar livre.

Dória é biólogo, sócio de empresa de treinamento experiencial desde 1994, pela qual já facilitou mais de 20 mil pessoas entre Brasil, Américas e África. Também empreendeu entre 1.995 até 2.000 empresas de jardinagem vertical e de cursos de ascensão em árvores. Nesse campo, foi criador e organizador de dois encontros nacionais no tema. Além de experiência em escalada, integra a 1ª equipe brasileira de canoagem havaiana, representando o país em campeonatos mundiais no Tahiti, Havaí e França.

Eólia é especialista em desenvolvimento humano e analista comportamental. Tem distinta experiência como atleta olímpico de canoagem *slalom* nos jogos de Barcelona em 92 e Atlanta em 96. Obteve diversos títulos nacionais e foi medalhista mundial júnior. Atuou como treinador, gestor de equipes e comentarista esportivo. Atualmente é facilitador e empreende empresa de treinamentos experienciais.

Lídia é formada em medicina veterinária com experiência profissional em multinacional. Empreendeu um centro de educação ao ar livre com programas de desenvolvimento humano, esportivo e profissional, onde foi instrutora e coordenadora. Tem experiência em escalada, montanhismo e canionismo. Atualmente desenvolve atividades de autoconhecimento por meio de mentorias.

### 2.3.4 Grupo Operacional

O quarto grupo, grupo operacional, tem como característica comum a predominância da questão do gerenciamento de risco em seus relatos. Todos são gestores de empresas relacionadas ao turismo de aventura, além de habilidosos praticantes da modalidade em que operam as suas atividades comerciais. São predominantemente desse grupo Alpha, Bravo, Charlie, Mike e Juliet. Nomes fictícios que referenciam o alfabeto tático-operacional, utilizado com frequência em comunicações via rádio, exercícios militares e operações de risco.

Alpha é subtenente e integrante da Reserva Ativa do Exército Brasileiro. Tem experiência na Amazônia e missões internacionais. É sócio proprietário de empresa de treinamentos em segurança vertical, resgate e primeiros socorros em áreas remotas. Ele é praticante de montanhismo e instrutor de escalada. Tem experiência consolidada em resgate de vítimas na natureza e enfrentamento de situações adversas.

Bravo é biólogo, mestre em Geografia pela Universidade Federal da Grande Dourados. Tem experiência como secretário municipal de meio ambiente em Bonito-MS, é consultor referência em Sistema de Gestão e Segurança (SGS) e empreendedor de empresa de ecoturismo e turismo de aventura. É espeleólogo e instrutor de mergulho em caverna com mais de 6 mil mergulhos.

Charlie é mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental (UDESC), doutorando, professor de ensino médio, sócio fundador de empresa pioneira em ecoturismo na região dos Aparados da Serra, entre Santa Catarina e Rio Grande do Sul, onde é coordenador da associação local de condutores para ecoturismo. Tem mais de 20 anos de experiência como condutor local, acumulando experiências em caminhadas de longo percurso, expedições, prática de canionismo e resgate em ambiente natural.

Mike é fundador e proprietário de empresa de ecoturismo e turismo de aventura. Atuou como instrutor de atividades de aventura para os Desbravadores, grupo Adventista de educação ao ar livre. É montanhista e canionista com experiência em atividades comerciais e esportivas.

Juliet é turismóloga, coordenadora de eventos da Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA), a qual também foi conselheira e presidente por dois mandatos. É sócia proprietária de empresa de ecoturismo e turismo de aventura com mais de 15 anos de atuação. É educadora ao ar livre pela *Outward Bound Brasil* e facilitadora de metodologia experiencial. É pioneira na operação de *rafting* comercial no sul do Brasil.

### 2.3.5 Multigrupo

O último grupo foi aquele que apresentou participantes difusos entre os grupos. Apesar dos grupos apresentarem tipos ideais (WEBER 1997; SWEDBERG, 2017) que nos auxiliam na discussão e compreensão geral da amostra, a classificação de um participante em um determinado grupo não exclui que outras características encontradas possam se relacionar com outros grupos, apresentando intersecções e aspectos transversais tais como os elementos de virtuosidade, transposição e virtudes encontradas nas narrativas. Dessa forma, representam esse grupo Multi e Poli.

Multi é economista com experiência em finanças corporativas. Empreendedor de negócios em economia verde e sócio proprietário de uma empresa de consultoria. Sua vivência em atividades na natureza é diversa, com destaque para vela náutica, a qual foi competidor das principais regatas nacionais, e piloto de planador. Além de membro ativo de aeroclube local, é fundador de empresa de passeios de asa delta.

Por fim, Poli é Engenheiro, diretor de marketing e comercial de *startup* no ramo de energias renováveis. Foi praticante de vela competitiva dos 10 aos 20 anos e hoje atua como instrutor na modalidade.

Uma vez que a amostra foi introduzida, a próxima seção apresenta os procedimentos de análise de dados.

## 2.4 ANÁLISE DE DADOS

É importante destacar que a pesquisa qualitativa proposta envolve interpretação e inferências a partir dos materiais empíricos levantados nas entrevistas. Como a análise de dados depende da abordagem de pesquisa (CRESSWELL, 2014), realiza-se uma análise de inspiração fenomenológica (MOUSTAKAS, 1994; VAN MANEN, 1990). Alguns passos na análise de dados de uma pesquisa fenomenológica são (CRESSWELL, 2014):

- a) Organizar e preparar dados;
- b) Ler todos os dados, tomar notas e realizar codificação inicial;
- c) Descrever as experiências relatadas por meio da *epoché*;
- d) Descrever a essência dos fenômenos;
- e) Desenvolver declarações de significado;
- f) Agrupar as declarações de significado em unidades de sentido.

Esses passos podem ser realizados por meio da delimitação de temas (VAN MANEN, 1990). Inicia-se com uma leitura seletiva e o texto é analisado repetidas vezes até se identificar trechos centrais que revelavam a essência da experiência descrita. Então, a partir dessa análise se desenvolve os significados. Também é necessária a apropriação reflexiva de conteúdos e escrita criativa para tornar explícita as estruturas de significado das experiências relatadas.

O método de análise de dados de Colaizzi (1978), atualizado por Moustakas (1998), é inspiração a presente pesquisa. Ao mesmo tempo em que é claro ao apresentar passos típicos, também é flexível ao compreender que os passos não são definitivos, conforme Moreira (2004, p. 15 -16) expõem:

- I. Leia todas as descrições dos participantes, convencionalmente chamadas de protocolos, de forma a adquirir uma visão geral;
- II. Retorne a cada protocolo e extraia deles frases ou sentenças que digam respeito diretamente ao fenômeno investigado; isso é conhecido como “extração de assertivas significativas”;
- III. Tente colocar em palavras o sentido de cada assertiva significativa. Esta etapa é conhecida como “formulação de sentidos”. (Colaizzi adverte que este passo encerra um momento criativo, pois o pesquisador deve passar daquilo que os participantes dizem para aquilo que isso significa);
- IV. Repita o procedimento acima para cada protocolo, e organize os sentidos formulados em “conjuntos de temas”. Em seguida, teste estes conjuntos de temas contra os protocolos originais de forma a validá-los. Isto é atingido perguntando-se se existe algo nos protocolos originais que não é levado em consideração nos conjuntos de temas, e também se estes propõem algo que não esteja nos protocolos;
- V. Todos os resultados obtidos são integrados em uma descrição exaustiva do tópico investigado;
- VI. Um esforço é feito para formular a descrição exaustiva do fenômeno investigado em uma declaração de sua estrutura, de forma a mais inequívoca possível;
- VII. Um passo final de validação pode ser obtido retornando-se a cada participante e, em uma entrevista simples ou numa série de entrevistas, perguntando-lhe sobre a adequação dos resultados obtidos.

Embora as questões gerais desta pesquisa estejam relacionadas com as teorias apresentadas, tais como a ética das virtudes e a aprendizagem experiencial, a natureza específica dos relatos e significados devem emergir e serem codificada a partir dos dados coletados. A fim de realizar essas tarefas de forma sistematizada se utilizou o software Atlas/ti ®, o qual permite destacar trechos, gerar códigos, categorizar, procurar, rever e criar relações entre trechos e códigos.

Seguida da coleta de dados, as anotações e *insights* obtidos durante a entrevista foram transcritos e analisados. Como próximo passo foi realizada a escuta detalhada da gravação para

destaque dos trechos substanciais ao trabalho. Esses trechos foram codificados, transcritos e analisados, assim como o realizado por Stonehouse (2011). Essa opção se demonstrou viável ao caminho usual da transcrição completa, uma vez que o software Atlas/ti ® dispõe das mesmas funcionalidades de destaque e categorização de trechos tanto de texto quanto de áudios. Com isso, se otimiza a pesquisa e se evita que o trabalho de longas horas de uma transcrição completa rivalize com o esforço empreendido na análise dos dados propriamente dita.

## 2.5 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Como usualmente ocorre em pesquisas qualitativas, se utilizou da triangulação das informações (ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015) para robustecer o estudo. Foi elegido a observação participante em atividades de educação ao ar livre pela aventura e a leitura sistemática de literatura de relatos de aventura. Clássicos desse tema como a “Incrível viagem de Schakleton”<sup>3</sup> (LANSING, 2009), “100 dias entre o céu e o mar” (KLINK, 2005), “O Milagre dos Andes” (PARRADO; RAUSE, 2006), os livros “No Ar Rarefeito” (1998), *Into the wild: Na Natureza Selvagem* (1998) e *Sobre Homens e Montanhas* (1999) de Jon Krakauer, entre outros que fornecem compreensão literária do imaginário da aventura, exploração e situações limite na natureza.

Dado que uma das formas de aprendizagem das virtudes é por meio de exemplos e imaginação moral, se vale sempre que necessário da literatura de relatos de aventura de autores consagrados para aprofundar e compreender as experiências relatadas pelos participantes do estudo. Como exemplo do exposto, o Apêndice C apresenta uma análise completa do livro *Milagre dos Andes* de (PARRADO; HAUSE, 2012) pela perspectiva da ética das virtudes, como exercício preparatório as entrevistas com os participantes elegíveis.

Já em relação a observação participante, o pesquisador observa ao mesmo tempo que também se envolve diretamente na atividade, o que pode resultar em maior sensibilidade e interação com o fenômeno de estudo (VIDICH; LYMAN, 2018). No contexto de atividades ao

---

<sup>3</sup> O relato da expedição transantártica de Ernest Schakleton (1914-1917) é considerada uma das expedições mais famosas da exploração moderna (LARSON, 2011). Após naufragarem nas banquisas de gelo do Mar de Weddel, os tripulantes tiveram que se valer de virtudes como a fortaleza, temperança, e longanimidade no enfrentamento dos desafios de sobrevivência e êxito em seu autoresgate, o que aconteceu após dois invernos antárticos. Nas palavras de Schakleton, Comandante da expedição: “De certa forma, agora eles conheciam melhor a si mesmos. No meio daquele mundo solitário de gelo e desolação, conseguiram pelo menos um tipo limitado de satisfação. Haviam sido postos à prova, e saíram-se bem.” (LANSING, 1989, p. 91).

ar livre os pesquisadores costumam desempenhar o papel de observadores ao mesmo tempo em que se envolvem diretamente nas atividades e objetivos de aprendizagem (SMITH, 2019). Sendo assim, além das entrevistas se opta por “viver” a pergunta de pesquisa (VAN MANEN, 1990).

Ao mesmo tempo em que “viveu-se” a pergunta, também foi empregado intencionalmente a suspensão do julgamento, a fim de observar o fenômeno como se apresenta, respeitando o pressuposto fenomenológico (REALE; ANTISERI, 1991). Além disso, na prática de pesquisa *outdoor* é preciso estar atento às especificidades das atividades, dos locais, do acesso à tecnologia para registro de informações, do papel do pesquisador nas atividades e do gerenciamento de risco. É muito comum nesse contexto que o lócus de controle do pesquisador seja baixo. É preciso ser flexível, adaptável e criativo no desenho estratégias alternativas de pesquisa (SMITH, 2019; STONEHOUSE, 2007).

A próxima seção detalha a coleta de dados complementar, por meio da observação em atividades de campo.

## 2.6 ACESSO DO PESQUISADOR AO CAMPO

Complementar às entrevistas e relatos da literatura, iniciou-se em 2019 uma aproximação do campo por meio de atividades de turismo de aventura na região do extremo sul catarinense, às bordas dos Parques Nacionais Aparados da Serra e Serra Geral. O terreno escarpado da região é repleto de atrativos naturais e divide os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Sua geografia favorece a prática das atividades de aventura e atrai desde turistas iniciantes até atletas de alta performance de diferentes modalidades de aventura. Essas características fazem da região candidata ao título internacional de Geoparque da UNESCO (ROSA *et al.*, 2015), obtido em 2022. A Figura abaixo permite uma visualização do local descrito acima.

Figura 5 - Local da coleta de dados



Fonte: Santur/SC (2020).

Encantado pela paisagem, o autor passou a realizar *trekking*<sup>4</sup> em trilhas locais, acampamentos em locais remotos e travessias de cânions de forma recreativa. Por incentivo no contexto familiar e percepção da potencialidade da região para atividades de aprendizagem experiencial, realizou em Novembro de 2019, no Abrigo de Montanha São Pedro, Siderópolis/SC, a formação de condutor ambiental local por meio do Treinamento de Líderes de Ecoturismo e Turismo de Aventura<sup>5</sup>, segundo as normas ABNT NBR 15285; ABNT NBR ISO 21103; e sistema de gestão da segurança ABNT NBR ISO 21101.

É importante destacar que o treinamento utilizou uma metodologia de educação experiencial ao ar livre para desenvolver as competências mínimas de condutor ambiental. As experiências intencionalmente desenhadas tiveram intuito de estimular valores e promover o domínio das técnicas. Para tal, os alunos foram convidados a participar de aulas expositivas, intercaladas com atividades desafiantes, aplicações práticas e reflexões em grupo para maior retenção dos conteúdos. Dentre do conteúdo programático são trabalhadas as habilidades e técnicas de condução de grupos, tais como comunicação, bem-estar do condutor e cliente, educação e convívio social, tomada de decisão, resolução de conflitos, liderança, planejamento

---

<sup>4</sup> A caminhada esportiva, conhecida internacionalmente como *trekking*, é definida como uma caminhada rústica em ambientes naturais como florestas, montanhas, cerrados, rios, trilhas. Utiliza-se como auxílio as técnicas de orientação, tais como mapas, bússola ou GPS. Geralmente é praticada em grupo, estimulando o espírito de companheirismo e promovendo a interação com a natureza (AMORIM; BITENCOURT, 2006).

<sup>5</sup> Outra definição para Turismo de Aventura é de um segmento de mercado turístico que promove a prática de atividades de aventura e esporte recreacional, em ambientes naturais e espaços urbanos ao ar livre, que envolvem riscos controlados, exigindo o uso de técnicas e equipamentos específicos, adoção de procedimentos para garantir a segurança pessoal e de terceiros e o respeito ao patrimônio ambiental e sociocultural (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2009, p. 17).

de atividade, situações e procedimentos de emergência, desenvolvimento de habilidades, gestão de perigos e riscos (SOULTRIP, 2019, p. 2).

Após realização do curso, o autor passou a auxiliar, principalmente durante finais de semana e feriados, na condução de turistas em trilhas locais pela operadora Turismo Serra Geral. Conforme foi se inserindo no contexto profissional do turismo de aventura percebeu a atuação da APCE (Associação Praiagrandense de Condutores para Ecoturismo), associação criada no final da década de 1990, que tem como objetivos o desenvolvimento sustentável do turismo, educação ambiental, preservação e conservação da natureza (ROSA, 2016). Nesse contexto, apresentei meu projeto de pesquisa para o coordenador da gestão 2020-2022, Tarcísio Roldão da Rosa, o qual prontamente se mostrou interessado e disponível para contribuir no estudo.

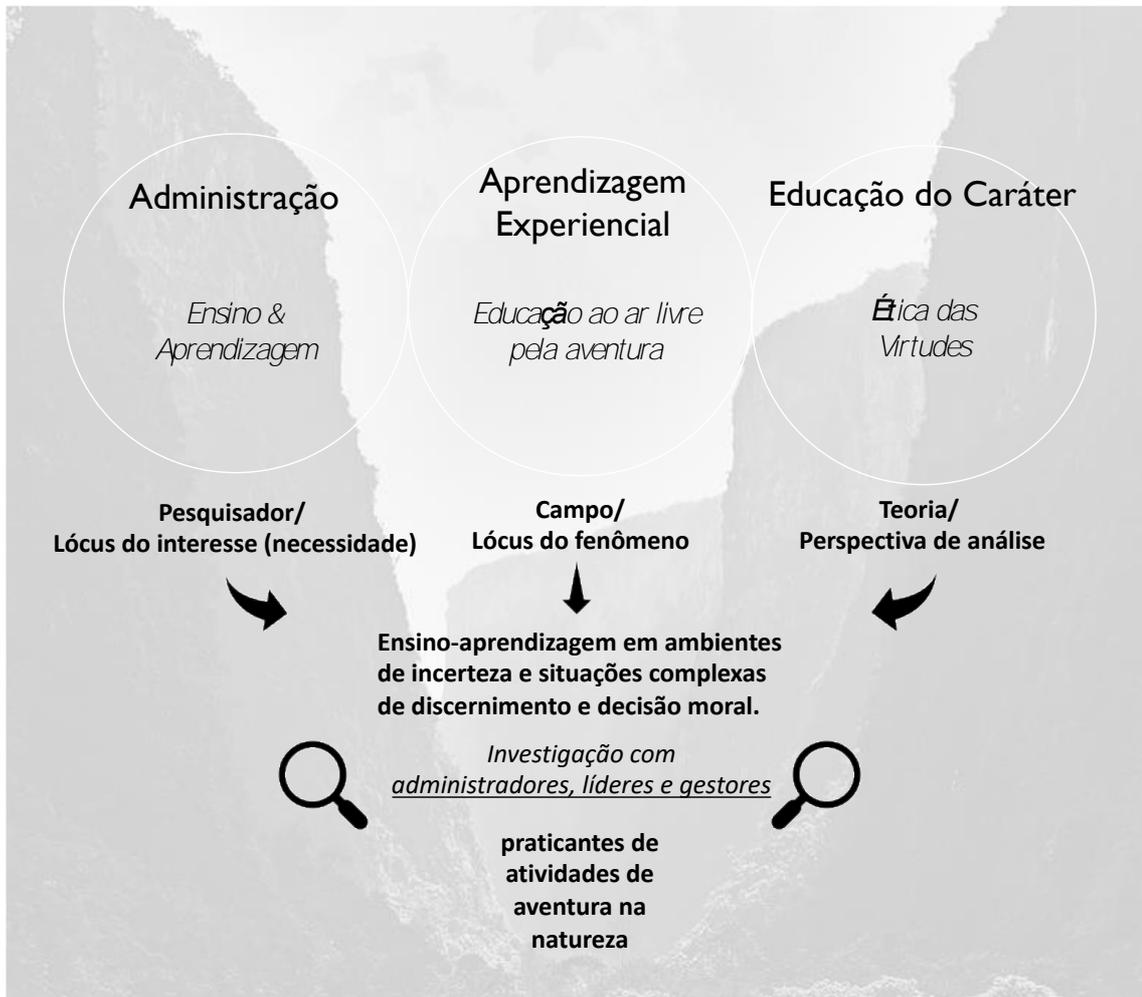
Na continuidade das atividades na região, participou em agosto de 2020 de um treinamento de três dias de formação em canyonismo na cidade de Praia Grande/SC. Essa modalidade é definida como exploração esportiva de cânions, rios em garganta ou desfiladeiros, na qual o praticante deve seguir o curso traçado pelas águas. A exploração é realizada em ambiente vertical e aquático, com domínio das técnicas de progressão com uso de cordas, tais como tirolesa e rapel (AMORIM; BITENCOURT, 2006). Além de realizar o curso para cumprir o requisito de domínio de técnicas verticais para guiamento em trilhas da região, percebeu na modalidade o potencial de proporcionar situações limites na qual a correta utilização da sabedoria prática e efetivação das virtudes morais pareciam ser condições necessárias para preservação da integridade física dos participantes, instigando um aprofundamento da presente pesquisa.

Como último curso básico para se inserir no campo, o autor realizou em outubro de 2020 um Curso de Primeiros Socorros em Áreas Remotas oferecido pela APCE, que tem como objetivo capacitar pessoas a realizar atendimento de emergências em locais de ambiente natural, voltado principalmente para montanhistas e profissionais que atuam em locais de difícil acesso.

A experiência de aproximação com o campo, formação em cursos especializados e relação com a coordenação da associação local de condutores de ecoturismo contribui na capacidade para realização de uma pesquisa de abordagem fenomenológica, qualitativa, de paradigma interpretativista, com propósito exploratório. O delineamento de um estudo narrativo por meio das entrevistas em profundidade é triangulado com a observação participante e análise de literatura de aventura.

A Figura abaixo ilustra o desenho de pesquisa

Figura 6 - Desenho de pesquisa



Fonte: Autor (2023).

## 2.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Cientes de o que “A princípio parece um relato subjetivo dos acontecimentos, depois de triangulado e refletido por pessoas respeitadas, pode se tornar uma parte confiável do relatório.” (STAKE, 2011, p. 77), a presente pesquisa esforça-se para contar com amostra proporcional e representativa a fim de não correr o risco de se tornar uma pesquisa rasa. Contudo, a busca por relatos diversos não deve sacrificar a contemplação dos critérios de participação de uma pesquisa com pressupostos epistemológicos (VAN KAN, 1959), quais são:

- Habilidade para se expressar facilmente com palavras;
- Habilidade para perceber e expressar seus sentimentos e emoções sem vergonha ou inibição;

- Habilidade para expressar as sensações orgânicas que acompanham esses sentimentos;
- Experiência relativamente recente com a experiência que está sendo estudada;
- Interesse espontâneo na própria experiência; e
- Habilidade para escrever ou reportar-se a respeito do ao que estava ocorrendo interiormente nesse período.

Se por um lado a adequação desses requisitos pode reduzir substancialmente a amostra da pesquisa, por outro, a sensibilidade preconizada pelos praticantes nas atividades *outdoor*, assim como sua escolaridade podem facilitar a contemplação desses pontos.

Outra limitação de pesquisa é de que a presente pesquisa é uma interpretação, e nunca a única e exclusiva possível. E mesmo com a aplicação sistemática da suspensão dos julgamentos (*epoché*), propostas nas etapas de coleta e análise dos dados, as experiências de alguma forma sempre serão analisadas a partir da ótica do envolvido na pesquisa.

A influência do pesquisador nas atividades deve ser harmonizada na medida do possível. Dado que o pesquisador é um *insider* (KANUHA, 2000) tanto por ter experiência como professor de Administração, quanto pela prática reiterada de esportes de aventura na natureza, existe potencial viés na escolha da fonte de dados, na interpretação e confirmação. Dessa forma, a influência do pesquisador nas atividades é contida na medida do possível pelo rigor metodológico; acompanhamento do orientador nas atividades; reuniões com professores e pesquisadores a fim de sanar dúvidas e apontar questões em aberto; submissão e aprovação em Comitê de Ética em Pesquisa; participação ativa em congressos nacionais, internacionais e submissão dos trabalhos em sistema de *blind review* para coleta de *feedbacks* e sustentação do rigor metodológico; assim como, a seriedade e disposição de aprendizado do fenômeno como ele se mostra.

Dada essa complexidade do fenômeno, foi escolhido o caminho da interdisciplinaridade para o estudo. A busca de conhecimentos oriundos da Filosofia, Psicologia e Educação Física para a Administração deve ser feito de forma cuidadosa, procurando submergir nos conhecimentos de outros campos numa justa medida para manter o fôlego e emergir novamente na Administração.

Além disso, algumas limitações desse estudo são inerentes ao próprio fenômeno estudado. O ensino-aprendizagem de virtudes é um fenômeno contextual, complexo e imbricados na dinâmica de tornar-se entre potência e ato, sendo necessária a constante busca de evidências dessa atualização em ações, estruturas de pensamento verbalizadas e exemplos

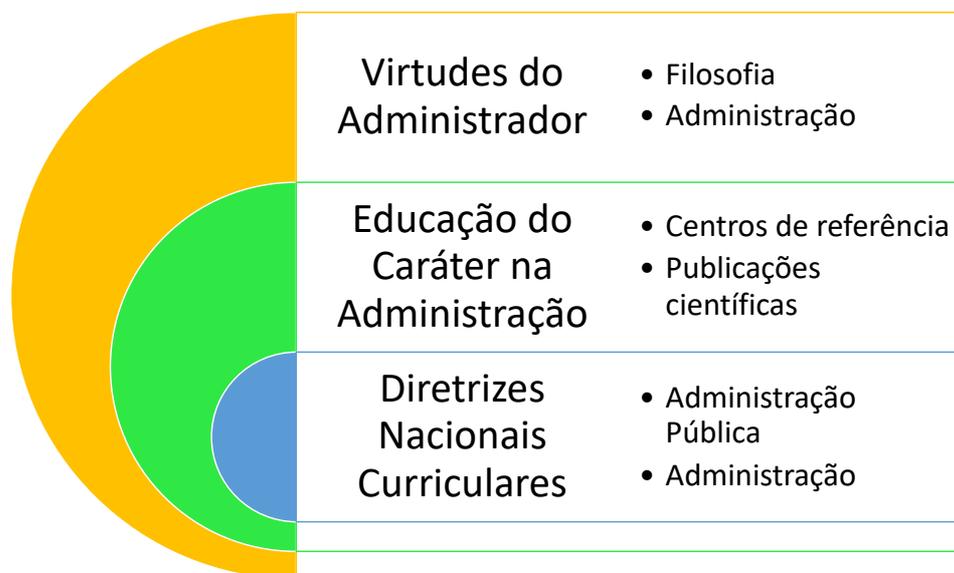
observados. Mesmo assim, o que é possível perceber do fenômeno por meio dos métodos científicos empregados é apenas uma pequena centelha do todo que subjaz a questão.

### 3 VIRTUDES E O ENSINO DE ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO

O presente capítulo responde ao objetivo específico: “Compreender a relação das virtudes com o ensino de ética na Administração”. O capítulo se relaciona diretamente com a primeira proposição: “O administrador se torna um agente virtuoso na medida em que exercita de forma prática sua capacidade de lidar com ambientes de incerteza e situações complexas de discernimento e decisão moral”. Os esforços de pesquisa fortalecem o argumento da importância de um ensino que leve em conta o elemento do caos e a necessidade de uma aprendizagem que contemple o administrador em todas suas dimensões.

A seguinte Figura representa a estruturação do presente capítulo.

Figura 7 - Estrutura capítulo 3



Fonte: Autor (2023).

Como primeira seção tem-se a revisão das virtudes do administrador. Seu enfoque se dá no desenvolvimento das principais virtudes encontradas nas entrevistas com 20 gestores, empreendedores ou líderes em suas organizações, onde exercem recorrentemente ações objeto das ciências da Administração. A próxima seção apresenta uma revisão da educação do caráter na Administração de uma perspectiva global, com levantamento de centros de referência no tema e publicações científicas que apresentam o estado da arte no tema. Por fim, são analisadas na perspectiva da ética das virtudes, tanto em conteúdo quanto em método, as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Administração Pública e Administração.

O capítulo é estruturado de forma a fornecer as bases da discussão dos resultados da tese, assim como fornecer um panorama amplo, seguido de um aprofundamento no tema virtudes e o ensino de ética na Administração.

### 3.1 VIRTUDES MORAIS E A ADMINISTRAÇÃO

A presente seção discorre sobre as virtudes necessárias para o bom exercício na prática do administrador, com enfoque nas virtudes encontradas nas entrevistas com 20 gestores, empreendedores ou líderes em suas organizações, onde exercem, recorrentemente, ações objeto da ciência da Administração.

Inspirado pelo artigo de Bischak e Woiceshyn (2015) sobre *ética e liderança na prática da escalada em rocha e sua aplicação de lições do contexto para os negócios*, a presente seção exhibe as definições de virtude pelo olhar clássico filosófico, assim como sua aplicação e implicações no contexto da Administração.

Para fundamentar a presente seção, as virtudes foram abordadas a partir da visão clássica aristotélica presente nos tratados da *Ética a Nicômaco* (2014) e *Ética a Eudemo* (2015), edições traduzidas e comentada por Edson Bini. Complementa-se a perspectiva filosófica com a obra de Sellés (2020) sobre as *33 virtudes humanas según Leonardo Polo*, das quais fundamenta-se aquelas em conformidade com o escopo da presente tese. As virtudes essenciais à prática da Administração são abordadas por Havard (2015) em seu livro *Virtudes & liderança: a sabedoria das virtudes aplicada ao trabalho* do qual a presente tese se vale para definições.

Complementares aos livros, foram analisados artigos contemporâneos encontrados na revisão em literatura que abordam as virtudes aplicadas ao trabalho e ao exercício da Administração, desde uma perspectiva mais ampla com as virtudes e forças de caráter apresentadas por Seligman e Peterson (2004), até virtudes específicas como coragem nas organizações (WORLINE, 2011; PANICCIA *et al.*, 2019), temperança (SANZ; FONTRONDA, 2019), justiça (COHEN-CHARASCH; SPECTOR, 2001) e humildade (ARGANDONA, 2015; FROSTENSON, 2016; OWENS; HECKMAN, 2016; NIELSEN; MARRONE, 2018).

Como anteriormente apresentado, na presente tese optou-se pelas virtudes centrais ao exercício da Administração que surgiram na etapa da coleta de dados. A Figura abaixo apresenta as virtudes foco:

Figura 8 - Virtudes Morais e a Administração



Fonte: Autor (2023).

Com inspiração na experiência vivenciada junto a natureza, lócus do presente estudo, ao vivenciar a grandiosidade do ambiente natural temos a oportunidade de experimentar a **humildade**, a pequenez humana diante da verdade, o tamanho real, imediato. Essa noção adquirida clama pela **prudência**, a qual nossas ações devem tomar consciência do que nos circunda, avaliar e deliberar. Essa avaliação não fica restrita a si, perpassando de nossos companheiros da aventura até a própria abstração da relação com o ambiente natural, o que evidencia o elemento relacional e a oportunidade do exercício da virtude da **justiça**. Nossas relações costumam ser forjadas pela adversidade e superação, fortalecendo laços de **amizade**, virtude que se soma as demais. Contudo, a amizade não se encerra em um ambiente. Quando vivida de forma verdadeira é transposta para vida, integralizando uma unidade de vida. Por sua vez, essa virtude aponta para a **transcendência**, a qual percebe elementos mais sutis que a mera fisicalidade, numa compreensão que abraça o componente metafísico no próprio florescimento.

Sendo assim, optou-se por desenvolver no presente texto a virtude da humildade, seguida pela prudência, fortaleza, justiça, amizade e transcendência. Como já discutido, as virtudes se relacionam desde o fortalecimento mútuo até mesmo a condicionar umas as outras. Além dessas seis virtudes-foco, outras serão articuladas para reforço e complementação, tais como as virtudes da coragem, temperança e magnanimidade.

### 3.1.1 Humildade

A humildade pode ser entendida como o hábito de viver na verdade. “O homem humilde vê-se a si próprio como realmente é. Reconhece a suas fraquezas e os defeitos, mas também seus pontos fortes e as suas capacidades.” (HAVARD, 2014, p. 49). Para Leonardo Polo a

humildade é o fundamento de todas as virtudes, sem a qual as demais não existem. A humildade se relaciona ao ato mais básico de conhecer, capacidade exclusiva da pessoa humana, o qual ao conhecer manifesta em ato sua capacidade de ser (SELLÉS, 2020). Apesar de filósofos considerarem a humildade parte da virtude da temperança, Josef Pieper (2018), assim como Sellés (2020), também a sustenta como virtude operativa da capacidade de avaliar-se de maneira que corresponde à realidade.

A humildade e a magnanimidade formam uma tensão, a qual lança-se em atividades grandiosas ao mesmo tempo em que não perde de vista a sua origem. Para Havard (2014), na perspectiva da Administração, a humildade se desenvolve quando o líder põe em prática os três grandes princípios que hão de nortear a sua relação com as pessoas que gerencia: a inclusão, a colegialidade e a continuidade.

A inclusão é manifesta quando os líderes inspiram, quando fornecem contexto para que os liderados se realizem, seja com espaço para todos manifestarem suas opiniões, seja para realizarem suas tarefas de forma livre e autônoma, intervindo somente quando necessário. Apesar de não realizar as mesmas tarefas daqueles que gerencia, os líderes frequentemente transmitem seus poderes aos subordinados, e, assim, os tornam corresponsáveis pelo resultado (HAVARD, 2014).

Complementar à inclusão, a colegialidade se manifesta na justa medida de estimular os colegas a manifestarem suas opiniões, assim como cortar digressões que não levam a lugar nenhum. Em vez de queixar-se da existência de problemas, toma a postura de propor soluções e as discutir com todos. Por fim, a característica da continuidade pode ser resumida na seguinte assertiva: “[...] os líderes não se fazem indispensáveis.” (HAVARD, 2014, p. 55).

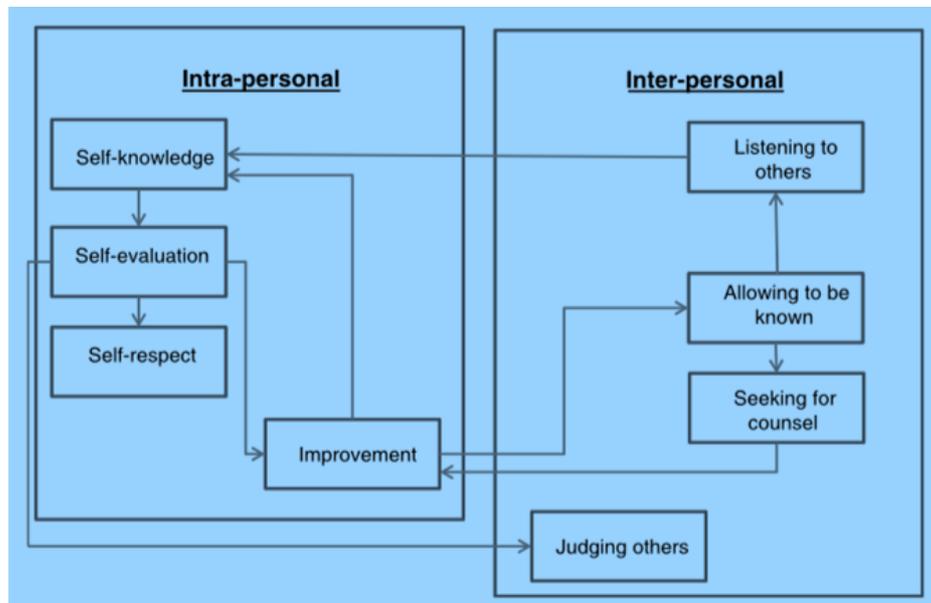
No campo da administração, principalmente a partir de 2000, pesquisadores e profissionais têm demonstrado crescente interesse pela humildade. Esse construto tem sido estudado em disciplinas que vão do comportamento organizacional até a psicologia positiva (NIELSEN; MARRONE, 2018). Uma das motivações desse interesse é que a humildade promove uma compreensão mais ampla do papel do indivíduo nas relações das quais participa, o qual passa a ser consciente de sua contribuição individual e em grupo. Até mesmo para além das fronteiras organizacionais, em uma perspectiva mais ampla, a humildade traz uma abordagem de vida interdependente, produtiva, relacional e sustentável (FROSTENSON, 2016).

Pode-se pensar a humildade nas dimensões intrapessoais, envolvendo autoconhecimento, autoavaliação e autorrespeito, dos quais os dois primeiros formam ciclos de

*feedbacks*. A humildade se manifesta de forma interpessoal quando envolve a capacidade de ouvir, de deixar ser conhecido, de buscar consenso e de julgar (ARGANDONA, 2015).

A figura abaixo resume as dimensões e relações (ARGANDONA, 2015).

Figura 9 - Dimensões da virtude da humildade



Fonte: Adaptado de Argandona (2015).

Nielsen e Marrone (2018) corroboram essas dimensões quando encontram em sua revisão sistemática que o núcleo conceitual da humildade envolve a vontade de ver a si mesmo com precisão; uma apreciação dos outros; e capacidade de ensino. A vontade de ver a si mesmo com precisão envolve se aceitar e apreciar as próprias limitações (TANGNEY, 2000), uma visão realista de si mesmo e de suas capacidades (NIELSEN *et al.*, 2010) e admitem seus erros e limitações (OWENS; HEKMAN, 2012).

A dimensão interpessoal envolve uma apreciação dos outros, com seus pontos fortes e contribuições, o que frequentemente é percebido pela disposição do indivíduo humilde em reconhecer e aceitar os pontos de vista e *feedback* dos outros (NIELSEN; MARRONE, 2018). Além disso, indivíduos humildes têm uma atitude de “mente aberta” e um desejo de aprender com e por meio dos outros. Ao encorajar a “ensinabilidade”, em que a falibilidade e a dependência humana são aceitas e recebidas com empatia, os líderes aumentam a liberdade psicológica, o empoderamento de seus liderados, assim como estimulam o progresso e a inovação organizacionais (OWENS; HEKMAN, 2016).

Em detalhe, Owens e Hekman (2016) analisaram dados de 607 indivíduos, organizados em 161 equipes, sobre como a humildade do líder influencia os padrões de interação e

desempenho da equipe. Segundo os autores, quando encontravam líderes que se comportavam humildemente, seus liderados tendiam a imitar o comportamento humilde, criando um processo de equipe interpessoal compartilhado. Essa humildade coletiva é capaz de gerar um esforço progressivo, o qual contribui para alcançar o maior potencial da equipe, uma influência social que produz um estado emergente no desempenho da equipe.

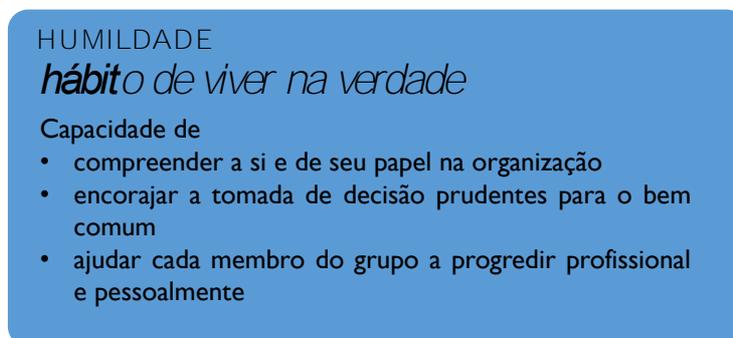
Contudo, é importante ir além do horizonte das técnicas e sistemas. A liderança não é apenas um jogo de estratégias, um campo privilegiado para o exercício da retórica, um instrumento de manipulação de indivíduos (HAVARD, 2014). Como lembrado por Chester Barnard (1938) no clássico da administração “As Funções do Executivo”:

É impossível avançar no estudo das empresas sem tratar de responder a uma série de perguntas simples. Por exemplo: O que é o indivíduo? O que queremos dizer com a palavra pessoa? Existe a tentação de evitar estas perguntas e deixá-las aos filósofos e cientistas que as vêm debatendo há séculos. No entanto, percebemos rapidamente que [...] não podemos fugir delas [...]. Todos, e em particular os líderes e diretores, atuam baseando-se em premissas ou atitudes fundamentais que pressupõem respostas a essas perguntas, embora normalmente não o façam de forma consciente.

Das leituras dos artigos, compreende-se que uma empresa é uma comunidade de pessoas que agem com liberdade e iniciativa, movidas por diferentes tipos de motivação, mas buscando atingir um objetivo comum. É tarefa do líder fazê-los cooperar nesse objetivo comum e, ao mesmo tempo, serem capazes de satisfazer suas motivações pessoais, a qual a virtude da humildade exerce um papel central (NIELSEN; MARRONE, 2018).

De forma executiva, a Figura abaixo resume o exposto da virtude da humildade:

Figura 10 - Virtude da humildade



Fonte: Autor (2023).

### 3.1.2 Prudência

Aristóteles (2011, p. 225), no capítulo 5 do Livro 4 de *Ética a Nicômaco*, aponta que se tem “[...] como característica do indivíduo prudente ser ele capaz de deliberar bem sobre o que é o bom e proveitoso para si mesmo, não num aspecto parcial e particular.” Na sequência, no capítulo 7, ao explorar a distinção entre sabedoria e prudência temos que “[...] a sabedoria é tanto conhecimento quanto entendimento das coisas da mais excelsa natureza.” (ARISTÓTELES, 2011, p. 230), enquanto “[...] a prudência é relativa aos assuntos humanos, e aquilo que se pode deliberar [...]” (ARISTÓTELES, 2011, p. 231). E “O bem deliberar é característico dos indivíduos prudentes, a boa deliberação deve ser acerto relativamente ao que é expediente como algo que atinge o fim.” (ARISTÓTELES, 2011, p. 236).

A partir dessa compreensão, o Livro 6 disponibiliza a conclusão de que a prudência e sabedoria são virtudes complementares, e que cada uma delas diz respeito a uma parte distinta da alma. A “Virtude moral assegura a retidão da meta a que visamos, ao passo que a prudência garante a retidão daquela que conduz a essa meta.” (ARISTÓTELES, 2011, p. 241). Enquanto a primeira delibera sobre o que é bom, a segunda sobre como atingir aquilo que o é.

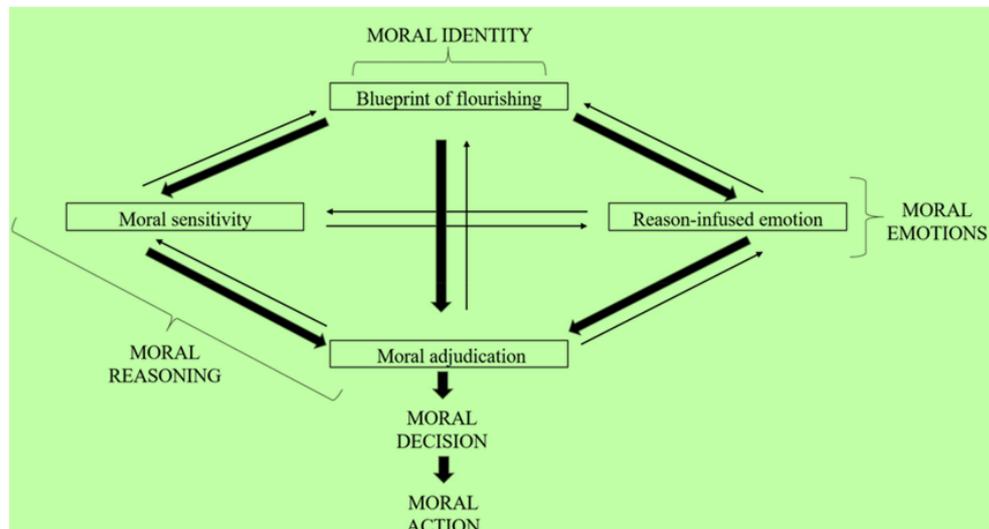
Para Leonardo Polo, o prudente não é aquele que mantém sempre o critério ou opinião sobre quaisquer assuntos, circunstâncias ou pessoas, mas sim aquele que consegue analisar o contexto, perceber quando as circunstâncias mudam. Sendo assim, a prudência ilumina e serve às virtudes superiores da vontade (SELLÉS, 2020). Na interpretação clássica aristotélico-tomista, a prudência é a virtude dos governantes, diretores e políticos. Conforme Havard (2014, p. 79) apresenta, a palavra latina *prudencia* vem de *providentia*, expressão que significa previsão. A prudência implica simultaneamente perspicácia – visão da realidade tal como se apresenta antes da ação, e a previsão, que é a visão da realidade tal como será depois da ação. Essa composição de perspectivas da prudência também é conhecida como sabedoria prática, do grego *phronesis*, virtude central a tomada de decisão, e, por sua vez, é a virtude foco do exercício da Administração.

Como visto no Capítulo Introdutório, na revisão de literatura sobre a *phronesis* nos estudos organizacionais de Ames, Serafim e Zappellini (2020) temos a definição do conceito como prática do conhecimento adquirido com o tempo (NISHINAKA, 2016; OGILVY *et al.*, 2014; SALMINEN-KARLSSON; WALLGREN, 2008; WARHURST; BLACK, 2017); ou a ação eticamente boa que uma pessoa sábia tomaria (BARDON *et al.*, 2017; JANSSON; FLORY; BONET, 2014; NYBERG, 2008), considerando o que aprendeu ao longo da vida adulta no contexto social, temporal e cultural (MORRELL; BRAMMER, 2016). Seja qual

assertiva, a prudência capacita-nos para decidir bem. Ela articula a inteligência com as demais virtudes, como, por exemplo, a fortaleza, que permite nos lançar em feitos grandiosos, manter o rumo, e resistir às pressões do ambiente. Articula o autodomínio, também chamado de temperança, no propósito de submeter as emoções e paixões ao controle da razão. Assim como a justiça, que nos impele a dar a cada um o que lhe é devido de forma prudente (HAVARD, 2014). É comum encontrarmos a sabedoria prática (prudência) figurada como a virtude mãe das demais virtudes.

Um modelo profícuo, que desenha diferentes dimensões e relações da sabedoria prática, é o de Kristjánsson (2021) denominado modelo neo-aristotélico de tomada de decisão prudente apresentado na Figura abaixo.

Figura 11 - Modelo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Kristjánsson (2021).

Em detalhe, ao se estar diante de situações complexas é necessário evocar um padrão moral de ação – *blueprint of flourishing*, que se relaciona com a nossa identidade moral. Esse padrão moral de ação fornece insumos para a análise situacional, articulando nossa sensibilidade moral – *moral sensitivity*, e elencando possíveis caminhos de ação – *moral adjudication*, ao mesmo tempo em que regula as emoções pelo autocontrole – *reason-infused emotion*, para uma resolução virtuosa da situação (KRISTJÁNSSON, 2021).

Esse modelo é condizente com Ames, Serafim e Zappellini (2020) quando apontam que a sabedoria prática deve ser articulada com as demais virtudes morais. Por exemplo, em uma situação de incerteza, as virtudes morais (coragem) moderam os sentimentos (medo e insegurança) e fornecem um caminho de ação para um futuro possível. Enquanto as virtudes morais moderam os sentimentos e conduzem ao que é valoroso, a *phronesis* atua na escolha dos

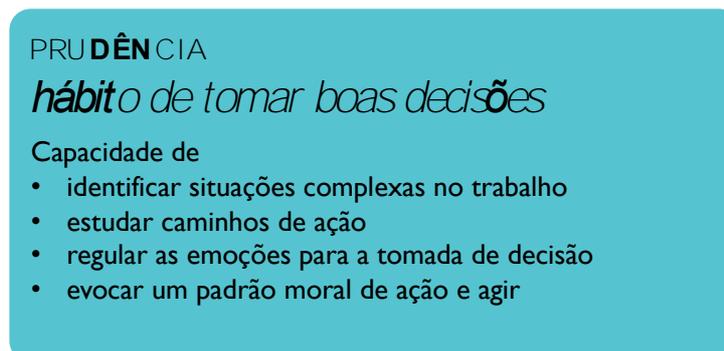
meios adequados para o alcance dos fins verdadeiros. E, se a *phronesis* não é for orientada dessa forma, ela pode ser considerada “esperteza” (*cleverness*) e não mais prudência (AMES; SERAFIM; ZAPPELLINI, 2020).

Mais do que regras, o exercício da *phronesis* requer sensibilidade (NYBERG, 2008), percepção de contexto e circunstâncias por meio das virtudes, as quais são desenvolvidas por meio da experiência. Nesse sentido, Havard (2014, p. 73) complementa que aquilo “[...] que nos leva a desenvolver a virtude da prudência não é o acúmulo de experiência vital, mas a reflexão sobre essa experiência. O que nos falta é afinar a nossa capacidade de diagnóstico, a nossa capacidade de captar a realidade tal como é.”, tal como a virtude da humildade em sua concepção mais pura de “viver na verdade” nos traz.

Sob a perspectiva da psicologia positiva, Peterson e Seligman (2004) entendem a prudência como um traço de caráter da temperança, definida pelos autores como ser cuidadoso e fazer escolhas consistentes. Contudo, é possível perceber que essa virtude vai além da temperança e se relaciona com outros traços de caráter também propostos pelos autores, tal como o juízo e sua apreciação das circunstâncias, em se basear em evidências sólidas na tomada de decisão, assim como levar em conta diferentes perspectivas, e regular conscientemente o que sente e o que faz.

De forma executiva, a Figura abaixo resume o exposto da virtude da prudência:

Figura 12 - Virtude da prudência



Fonte: Autor (2023).

### 3.1.3 Fortaleza

A fortaleza está intimamente relacionada à virtude da prudência, virtude exposta na seção anterior, e à justiça, virtude que será trabalhada na seção seguinte, pois “A fortaleza é o

sacrifício de si mesmo pela realização de objetivos justos e prudentes [...]. Só aquele que é justo e prudente pode ser também valente.” (HAVARD, 2014, p. 94).

A fortaleza fornece a coerência necessária ao agir de longo prazo. Ela é a capacidade de não ceder aos ataques injustos, de não fragmentar a vida em reações arbitrárias, covardes ou caprichosas. A fortaleza está relacionada à capacidade de suportar as adversidades com coerência e consistência, assim como de se motivar e buscar grandes objetivos que exigem perseverança (SELLÉS, 2020).

Leonardo Polo explica que a fortaleza, com suas características de força e temperança, é fundamental para funções de gerência e governo. Profissões que exigem empreender tarefas longas, com objetivos elevados, árduos e grandiosos, exigem fortaleza. Por fortaleza compreende-se “[...] aquele que assume tarefas a médio e longo prazo, não a curto prazo; isto é, quem aspira ao melhor.” E mantém a atitude firme frente ao que é árduo, de forma longa, sustentada, constante e fiel (SELLÉS, 2020, p. 157). O autor ainda complementa que traçar grandes planos a longo prazo é o caminho para adquirir fortaleza na vida familiar, nos estudos e nos negócios, abordando essa virtude de forma multidimensional.

Ao aplicar essa concepção da virtude fortaleza à liderança, temos que os líderes que demonstram fortaleza são aqueles perseveram no que fazem, não temem correr riscos, suportam o mal com equanimidade e não hesitam em destruí-lo na ocasião oportuna (HAVARD, 2014). Sendo assim, compreende-se que a fortaleza se forma em correspondência com a força psicológica da pessoa (SELLÉS, 2020), exercendo domínio de si – condição necessária para uma liderança virtuosa. Como observa Havard (2014, p. 95) “Antes de dirigirmos os outros é necessário aprendermos a dirigir a nós mesmos.”

Essa condição envolve a virtude da temperança e suas características de moderação. Dentro do campo da administração, o artigo *Moderation as a moral competence: integrating perspectives for a better understanding of temperance in the workplace* de Sanz e Fontrodona (2019, p. 989) analisa a virtude da temperança no ambiente de trabalho e propõe uma definição integrativa de temperança como competência moral, a saber: “[...] a capacidade de exercer moderação e equilíbrio nos apetites e prazeres mais atraentes que impactam diretamente no desempenho profissional em prol de um propósito moral.”

Além de disso, o artigo é contributivo ao exemplificar a temperança aplicada ao contexto empresarial, desde sua aplicação na questão do consumo de substâncias apelativas como bebidas alcoólicas, tabaco, comidas, entre outras substâncias, até no incentivo de relações afetivas saudáveis e equilibradas no trabalho. Outros aspectos da temperança são o uso dos recursos, desde os recursos financeiros até os recursos naturais; equilíbrio na gestão do tempo

e diversão; assim como a gestão do conhecimento aplicada a temperança, com uso prudente de informações necessárias para a tomada de decisão, evitando dois extremos, seja uma deficiência na compilação de informações, que pode causar conclusões prematuras ou decisões precipitadas, ou uma necessidade excessiva de mais informações, que pode causar indecisão (SANZ; FONTRONDA, 2019).

Outra virtude relacionada diretamente à fortaleza é a coragem. Em Aristóteles temos a coragem como a virtude que existe entre os extremos: temeridade e covardia. Nessa perspectiva, o erro surge em temer o que não se deve temer, seja de temer como não se deve, seja fazê-lo não oportunamente. O mesmo pensamento se aplica as situações que ensejam autoconfiança. “Aquele que suporta ou teme as coisas certas, visando o certo, como o deve oportunamente e que mostra, igualmente, autoconfiança, por conseguinte, é o corajoso.” (ARISTÓTELES, 2014, p. 127). O filósofo complementa essa ideia ao expor que “[...] como sua coragem é nobre, sua meta é a nobreza, pois cada coisa é definida por seu fim; conseqüentemente, o que leva o corajoso a suportar e agir segundo o que determina a coragem é a nobreza de sua meta.” (ARISTÓTELES, 2014, p. 12).

Duas revisões de literatura trabalham a virtude da coragem nos negócios. O artigo *Courage in Organizations: An Integrative Review of the “Difficult Virtue”* de Worline (2012) reforça o valor da coragem como padrão fundamental de ação nas organizações, seja no aspecto da individuação – a capacidade de um indivíduo de se destacar da multidão; ou no envolvimento – capacidade de um indivíduo de internalizar os valores e objetivos do coletivo e agir a partir disso. O segundo artigo, de Paniccia e colaboradores (2019), abordada a virtude da coragem em sua concepção histórica da filosofia e nos estudos atuais de gestão, o qual analisa sistematicamente 45 estudos que aprofundam o papel dessa virtude nas organizações empresariais. Os resultados trazem que as pesquisas gerenciais sobre a virtude da coragem progrediram ao longo dos anos, assim como sua ampliação para uma perspectiva organizacional e coletiva de coragem moral.

Complementar ao trabalho, Monica Worline sustenta que a coragem nas organizações está no coração do trabalho diário, é uma qualidade cotidiana de ação, algo que todos os membros podem ter parte na experiência usual de trabalho. Essa concepção afasta a imagem do herói mítico – apesar de cada ato de coragem conter sementes desse herói, e passamos a encontrar a coragem com mais facilidade. Ações como envolvimento em projetos sociais, proposição de novas ideias, denúncias de corrupção, oposição construtiva as lideranças, como, por exemplo, dando voz a uma ideia impopular ou indiscutível, ou outras vezes assumindo a

responsabilidade por um projeto que está parado, onde a propriedade e a responsabilidade são difusas, são expressões da virtude da coragem no trabalho (WORLINE, 2012).

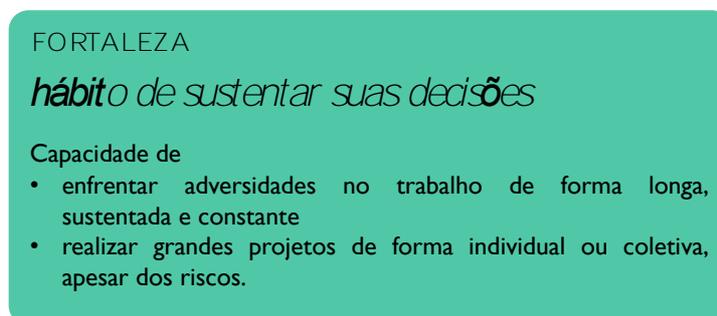
Em Peterson e Seligman (2004, p. 29) temos essa virtude sustentada por traços de caráter como bravura e coragem – “Ser corajoso, não recuar diante de uma ameaça, desafio, dificuldade ou dor; ou defender o que é certo mesmo que haja oposição; ou agir de acordo com suas convicções.”, e perseverança – “[...] trabalhar duro para terminar o que começa.” Contudo, como discutido anteriormente, essa virtude vai além e se relaciona com outras virtudes, a saber a temperança e seus traços de caráter da autorregulação e autocontrole, compreendidos como “Regular conscientemente o que sente e o que faz; ser disciplinado, e; estar no controle de seus desejos e emoções, não vice-versa.” (PETERSON; SELIGMAN, 2004, p. 29).

Conclui-se que a coragem é uma virtude necessária para o comportamento ético nas organizações (PANICCIA *et al.*, 2019), assim como é necessário ser forte para ser ético (SELLÉS, 2020). A coragem moral no trabalho impele o indivíduo a fazer o que é certo, embora as ações possam ser arriscadas psicológica, social e economicamente (CHAPA; STRINGER, 2013). Portanto, quanto mais fizermos o que é certo, mais fortalecidos ficamos, mesmo que seja árduo, pois

El hombre sereno no se desconcierta ante el sufrimiento, porque ha ahondado en los principios y sabe que el sufrimiento también tiene sentido. Entonces la realidad que el hombre descubre se va haciendo más profunda y abarcante. (SELLÉS, 2020, p. 163).

De forma executiva, a Figura abaixo resume o exposto da virtude da fortaleza:

Figura 13 - Virtude da fortaleza



Fonte: Autor (2023).

### 3.1.4 Justiça

Compreende-se justiça na concepção aristotélica de natureza relacional manifesta na justa-medida de dar a cada um aquilo que lhe é devido. No Livro 5 de *Ética a Nicômaco* temos que “[...] muitos que são capazes de praticar a virtude nos seus próprios assuntos privados, mas são incapazes de fazê-lo em suas relações com outrem.” (ARISTÓTELES, 2010, p. 30). Nesse sentido, a justiça é manifesta pela qualidade de praticar as virtudes em relação aos outros e, por isso mesmo Aristóteles compreende que nela está toda a virtude somada.

Em detalhe, todo o Livro 5 se debruça sobre a questão da justiça. Ele diz que o indivíduo injusto é aquele não age conforme a lei (ilegal), que busca mais do que lhe é devido (desigual) e o não equitativo. De forma espelhada, o justo é aquele que age conforme a lei, é igual e equitativo (ARISTÓTELES, 2010). Em relação à igualdade, temos que “[...] não sendo as pessoas iguais, não terão coisas em porções iguais, entendendo-se que na medida em que não são iguais, não receberão em pé de igualdade.” (ARISTÓTELES, 2010, p. 187). Essa noção distributiva envolve proporção, no qual o justo é o proporcional, e o injusto o desproporcional.

A reciprocidade em acordo com a proporção (equidade), e não com a igualdade, é o vínculo que mantém a associação, a própria integridade do Estado. Por exemplo, quando um sapateiro troca o produto de seu trabalho com o construtor de casas, os produtos de diferentes valores utilizarão a reciprocidade em conformidade com a proporção, pagando o equivalente de sapatos para uma casa, utilizando a proporção e não a igualdade (ARISTÓTELES, 2010). Contudo a lei deve ser guardiã da justiça e da igualdade (ARISTÓTELES, 2010). Relacionado à lei, a noção da justiça corretiva, abordada no capítulo 4 de *Ética a Nicômaco*, discorre sobre a justiça praticada nos tribunais, nas quais o lesador deve pagar em correção ao lesado, buscando a mediania entre perda e ganho (ARISTÓTELES, 2010).

Aprofundando a virtude da justiça nas organizações, o artigo *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis* de Cohen-Charash e Paul Spector (2001) examina a virtude da justiça em suas concepções distributiva, processual e interacional em 190 estudos relacionados à Administração. O artigo apresenta que temas como o desempenho no trabalho e comportamento antiprodutivo estão relacionados ao aspecto processual de justiça nas organizações – quando a justiça é percebida pelo processo no qual os resultados foram alcançados, normalmente incorporando princípios normativamente aceitos (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001).

Os temas de comprometimento e confiança também foram relacionados com mais ênfase à justiça processual, uma vez que os procedimentos organizacionais representam a forma

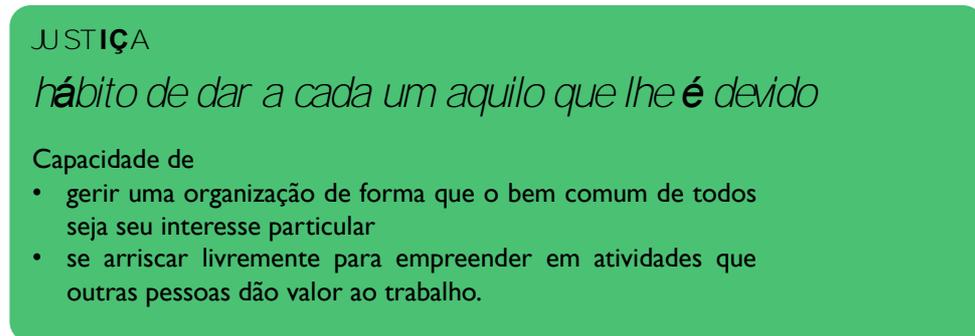
como a organização aloca recursos, impactando reações cognitivas, afetivas e comportamentais em relação à organização. Por exemplo, quando um processo que leva a um determinado resultado é percebido como injusto, prevê-se que as reações das pessoas sejam direcionadas a toda a organização. Ou mesmo em temas mais amplos, como cidadania organizacional, na qual a justiça é percebida de forma não só nos resultados de remuneração e decisões de promoção, mas também em seus critérios como qualidade e quantidade de trabalho (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001).

Envolvendo os aspectos de cidadania, liderança e igualdade, a virtude da justiça em Peterson e Seligman (2004) é sustentada pelos seguintes traços de caráter: Cidadania – trabalho em equipe e lealdade, com disposições como sobressair-se como membro de um grupo, ser leal e dedicado, fazer sua parte e trabalhar duro pelo sucesso do grupo; Liderança – com atitudes como encorajar um grupo a realizar coisas e preservar a harmonia entre o grupo, fazer com que todos se sintam incluídos, realizar um bom trabalho organizando atividades e realizando-as; Integridade – igualdade e justiça, percebida pelos comportamentos de tratar todas as pessoas imparcialmente, não permitir que sentimentos pessoais tendenciem decisões sobre os outros e oferecer uma nova chance para as pessoas.

Em Tomás de Aquino, soma-se à justiça a questão da vontade constante e disposição de agir para dar a cada um o que lhe é devido. Sendo assim, além da virtude se caracterizar pela qualidade da prática em relação aos outros, ela também requer fortaleza para fazê-lo (SELLÉS, 2020). Na perspectiva da aplicação da justiça na Administração, Sellés (2020) sustenta que os empresários promovem a justiça social ao se arrisarem livremente para oferecer aquilo que é valioso oferecer, ao distribuir o que produzem; também na universidade, onde o professor investiga e descobre verdades para compartilhá-las; e na família, onde os pais investem e se arrisam pelos seus filhos. Havard (2014, p. 111) concorda com essa concepção ao afirmar que “Os líderes promovem o bem comum, não com boas palavras, mas pelo cumprimento fiel das suas responsabilidades profissionais, sociais, familiares e religiosas.” Responsabilidade essa que Peter Drucker (2017) traz aos gestores ao postular que esses devem fazer do bem comum o seu interesse particular.

De forma executiva, a Figura abaixo resume o exposto da virtude da justiça:

Figura 14 - Virtude da justiça



Fonte: Autor (2023).

### 3.1.5 Amizade

A amizade é tema central nos Livros 8 e 9 de *Ética a Nicômaco*. Para Aristóteles, a amizade é uma virtude ou envolve a virtude, além do que “[...] constitui uma das exigências mais imprescindíveis da vida – ninguém, com efeito, preferiria viver sem amigos, mesmo que possuísse todos os outros bens.” (ARISTÓTELES, 2010, p. 290). A amizade é nobre em si mesma, sendo possível reconhecer a figura de amigo e o homem bom na mesma pessoa. “A amizade perfeita é aquela entre indivíduos bons e mutuamente semelhantes em matéria de virtude, isso porque desejam igualmente o bem mútuo na qualidade de bem e são bons em si mesmos.” (ARISTÓTELES, 2010, p. 294). É importante ressaltar que a amizade é distinta dos benefícios que ela traz. O prazer e a utilidade que a amizade proporciona podem existir entre indivíduos bons assim como entre indivíduos maus, “[...] é evidente que somente indivíduos bons são capazes de ser amigos pelo que são em si mesmos.” (ARISTÓTELES, 2010, p. 296).

Ele diz que, “O bom humor e a sociabilidade parecem ser o que, sobretudo, produz amizade. Daí os jovens fazerem amizade com rapidez e os velhos não.” (ARISTÓTELES, 2010, p. 299). Contudo, para além do bom humor e sociabilidade, a amizade (ARISTÓTELES, 2010, p. 305):

[...] consiste mais em amar, e as pessoas recebem louvor por amarem seus amigos, o amor parece ser a virtude distintiva do amigo. A conclusão é que somente os amigos que alimentam reciprocamente sua amizade com amor, segundo merecimento de cada um, a solidificam e a tornam duradoura.

A amizade também está relacionada ao senso de comunidade e justiça (ARISTÓTELES, 2010, p. 306):

[...] em toda comunidade parece existir alguma forma de justiça e amizade. Aqueles que navegam juntos [que são membros comuns da tripulação de um

navio] e guerreiros que lutam juntos se dirigem uns aos outros como amigos e, de fato, assim o fazem aqueles que constituem quaisquer outras comunidades.

O senso de comunidade é a base da amizade, e por extensão a justiça entre seus membros. Nesse mesmo sentido, no Livro 9: “Considera-se que um amigo é alguém que deseja e realiza o bem [...] a outro indivíduo em favor desse outro indivíduo [...] amigo é alguém que faz companhia, e alguém que tem os mesmos desejos ou alguém que compartilha tristezas e alegrias.”

A amizade se fortalece com a convivência. E ainda:

E seja qual for o significado da existência para cada um e o que a torne para ele digna de ser vivida, seu desejo é compartilhá-la com amigos. Assim, alguns bebem ou jogam dados juntos, outros praticam exercícios físicos juntos e caçam juntos, ou estudam filosofia juntos – cada tipo humano despendendo seu tempo em mútua companhia na atividade que na vida mais os agrada: com efeito, visto que desejam conviver entre amigos, praticam suas atividades de maneira compartilhada na medida de suas capacidades. (ARISTÓTELES, 2010, p. 353).

Leonardo Polo sustenta que a amizade culmina as demais virtudes. Por ser virtude, é racional, utiliza a razão para se manifestar. Enquanto outras virtudes versam sobre meios, a virtude da amizade tem as pessoas como centralidade, as quais obviamente não podem ser meios (SELLÉS, 2020). Além do mais, se é uma virtude superior, ou é o fim das demais virtudes ou a soma completa delas. Com base no exposto até aqui, podemos compreender a humildade como requisito para a prudência. Na continuidade, a fortaleza deve ser prudente, e toda justiça deve ser prudente e forte. Por sua vez, a amizade verdadeira é humilde, prudente, forte e justa, se não ela não corresponde à amizade. Como Tomás de Aquino alude, uma corresponde a outra assim como crescem juntos os cinco dedos de uma mão.

Dentre as virtudes e forças de caráter de Peterson e Seligman (2004), aquela que se relaciona de forma direta com o exposto sobre a amizade é a virtude da humanidade e seus traços de caráter como a capacidade de amar e ser amado, manifesta na valorização das relações próximas com outras pessoas, especialmente aquelas nas quais compartilhar e cuidar são recíprocos – sentir-se próximo de quem se sente próximo a você. Também na inteligência social, relacionada ao estar consciente dos motivos e sentimentos das outras pessoas, assim como saber o que fazer para se adequar a diferentes situações sociais e para deixar as pessoas à vontade. E, por fim, no traço de caráter da bondade e generosidade, correspondente ao ser bom e generoso para os outros, nunca estar ocupado para apoiar alguém, e gostar de realizar boas ações para os outros; todos sustentam a virtude da humanidade e correspondem ao exposto a amizade.

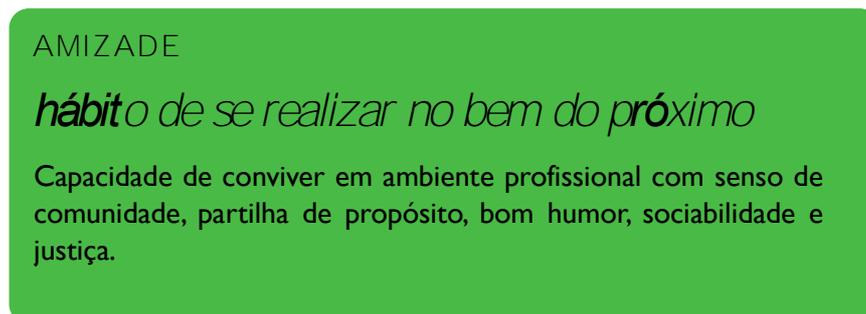
A virtude da amizade tem impacto significativo nas relações de trabalho. O ambiente de gestão de uma empresa é completamente diferente se prevalecerem relações de amizade ou de inimizade (SELLÉS, 2020). O trabalho é realizado de forma plena quando articulado com propósitos em comum, cooperação, bom humor, sociabilidade, sendo de comunidade e justiça, todas são dimensões da amizade.

Costuma-se dizer que no trabalho da empresa basta levar em conta a eficiência, o nível de competência especializada dos trabalhadores de cada seção e deixar as amizades de lado. Mas a verdade é justamente o contrário, porque como a eficiência é uma virtude inferior à amizade, deve estar subordinada a ela, nunca o contrário, ou seja, deve-se trabalhar de tal maneira que se tenda a ser amigo dos outros. (SELLÉS, 2020, p. 342).

Em suma, como discutido por MacIntyre (1981), a tradição da educação virtuosa ensina que o meu bem, como pessoa humana, é o mesmo para outros com os quais estou ligado em uma comunidade. Não há possibilidade de buscar o meu bem e antagonizar com outra pessoa que também procura o seu bem, porque o bem não é meu nem dele, ele é nosso. A amizade, a forma fundamental de relacionamento humano envolve, precisamente, partilhar o bem (OLIVEIRA, 2005). Se na perspectiva da justiça a responsabilidade do líder é fazer do bem comum o seu interesse particular (HAVARD, 2014). A ótica da virtude da amizade é mais elementar e primordial, a qual meu bem é que você realize o seu bem.

De forma executiva, a Figura abaixo resume o exposto da virtude da amizade:

Figura 15 - Virtude da amizade



Fonte: Autor (2023).

### 3.16 Transcendência

Para Aristóteles (2010, p. 378), a vida que transcende é aquela que “Vai além do humano. Não é devido à sua humanidade [...], mas devido ao que possui de divino encerrado em si; e na exata medida em que esse algo divino é superior ao composto humano, sua atividade

se revela superior ao exercício das outras virtudes.” O filósofo defende a vida em conformidade com a razão como a mais elevada, excelsa, a qual exercemos aquilo que há de mais nobre em nós, e, por consequência, aponta para algo além de nós, ao transcendente.

Em Peterson e Seligman (2004) temos uma apreciação da virtude da transcendência de forma não religiosa, contemplando aspectos sutis e atitudes do cotidiano que apontam para além da mera fisicalidade, abarcando um sentido maior, metafísico. Como, por exemplo, no traço de caráter da gratidão, onde se é reconhecido como uma pessoa grata, que expressa seus agradecimentos, assim como pela consciência de que coisas boas que acontecem, mesmo que não haja garantia disso.

Outros traços de caráter apontado pelos autores são esperança, otimismo e visão de futuro, manifestas em esperar o melhor do futuro e trabalhar para alcançá-lo (PETERSON; SELIGMAN, 2004). Especialmente a esperança é considerada uma virtude teologal, as quais, pela concepção cristã, superam os limites da razão filosófica, assim como tem em sua causa geradora e motivo final a dimensão metafísica (ECHAVARRÍA, 2021).

Além da esperança, a caridade e a fé também são virtudes teologais. A fé é compreendida em Peterson e Seligman (2004) como traço de caráter manifesto em crenças fortes e coerentes sobre um propósito maior, sobre o sentido do universo. Se relaciona com a ciência de onde encaixar o *self* em um todo maior, modelando suas ações cotidianas de acordo com essa visão e encontrando conforto nisso. Na perspectiva da aproximação dos estudos de Administração e a virtude da transcendência, o estudo de Serafim e Feuerschutte (2015) encontrou que empreendedores preenchem os espaços de incerteza gerados pelas circunstâncias por uma perspectiva espiritual, obtendo a segurança subjetiva necessária para a ação.

Nesse sentido, Carneiro (2018) investigou como a espiritualidade pode influenciar a competência moral em participantes de espaços de formação empreendedora. Utilizando um método misto de pesquisa (CRESSWELL, 2014; PLANO CLARK, 2013) e instrumentos de mensuração consolidados no tema (KOHLBERG, 1984; LIND, 2000; BATAGLIA, 2010), encontrou-se que a espiritualidade, com sua expressão na religiosidade, influencia positivamente a competência moral do empreendedor em formação, quando acompanhada de uma capacidade reflexiva desenvolvida. Por outro lado, a inclinação para respostas socialmente aceitas, somada com a terceirização da reflexão diante de dilemas morais, não favorecem a competência moral e dificultam o desenvolvimento por meio da prática espiritual (CARNEIRO, 2017).

Apesar dos trabalhos, nota-se que a discussão da virtude da transcendência é escassa nos estudos organizacionais nacionais e profícua na discussão internacional (CARNEIRO *et*

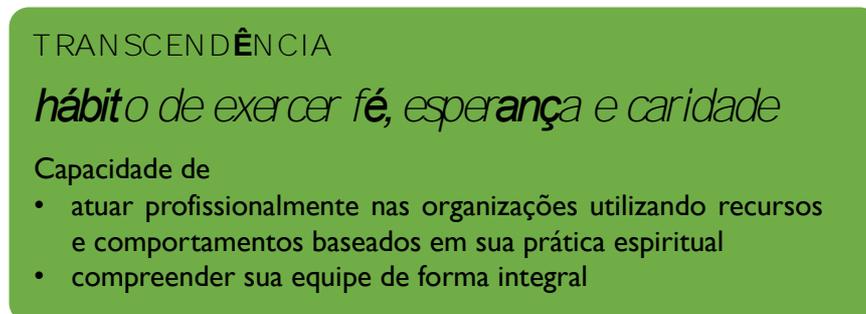
al., 2018). Em estudo bibliométrico feito pelos autores foram encontrados 28 artigos relevantes no tema administração, espiritualidade e religiosidade, dos quais 20 foram publicados no *Journal of Business Ethics*, o *journal* mais influente em ética e negócios, qualificado como CAPES A1, *H Index* 208 e *Impact Factor* 6.43.

Se compreendermos tecnologia como “[...] conjunto de normas operacionais e de instrumentos através dos quais se consegue que as coisas sejam feitas.” (RAMOS, 1989, p. 157), pode-se dizer que o *éthos* religioso contribui para que empreendedores desenvolvam práticas e atuem nas organizações utilizando recursos e comportamentos baseados em sua prática espiritual, conceito denominado por Serafim e Feuerschutte (2015) como uma “tecnologia religiosa”. Os autores encontram o estudo desenvolvido sobre empreendedores ligados a instituições religiosas que parte dos membros creem que há uma relação diretamente proporcional entre a condução moral de acordo com os princípios religiosos, e a observação de rituais e o fato de ser financeiramente bem-sucedido. Para outros membros, a introdução de valores se dá por meio da função de transformar sua empresa em um instrumento de justiça social, em uma comunidade na qual deve estar presente a espiritualidade em sua unidade, elemento relacionado a dimensão da caridade na virtude da transcendência.

A virtude transcendência é sublime ao mesmo tempo em que aponta para uma forte dimensão prática. Desde profissionais que demonstram indícios de virtudes e competência moral expressas na capacidade de ouvir e compreender opiniões contrárias à sua, contemplar argumentos e exercitar a reflexão (CARNEIRO, 2017). Até executivos de sucesso creditam à sua prática espiritual o desenvolvimento de bons hábitos morais (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002).

De forma executiva, a Figura abaixo resume o exposto da virtude da transcendência:

Figura 16 - Virtude da transcendência



Fonte: Autor (2023).

## 3.2 A EDUCAÇÃO DO CARÁTER NA ADMINISTRAÇÃO

A presente seção apresenta uma revisão da educação do caráter na Administração de uma perspectiva global, com levantamento de centros de referência no tema e publicações científicas que apresentam o estado da arte no tema.

Em pesquisa no Portal CAPES utilizando os termos booleanos “educação do caráter”<sup>6</sup> foram encontradas apenas cinco publicações. Ainda em específico no campo da Administração e ensino superior nenhum resultado foi encontrado. Num primeiro momento essa escassez de resultados no tema pareceu refletir um desinteresse de pesquisa ou desconhecimento no contexto nacional. Mas como se daria a mesma pesquisa em âmbito global? Para além de pesquisas isoladas, existem centros de pesquisa que trabalham diretamente o tema?

Para responder essas questões os pesquisadores Lucas Carregari Carneiro, Gabriela Buffon e Marília Ribas Machado se uniram para realizar uma pesquisa que identificasse os pontos conspícuos de produção acadêmica internacional, tais como centros, núcleos, grupos e linhas de pesquisa, que abordam o tema da educação do caráter na Administração.<sup>7</sup> Para encontrá-los foi utilizado a plataforma Wizdom de inteligência artificial voltada a pesquisa científica baseada em *big data*, a qual monitora continuamente bilhões de pontos de dados sobre o ecossistema de pesquisa global para fornecer *insights* de pesquisa. Baseados em algoritmos de *machine learning*, a plataforma gera continuamente análises sobre o desenvolvimento científico. De forma triangular os dados, foi analisada a revista científica aderente ao tema com maior fator de impacto, o *Journal of Moral Education*, assim como outros dois períodos relacionados que estão indexados nas principais bases de dados globais. Os resultados encontrados nessa pesquisa e discussões decorrentes acompanham as próximas páginas.

### 3.2.1 The Jubilee Centre

O *The Jubilee Centre* é um dos centros de pesquisas interdisciplinares pioneiros no tema em âmbito mundial e pertencente à Universidade de Birmingham. De 2001 até 2020 publicou 42 artigos em educação do caráter. Seu enfoque está no florescimento humano,

---

<sup>6</sup> Pesquisa realizada no dia 25/11/2022, nas bases de dados por meio da Plataforma CAPES, restrita para artigos científicos avaliados por pares, utilizando o operador “educação do caráter”.

<sup>7</sup> Uma versão do texto a seguir foi publicada como capítulo do livro ‘Virtudes e Dilemas Morais na Administração’, organizado por Mauricio C. Serafim (2020).

caráter, virtudes e valores, baseados na abordagem neo-aristotélica, envolvendo aspectos da vida pessoal e ferramental profissional. As recentes pesquisas do Centro abrangem temas de exercício do caráter no contexto das profissões, também o desenvolvimento de caráter, espiritualidade, religião e formação de professores.

O Centro tem como premissa que o caráter é constituído pelas virtudes, tais como coragem, justiça, honestidade, compaixão, autodisciplina, gratidão, generosidade e humildade. Também parte dos pressupostos de que o caráter é passível de ser ensinado, que possibilita os indivíduos a serem críticos, busquem excelência individual, bem como contribuam para o florescimento humano em sociedade.

As pesquisas mais recentes realizadas pelo Centro podem ser divididas em três fases históricas. A primeira, entre junho 2012 e fevereiro 2015, as pesquisas foram voltadas ao tema gratidão. A segunda fase, no período de março 2015 a novembro 2017, as pesquisas foram direcionadas aos profissionais da Grã-Bretanha de diversas áreas, tais como saúde, investimentos, militar, educação, setor voluntário, famílias, mídia, pais e jovens. A terceira fase, de 2017 a 2020, tem escopo mais amplo e explora aspectos de caráter nos contextos das profissões, o desenvolvimento de caráter, espiritualidade, religião e formação de professores. Além dessas pesquisas, o Centro possui linha específica para a educação do caráter onde são publicados recursos práticos de ensino voltados ao tema para professores e familiares.

Com relação à área de Administração, o Centro desenvolveu uma pesquisa em 2017 voltada a carreira de negócios e finanças, indagando como os profissionais dessas áreas estão alinhados com as demais profissões tradicionais. Foi analisada a questão da contribuição ao bem público, escândalos de corrupção, e gestão responsável das organizações. Os resultados da pesquisa demonstram preocupação com o comportamento ético dos estudantes de Administração. Embora a procura por cursos de graduação na área seja significativa, os currículos das instituições não enfatizam o ensino de virtudes voltadas aos negócios (KRISTJÁNSSON *et al.*, 2017).

A partir desse estudo recomenda-se que dilemas morais da vida real sejam incorporados na educação ética do ensino de Administração, de forma a conectar a teoria moral com a conduta empresarial prática. Além disso, os professores devem fomentar nos alunos a capacidade de transformar os aprendizados teóricos em ações, incentivando seu desenvolvimento moral de forma autônoma. Percebe-se nas conclusões do estudo que é necessário adaptar os currículos acadêmicos do chamado “*business as usual*” para práticas de administração virtuosas.

### 3.2.2 Virtue Ethics in Business (VEiB) Research Group

Além da Universidade de Birmingham, outra instituição de destaque aborda diretamente o tema. Na Universidade de Navarra, localizada em Pamplona, Espanha, há um grupo de pesquisa especializado no tema Ética das Virtudes nos Negócios, o *Virtue Ethics in Business (VEiB) Research Group*. Com mais de 60 professores, pesquisadores e profissionais de diferentes países, o VEiB é coordenado por um comitê executivo liderado por Alejo José G. Sison e Ignacio Ferrero, ambos professores da *School of Economics and Business da Universidad de Navarra*.

Sison e Ferrero publicaram em 2014 uma importante revisão sistemática sobre autores, escolas e temas relacionados à ética das virtudes em artigos de Administração entre 1980 e 2011. Eles apontam que a partir dos anos 1990 o tema virtude no ensino de ética na Administração ganhou força como potencial pedagógico para instrução de ética. Essa perspectiva teórica se mostrou compatível com os métodos mais usuais de ensino, como estudos de caso e simulações, além de apresentar uma perspectiva mais ampla e humana para os gestores, em comparação com as escolas tradicionais do utilitarismo e principialismo (FERRERO; SISON, 2014).

Além do VEiB e seus professores associados, outro projeto de pesquisa da Universidade de Navarra atua no tema educação do caráter. O projeto *Researching and Promoting Character Education in Latin American Secondary Schools* faz parte do Grupo de Pesquisa de Educação, Cidadania e Caráter, vinculada à escola de Educação e Psicologia da Universidade. O projeto atua desde 2015 com formação de educadores, publicações de materiais didáticos e promoção de eventos com objetivo de fortalecer o ensino do caráter, principalmente as virtudes sociais e morais, em escolas de nível médio na América Latina.

Observando esses dois grupos de pesquisa da Universidade de Navarra percebemos duas linhas de pensamento da ética das virtudes. Por um lado, os estudos organizacionais parecem buscar nas teorias clássicas de abordagem aristotélica-tomista respostas aos dilemas morais enfrentados no dia a dia de suas atividades, para os quais outras perspectivas éticas apresentam limitações de resposta. Por outro, temos os estudos da Psicologia e Educação usualmente se ocupam em buscar uma melhor compreensão da educação de caráter, principalmente na formação básica e nível médio, por meio da psicologia positiva.

A abordagem da psicologia positiva para o ensino de caráter ganhou força a partir dos anos 2000 com os estudos pioneiros de Seligman e Peterson (2004) sobre aspectos cognitivos e emocionais do caráter. Em nossa pesquisa, os principais centros de estudo são voltados ao

ensino de caráter para jovens e crianças, principalmente voltado a formação escolar de abordagem positiva. A seguir apresentamos brevemente esses centros.

### 3.3 CENTROS DE EDUCAÇÃO DO CARÁTER PARA AS ESCOLAS

#### 3.3.1 Institute on Character – VIA

O VIA foi fundado por Martin Seligman e colaboradores em 2001 e concentra os principais instrumentos de medida no tema. O Instituto desenvolveu duas ferramentas de medição válidas e gratuitas - o *VIA Inventory of Strengths* para adultos, e o *VIA Youth Survey*, os quais avaliam nos participantes traços de caráter, tais como: justiça, integridade, amor ao aprendizado, critério, prudência, trabalho em equipe, amor, gratidão, inteligência social, esperança, espiritualidade, apreciação a beleza, perseverança, liderança, perdão, autocontrole, generosidade, criatividade, humildade, perspectiva, curiosidade, vitalidade, bravura e humor.

#### 3.3.2 Character.org

O mais antigo dos centros iniciou suas atividades em 1993, em Washington, Estados Unidos, com um grupo de educadores, líderes empresariais e pesquisadores, que acreditavam que era preciso haver uma organização nacional dedicada a promoção do desenvolvimento do caráter nas escolas e comunidades. O *Character.org* validou 11 Princípios de Caráter, e busca incentivá-los por meio de seu Programa de Escolas Nacionais do Caráter, o qual envolve educação, esporte, família e inserção no mercado de trabalho.

#### 3.3.3 Maryland Center for Character Education

Outro centro que estuda a educação do caráter é o *Maryland Center for Character Education* foi fundado em 1992, localizado na Universidade de Stevenson, Estados Unidos. O Centro incentiva professores e gestores de escolas públicas e privadas para o ensino e aprendizagem de valores morais e comportamento ético. Uma de suas estratégias é a realização de prêmio que elege escolas destaque no atendimento dos princípios de caráter. Os organizadores do evento acreditam que é o prêmio permite que os alunos se tornem mais responsáveis por seu próprio comportamento, incentive o trabalho coletivo entre colegas e professores, o que acaba reverberando na cultura da escola.

### 3.3.4 Center for Character and Citizenship – CCC

O *Center for Character and Citizenship - CCC* foi fundado em 2005 e está localizado na Faculdade de Educação da Universidade de Missouri-St. Louis (EUA) e se reconhece como um líder de pensamento internacional no campo da educação de caráter. Ao desempenhar papel de um *think tank*, oferece oficinas, consultoria, materiais, tais como coleção de livros, vídeos, currículos referência, e oportunidades de desenvolvimento profissional. Os recursos de livre acesso incluem ferramentas para auxiliar educadores, pais e acadêmicos na promoção da educação de caráter e cidadania. Já os serviços prestados envolvem consultorias em avaliação, auditoria, treinamentos e desenvolvimento de programas voltados a educação do caráter.

Seu escopo de atuação atende centenas de escolas, educadores e estudantes locais e de escolas estrangeiras. Em relação a educação superior, o Centro detém parcerias com programas de Pós-Graduação e edita o periódico científico *Journal of Character Education (JCE)*. A revista é um fórum para relatórios de pesquisa, discussões teóricas, aplicação prática, bem como resenhas de livros e outras avaliações de recursos.

Apesar do enfoque do JCE estar no desenvolvimento positivo de jovens em idade escolar, o encontro com esse periódico incentivou os pesquisadores buscarem quais revistas científicas abordam a educação do caráter em seu conteúdo programático, e, em específico, se há alguma revista ou tópico especial voltado ao ensino na Administração. A próxima seção apresenta os resultados encontrados.

## 3.4 REVISTAS ACADÊMICAS EM EDUCAÇÃO DO CARÁTER

A inquietação com o tema sobre a educação do caráter persistiu e o próximo passo foi abranger publicações científicas para compreender como as principais revistas acadêmicas estão tratando o tema de educação do caráter. Por meio de buscas em bases indexadas encontramos o *Journal of Moral Education* – Quali CAPES A1, H Index 39 e Fator de Impacto 1.328, como principal periódico no tema. Criado em 1997, a revista contou com 49 edições na ocasião da análise. A fim de compreender o estado atual da discussão no tema, optamos por pesquisar artigos em um intervalo de cinco anos (2014 a 2019). Foram encontradas foram encontrados inicialmente vinte e oito artigos que trataram sobre caráter. Em uma leitura mais profunda, selecionamos dezenove artigos e uma edição especial de referência direta ao tema. Estes foram agrupados em cinco categorias de análise: Educação Aristotélica do Caráter; Exemplificação Moral & Educação para Cidadania; Educação do Caráter e no Ensino Básico;

e Educação do Caráter no Ensino Superior e Profissional, dos quais para a presente tese interessou aprofundar no último tópico.

A fim de triangular os achados, outras duas revistas acadêmicas de abordagem direta ao tema, apesar da menor expressividade em termos de fator de impacto, foram analisadas, a saber: *Journal of Business Ethics Education*<sup>8</sup> e *Journal of Academic Ethics* (H Index 18). Uma vez percebido que o tema da educação do caráter voltada ao ensino básico e de abordagem relacionada a psicologia positiva teve maior expressividade nos centros de pesquisa. A análise das publicações das revistas científicas procurou focar em publicações voltadas ao ensino superior e profissional, contudo sem ignorar contribuições efetivas de caráter mais amplo de ensino.

### 3.4.1 Journal of Moral Education

De abordagem interdisciplinar, o *Journal of Moral Education* alcança as disciplinas da Psicologia, Filosofia, Sociologia, Antropologia, Economia, História e Literatura. Seu objetivo é apoiar atividades e pesquisas acadêmicas inovadoras de alta qualidade relacionados ao desenvolvimento moral, educação cívica e cidadania. De abordagem direta ao tema da pesquisa em curso, a edição temática de 2016 sobre Educação Aristotélica do Caráter (ACE) apresenta cinco artigos incitados pela publicação do livro *Aristotelian Character Education* de Kristjánsson (2015). A seguir apresentamos um resumo dos principais debates e contribuições de pesquisa dessa edição.

#### 3.4.1.1 Educação Aristotélica do Caráter: Análise da Edição Temática

A edição especial sobre ACE inicia com o artigo de Kristjánsson (2016), intitulado “*Aristotelian character education: A précis of the 2015 book*” onde o autor faz uma síntese do seu livro *Aristotelian Character Education*. Compete ressaltar que o objetivo do autor é aprofundar a discussão teórica da educação do caráter no desenvolvimento das virtudes na visão aristotélica para trabalhar na educação de jovens. O artigo elucida os problemas de conceituação da educação do caráter, também aponta falta de pesquisas empíricas sobre o tema e de instrumentos para medir a virtude moral dentro da perspectiva da educação do caráter.

---

<sup>8</sup> Fator de impacto não informado em <https://www.neilsonjournals.com/JBEE/>

Na mesma edição outros três autores escrevem críticas ao livro de Kristjánsson *Entre eles*, Miller (2016) busca esclarecer o que é a ACE e discutir a abordagem realista e naturalista dos fatos morais. A ênfase se dá no florescimento, na questão do bem e valores intrínsecos à virtude. Segundo a autora a ACE ressalta a importância das emoções, da *phronesis*, de uma base racional no exercício das virtudes individuais e comunidades morais (MILLER, 2016). Além disso, também questiona a falta de pesquisas empíricas sobre o papel da ACE.

Na sequência Lapsley (2016) com o artigo “*On the prospects for Aristotelian character education*” destaca que a educação de caráter é multiforme e multidimensional, onde não há uma receita pronta, ou seja, um currículo único que resolva a questão nas salas de aulas. Porém, o autor afirma que o *ethos* das escolas influencia no seu clima, cultura, e no grau em que promove um sentimento de cuidado e pertencimento, componentes indispensáveis na educação do caráter. Contudo, Lapsley (2016) crítica o livro em relação a sua diversidade de propósitos. Kristjánsson tenta iniciar uma variedade de educação de caráter que enfatiza o aprendizado por exemplos morais – com boa literatura e envolvimento em um diálogo transformador e edificante, ao mesmo tempo em que tenta discutir a fusão de realismo e naturalismo nas discussões filosóficas. Além disso, a definição de *phronesis* de Kristjánsson precisa de esclarecimentos adicionais para ajudar os educadores na reflexão crítica da educação moral (LAPSLEY, 2016).

Por fim, o terceiro artigo crítico dessa edição é de Curren (2016) com título “*Aristotelian versus virtue ethical character education*”. O autor concorda com Kristjánsson ao afirmar que a ACE não possui apoio na Psicologia. No entanto, é necessário que estudos nessa área do conhecimento confirme a estrutura, aquisição de virtudes individuais, assim como estados de caráter em geral. Como replica de debate aos questionamentos levantados, Kristjánsson publica o artigo que fecha a edição “*Aristotelian character education: A response to commentators*”. Dentre tantas colocações, compete ressaltar que a ACE é apenas uma peça no quebra cabeça da educação do caráter e que essa abordagem pode motivar o indivíduo disposto a educação moral, pois a ACE tem a vantagem de ser uma base sólida na ética da virtude (KRISTJÁNSSON, 2016).

#### 3.4.1.2 Exemplificação Moral & Educação para Cidadania

Além dessa edição especial, foram encontrados outros quatro artigos que abordaram o tema educação do caráter com cunho teórico, num tema comum que foi nomeado como

Exemplificação Moral & Educação para Cidadania, os quais serão apresentados a seguir. O artigo *“Moral exemplification in narrative literature and art”* de Carr (2019) enfatiza que a educação do caráter pode ser transmitida tanto nas escolas primárias e secundárias pelos professores, quanto pelos pais. No entanto, questiona-se como seria possível saber se os jovens seguiram os bons exemplos ao invés dos maus. De qualquer maneira, o autor argumenta que é necessária a boa literatura, oferecida dentro do papel formativo da escola, não somente com intuito de uma educação científica, mas também para uma boa formação de caráter dos alunos.

A pesquisa de Guerrero, Pérez e Arfelis (2019) *“Ethical reconstruction of citizenship: A proposal between the intimate self and the public sphere”* busca entrelaçar os conceitos de educação do caráter e educação para a cidadania, no qual os autores afirmam que é na dimensão moral que esses dois temas irão se fundar. Além disso, também é destacado que existem disciplinas nos currículos das escolas britânicas primárias e secundárias, desde 2002, que abordam os temas de educação para a cidadania, responsabilidade social e moral, alfabetização política e participação na vida comunitária, o que evidencia a relevância da dimensão moral, com inspiração comunitária. Os autores propõem que o desafio dos educadores é, a partir da escola, tornar os estudos de justiça social como algo a ser vivenciado e cultivado de acordo com as virtudes cívicas.

O estudo *“Character education, the individual and the political”* de Peterson (2019), também aborda o tema educação para a cidadania, com foco nas constituições e instituições políticas. O autor reforça o entendimento de Carr (2019) que a educação deve ser pautada na relação de respeito entre professores e alunos, com envolvimento na boa literatura e nas artes para expandir a imaginação moral. A educação do caráter deve incluir na preparação dos alunos compromissos que exigem virtudes, tais como honestidade, compaixão e abertura de mentalidade, para apoiar o seu desenvolvimento. Os autores ainda enfatizam que a comunidade política é uma esfera na qual o caráter pode ser cultivado e expresso.

Por fim Szutta (2019), com o artigo intitulado *“Exemplarist moral theory – some pros and cons”* discute sobre dois autores da área de educação do caráter Kristjánsson e Zagzebski. O primeiro autor já apresentado enfatiza que a educação moral está baseada em exemplos, vidas e personagens morais. Seu método é, especialmente nos EUA, considerado um método popular de educação do caráter moral. Já Zagzebski enfatiza a educação por meio da Admiração. No entanto, a ideia de construir uma teoria moral baseada na noção de admiração pode ser útil apenas para pessoas que já atingiram um certo nível de aperfeiçoamento moral, e estão abertas a novos desenvolvimentos, e sejam capazes de refletir criticamente em relação aos exemplos.

A admiração pode se transformar em adoração de heróis, o que levaria ao efeito não desejável da reprodução não refletida de comportamentos.

#### 3.4.1.3 Educação do Caráter no Ensino Básico

Ainda no *Journal of Moral Education* foram encontradas oito artigos com enfoque no ensino básico. O estudo de Watson (2019), “*Educating for inquisitiveness: A case against exemplarism for intellectual character education*”, utiliza a teoria moral de Zagzebski para a educação do caráter. Seus achados contrapõem que a promoção do caráter por meio do exemplo em sala de aula, e poarta que essa forma pode inibir ao invés de promover o desenvolvimento do caráter virtuoso.

Num contexto mais amplo, a pesquisa de Kooij, Ruyter e Miedema (2015) intitulada “*The influence of moral education on the personal worldview of students*” busca verificar quais são as abordagens de educação moral utilizadas no desenvolvimento da visão de mundo pessoal de estudantes de um programa holandês de educação. Nas análises foram identificadas que todas abordagem éticas visam influenciar a visão de mundo pessoal dos alunos, dadas as crenças ontológicas subjacentes que influenciam a abordagem moral do ensino. Os autores também demonstraram que a visão de mundo vai além das abordagens da ética da virtude de Aristóteles e da ética deontológica kantiana. Os autores também apontam diferenças entre a abordagem prática da educação de caráter e a abordagem da educação ética da virtude. A primeira pode ser classificada como instrumental, na qual as virtudes são ensinadas para que os alunos se comportem melhor. Já a abordagem ética das virtudes contempla em seus exercícios os elementos constitutivos da vida boa (*eudaimonia*).

De abordagem quantitativa, a pesquisa “*Character in childhood and early adolescence: models and measurement*” de Wang *et al.* (2015) realizou um estudo empírico sobre atributos do caráter em crianças e adolescentes de um grupo de Escoteiros da Filadélfia. Os autores avaliaram os construtos e validaram uma nova medida de caráter chamada Avaliação do Caráter em Crianças e Adolescentes (ACCEA). A amostra de 906 escoteiros e 775 não-escoteiros identificou um modelo de oito fatores correlacionados: obediência, reverência religiosa, alegria, confiabilidade, economia, bondade, prestatividade e expectativas futuras esperançosas. Os autores também concluíram que as meninas eram em sua maioria superiores aos meninos em todos os atributos do caráter.

O estudo de McGrath e Walker (2016) intitulado “*Factor structure of character strengths in youth: Consistency across ages and measures*”, buscou classificar os 24 pontos

fortes de caráter fornecidos pelo instrumento *VIA Inventory of Strengths*. O estudo foi realizado com uma amostra de 23.850 indivíduos e por meio da análise fatorial foi encontrado que os dados eram melhor modelados usando quatro fatores: transcendência, entusiasmo, controle comportamental, força intelectual, e relações interpessoais.

Em relação a modelos de ensino, a pesquisa de Hatchimonji *et al.* (2019), com o título “*Spiral Model of Phronesis Development: Social-emotional and character development in low-resourced urban schools*”, buscou verificar como se dá o desenvolvimento emocional e do caráter em áreas urbanas menos favorecidas, especificamente em escolas secundárias com alunos de 11 a 14 anos. Os autores justificam que esse contexto é desafiador para dos alunos, pois estão expostos à pobreza, trauma, adversidade e marginalização. Os autores apresentam o Modelo Espiral de Desenvolvimento de *Phronesis*, uma metodologia que utiliza exemplos para ilustrar a aplicação de virtudes. O uso de vídeos, histórias, clipes de áudio, e jogos têm como intuito de permitir que os alunos aprendam e demonstrem sua compreensão por meio da arte, dramatizações, poesia e música.

Na mesma linha de proposição de modelos, o estudo de Osman (2019), com o título “*The significance in using role models to influence primary school children’s moral development: Pilot study*” realizou estudo sobre o florescimento do caráter em crianças de uma escola primária na Arábia Saudita com intervenção para incluir atividades de pelas virtudes. Os resultados demonstraram que em cada etapa da intervenção era necessário que os participantes sentissem a emoção e admiração para compreender o conceito da virtude trabalhada. Apesar dos resultados positivos, esse um estudo piloto fruto de sua pesquisa de tese do doutorado ainda precisa de definições de modelo metodológico e premissas conceituais.

Com relação às pesquisas com educadores Chang e Chou (2015), “*An exploratory study of young students’ core virtues of e-character education: The Taiwanese teachers’ perspective*” definiram a Educação do Caráter Eletrônico (CEE) como uma educação do caráter com características únicas do ambiente virtual. O estudo foi realizado com professores de Taiwan no intuito de avaliar como eles consideram a educação do caráter no contexto digital. Os resultados demonstraram que as virtudes mais importantes para os professores são o respeito à lei (calúnia, direitos autorais), respeito e autodisciplina (relacionado à virtude de cortesia, e moderação de vícios como pornografia) além do incentivo ao compartilhamento como ferramenta de aprendizado.

O artigo teórico de Sanderse (2018), com o título “*Does Aristotle believe that habituation is only for children?*”, questiona se a formação de hábitos proporciona às pessoas compromisso com a boa vida, e se fornece uma capacidade reflexiva para saber como agir em

circunstâncias particulares. Como usualmente a habituação é entendida como um método adequado para crianças, o autor realiza uma análise dos hábitos em Aristóteles e conclui que a habituação guiada pela sabedoria também é possível para adultos que possuam predisposições já mais estabelecidas.

Além dessas colocações, Sanderse (2018) reflete sobre educação do caráter e profissão. O autor aponta que o caráter profissional foi substituído pelos códigos de ética, e que seu desenvolvimento não deve ser deixado para um curso “separado” sobre ética profissional. Ao invés disso, seria oportuno que os currículos dos cursos de graduação oferecessem aos estudantes oportunidades de colocar seu caráter moral em prática.

#### 3.4.1.4 Educação do Caráter no Ensino Superior e Profissional

A crítica teórica de Sanderse (2018) reforça o achado empírico de nossa pesquisa. No *Jornal of Moral Education*, especificamente sobre educação do caráter no ensino superior e profissional foi encontrado apenas 2 artigos dentro da amostra.

O primeiro é de Brant *et al.* (2019) “*Cultivating virtue in postgraduates: An empirical study of the Oxford Global Leadership Initiative*”, que buscou avaliar como cultivar caráter no contexto da Universidade. O estudo foi desenvolvido no Programa de Pós-Graduação da Universidade de Oxford com cinquenta e quatro alunos, dos quais quarenta e um eram pós-graduandos participantes de um grupo de intervenção, e outros vinte e três eram de um grupo controle. O estudo durou três anos e analisou os seguintes aspectos: habituação por meio da prática, reflexão sobre a experiência pessoal, exemplos virtuosos, diálogo que aumenta a alfabetização das virtudes, conscientização sobre variáveis situacionais, lembretes morais e amizades de responsabilidade mútua. Os resultados foram positivos e a intervenção propiciou reflexões e promoveu a educação do caráter, principalmente das virtudes relacionais serviço e gratidão. Os autores ainda ressaltam que os pós-graduandos usualmente são negligenciados em pesquisas desse cunho, o que reforça a importância de mais estudos nesse sentido.

Por fim, o estudo de Callina *et al.* (2019), intitulado “*Character in context: Character structure among United States Military Academy cadets*” avaliou os atributos de caráter oficiais em formação do exército dos EUA (n=1.549) por meio de análise fatorial. Foram encontrados quatro fatores significantes: Relacional (humildade, empatia, trabalho em equipe, confiança), Honra (aderência às obrigações morais e legais da profissão), Compromisso (futuro, persistência, conquista) e Maquiavelismo (cuidado, confiança do americano, confiança organizacional).

Esse último estudo traz a questão da organização militar na educação do caráter, o que William James, em seu discurso “*The Moral Equivalent of War*” sobre desenvolvimento do caráter, chamou de virtudes marciais. Ele defende que um soldado pode obter por meio do serviço militar traços de caráter como heroísmo, patriotismo, dever, intrepidez, obediência ao comando, serviço, cooperação e devoção. Contudo, também pode desenvolver arrogância, propensão ao assédio e desprezo pela suavidade. O próximo *journal* analisado também traz um estudo direcionado à organização militar e reforça a aderência da educação do caráter para o contexto e formação de lideranças.

### 3.4.2 Journal of Academic Ethics

A fim de verificar um periódico específico do tema da ética no ensino superior, assim como triangular os dados da pesquisa principal, foram analisadas as publicações dos últimos cinco anos (2014-2019) do *Journal of Academic Ethics* (H Index 18). Esse periódico interdisciplinar, revisado por pares, criado em 2003, se dedica ao exame de questões éticas que surgem em todos os aspectos do ensino pós-secundário, principalmente dentro de um contexto universitário. Além de publicar em uma ampla variedade de perspectivas metodológicas e disciplinares, alguns temas abordam questões éticas relacionadas à gestão.

Entre as cinco publicações encontradas, um artigo que trata especificamente do tema educação do caráter e liderança em uma organização militar, o “*Leaders of Character: The USAFA Approach to Ethics Education and Leadership Development*” de Cocyota *et al.* (2011). O artigo trata da abordagem educacional utilizada pela Força Aérea dos Estados Unidos no desenvolvimento de lideranças, e como a educação do caráter pode auxiliar no processo de desenvolvimento de uma liderança eticamente responsável. Ainda no tema educação do caráter para liderança, o artigo “*Virtue in School Leadership: Conceptualization and Scale Development Grounded in Aristotelian and Confucian Typology*”, de Ghosh (2016) trata do desenvolvimento de uma escala de medição das virtudes para líderes escolares.

O artigo “*Creating an Interdisciplinary Business Ethics Program*” de Towell *et al.* (2012), fornece uma estrutura básica para que instituições possam criar um programa interdisciplinar de ética nos negócios. Já o artigo “*Academic Ethics: Teaching Profession and Teacher Professionalism in Higher Education Settings*”, de Sathy (2018), têm como objetivo discutir o significado e a utilidade da ética acadêmica na Universidade, além de examinar o papel da ética acadêmica no oferecimento de uma educação de qualidade aos alunos. Por fim, o artigo “*Practicing What We Teach – Ethical Considerations for Business Schools*”, de

Caldwell *et al.*, aborda implicações éticas de práticas das escolas de negócio no cumprimento de seus deveres e responsabilidades.

Mesmo que os últimos artigos enderecem a questão da ética para o ensino na Administração, o enfoque na educação do caráter ainda é presente de forma tímida. Dessa forma, como última incursão investigativa, analisa-se o *Journal of Business Ethics Education* para busca de artigos sobre educação do caráter no ensino de ética para administração.

### 3.4.3 Journal of Business Ethics Education

Da mesma maneira que os demais periódicos abordados, foram analisadas as publicações dos últimos cinco anos (2014-2019) do *Journal of Business Ethics Education* com o intuito de encontrar artigos sobre educação do caráter no ensino de ética para administração. É importante destacar que de 1997 até 2003 o *Journal of Teaching Business Ethics* se dedicou a tratar dos temas sobre Ética, Administração e Filosofia da Educação. Assim que a revista foi descontinuada, surgiu a publicação *Journal of Business Ethics Education*, em 2004, a qual apoia pesquisas de educadores que tem intuito de fornecer modelos conceituais para administradores na tomada de decisão ética, culturalmente sensível e tecnicamente sólida.

Percorrendo as publicações deste *journal* foram encontrados apenas dois artigos que tratam especificamente do tema do estudo. O artigo “*Experiential Learning in Virtue Ethics Through a Case Study: The 'St. Albans Family Enterprises'*”, de José L. Ruiz-Alba, Ignacio Ferrero, e Massimiliano Matteo Pellegrini, que discute um estudo de caso e o propõe como instrumento para estudantes e gestores no desenvolvimento de sua capacidade de decisão ética e disposição de aplicação do bom senso (prudência). Esse estudo está vinculado ao grupo de pesquisa *Virtue Ethics in Business (VEiB) Research Group*, detalhado na busca dos centros de pesquisa no tema.

O segundo artigo encontrado neste *journal*, intitulado “*The Virtue of 'Virtue Ethics' in Business and Business Education*”, de Dennis Wittmer e Kevin O'Brien, publicado no Volume 11 (2014), oferece uma abordagem de uso da ética das virtudes na formação de gestores, líderes, bem como na educação dos estudantes de Administração. O artigo também inclui exercícios, um instrumento de coleta de dados, e um caso de ensino que tem sido utilizado em treinamento corporativo e nas universidades há mais de vinte anos.

Apesar dos artigos serem relevantes no tema, a obtenção de apenas duas publicações relacionados à educação do caráter para estudantes de Administração confirma o encontrado na

amostra mais ampla do *Journal of Moral Education*: o tema é endereçado internacionalmente, porém o enfoque para o ensino superior e profissional, tal como na Administração, é escasso.

Essa busca teve como objetivo identificar em âmbito internacional como a produção acadêmica aborda a educação do caráter na Administração e utilizou para este fim a análise de centros de pesquisa e revistas científicas relacionadas ao tema. Dos achados, o *Jubilee Centre* figurou como principal centro de pesquisa em educação do caráter. Ao analisar suas atividades foi possível perceber que embora a procura por cursos na área de Administração seja significativa, os currículos das instituições de ensino não enfatizam a educação do caráter e virtudes voltadas a Administração (KRISTJÁNSSON *et al.*, 2017). Já o *Virtue Ethics in Business (VEiB) Research Group* da Universidade de Navarra se destacou pela aderência direta ao tema. Em uma revisão sistemática publicada por autores vinculados ao grupo foi encontrado que o tema virtude no ensino de ética na Administração ganhou força como potencial pedagógico para instrução de ética. Essa perspectiva teórica se mostrou compatível com os métodos mais usuais de ensino, como estudos de caso e simulações (FERRERO; SISON, 2014).

Contudo, em nossa pesquisa a abordagem da psicologia positiva e de estudos voltados a educação básica se demonstraram presente com mais ênfase do que os de ensino superior e profissional. Cinco dos sete centros de pesquisa analisados se concentram em educação do caráter para as escolas, tal como o *Institute on Character – VIA*, a *Character.org*, o *Maryland Center for Character Education* e o *Center for Character and Citizenship*. Nota-se também que o *Jubilee Centre* e *VEiB* são vinculados a universidades europeias, enquanto demais com enfoque de educação do caráter no ensino básico são vinculados a universidades americanas.

Esses achados instigaram a continuidade da investigação. Então foram analisadas as edições dos últimos cinco anos (2014 a 2019) do *Journal of Moral Education* – Quali CAPES A1, H Index 39 e Fator de Impacto 1.328, principal publicação no tema. A fim de triangular os achados outras duas revistas acadêmicas foram analisadas o *Journal of Business Ethics Education* e o *Journal of Academic Ethics*. A análise das publicações das revistas científicas procurou focar em publicações voltadas ao ensino superior e profissional, contudo sem ignorar contribuições efetivas de caráter mais amplo de ensino.

Os achados da pesquisa do *Journal of Moral Education* foram agrupados em cinco categorias temáticas: Educação Aristotélica do Caráter; Exemplificação Moral & Educação para Cidadania; Educação do Caráter no Ensino Básico; e Educação do Caráter no Ensino Superior e Profissional. A edição especial com cinco artigos sobre Educação Aristotélica do Caráter apresentou um resumo da obra de Kristjánsson (2016) no tema, três críticas de autores distintos sobre a obra (MILLER; LAPSLEY; CURREN, 2016) e uma resposta de Kristjánsson.

Conclui-se que a Educação Aristotélica do Caráter é apenas uma peça no quebra cabeça da educação do caráter. Essa abordagem pode motivar o indivíduo disposto a educação moral e tem a vantagem estar ancorado na base sólida da ética das virtudes (KRISTJÁNSSON, 2016).

Sobre os temas Exemplificação Moral & Educação para Cidadania, os quatro artigos analisados propõem discussões contemporâneas a respeito da exemplificação moral, empregando literatura, artes, estudo de personalidades, e exemplos do cotidiano para educação moral e participação cidadã. Já o tema Educação do Caráter no Ensino Básico concentra oito artigos que também discutem o método da exemplificação (ZAGZEBSKI, 2019), e acrescentam a tomada de perspectiva (KOOIJ *et al.*, 2015), utilização de métodos de abordagem quantitativa (WANG *et al.*, 2015; MCGRATH; WALKER, 2016), proposição de modelos de ensino (HATCHIMONJI *et al.*; OSMAN, 2019), pesquisa com educadores (CHANG; CHOU, 2015) e a própria questão da perspectiva aristotélica de aprendizado ser pouco discutida no ensino superior e profissional (SANDERSE, 2018) conforme nossa análise dos sobre os centros de pesquisa encontrou.

Em detalhe, Sanderse (2018) realiza uma análise dos hábitos em Aristóteles, e conclui que a habituação guiada pela sabedoria também é possível para educação moral de adultos. O apontamento é importante uma vez que dos dezanove artigos da amostra sobre educação do caráter do *Journal of Moral Education* apenas dois abordam o tema educação do caráter no ensino superior e profissional.

A pesquisa com o *Journal of Business Ethics Education* traz resultados semelhantes, apenas dois artigos que tratam especificamente do tema. E, apesar de que no *Journal of Academic Ethics* foram encontrados cinco artigos que correspondem ao tema da ética no ensino na Administração, o enfoque na educação do caráter não é presente. Percebe-se que a educação do caráter está presente nas agendas de pesquisa, porém o enfoque para o ensino superior e profissional, tal como na Administração, é escasso tanto no Brasil quanto internacionalmente.

Percebe-se que existem mais estudos teóricos sobre o tema do que estudos empíricos. Uma possível resposta está relacionada ao fato de que os estudos sobre educação do caráter normalmente são longitudinais, os quais levam anos para serem concluídos. Reforça-se a conclusão de que nas pesquisas identificadas houve mais estudos voltados para a área de educação infantil do que para qualquer outra área. Uma possível interpretação é de que nessa faixa etária a educação moral tende a ser mais fácil de ser trabalhada devido aos hábitos estarem em estágio inicial de formação. Contudo, é possível e importante educar o caráter de pessoas adultas a fim de aprimorar suas escolhas e ações, tornando-os mais virtuosos.

Na área de Administração o enfoque para educação do caráter de profissionais e estudantes é de profunda relevância, uma vez que esses irão gerenciar as organizações públicas e privadas, além de lidar com questões financeiras, econômicas e relacionais que reverberam na sociedade como um todo. Dada essa compreensão, se faz necessário analisar as Diretrizes Nacionais Curriculares para os cursos de ensino superior de Administração (BRASIL, 2021) e Administração Pública (BRASIL, 2014) no contexto nacional. A próxima seção se dedica para essa finalidade.

### 3.5 ANÁLISE DAS DIRETRIZES NACIONAIS CURRICULARES DA ADMINISTRAÇÃO

A presente seção analisa sob a perspectiva da ética das virtudes, tanto em conteúdo quanto em método, as Diretrizes Nacionais Curriculares dos cursos de Administração Pública e Administração.

A fim do leitor ter uma visão completa anterior a análise, a Figura abaixo apresenta os capítulos apresentados na resolução CNE/CES no. 5, de 14 de outubro de 2021, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.

Figura 17 - Estrutura de capítulos DCN Administração



Fonte: Adaptado de Brasil (2021).

O capítulo II, artigo segundo, apresenta o perfil e as competências esperadas do egresso do curso de Administração (BRASIL, 2021, p. 1):

O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas nestas Diretrizes e que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global.

Semelhante ao conceito aristotélico de virtude, é possível relacionar o “conjunto coerente e integrados de conteúdos (saber)” com a sabedoria, ou *sophia*, as “competências (saber fazer)” com técnica, ou *techné*, as “habilidades (saber fazer bem)” com a excelência, ou *areté* e “atitudes (querer fazer)” com a sabedoria prática, *phronesis*. Ainda, a questão da coerência com “ambiente profissional [...] seja ele local, regional, nacional ou global.” (BRASIL, 2021, p. 1) pode ser relacionada ao *ethos* da *polis* em seus diversos níveis enquanto participação na contribuição ao bem comum. Essa aproximação conceitual parece dizer mais respeito ao caráter natural das virtudes, do que uma aproximação deliberada a conceituação filosófica clássica.

Na continuidade, o parágrafo único do texto postula que “[...] o conjunto de conteúdos, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas.” (BRASIL, 2021, p. 1). É possível interpretar essa busca pelo equilíbrio por meio da mediania aristotélica, a qual, no contexto apresentado, deve equilibrar os excessos de competências quantitativas com aspectos humanos. A virtude desse artigo reside na justa medida, no equilíbrio de competências humanas, analíticas e quantitativas.

Já o artigo 3 apresenta as competências esperadas do administrador, sendo a primeira delas a capacidade de integrar conhecimentos de diferentes áreas do conhecimento necessárias para o exercício da Administração, tais como economia, contabilidade, marketing, ciências sociais e humanas (BRASIL, 2021). Essa capacidade de integração se relaciona com a competência *mater* da *phronesis* e sua função operativa da integração de diferentes conhecimentos na resolução de problemas. Essa virtude também está relacionada aos incisos seguintes do mesmo artigo, a saber:

II - Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira).

III - Analisar e resolver problemas - Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes.

Seja na capacidade de “abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica”, ou de “analisar e resolver problemas”, ambas competências articulam de forma direta a sabedoria prática, ou prudência, já desenvolvido na primeira seção do presente capítulo desta tese, em uma perspectiva ampla, como hábito de se tomar boas decisões. Em detalhe, dentre as dimensões relacionadas a sabedoria prática, uma não abordada pela referida DCN diz respeito ao aspecto da regulação emocional e autocontrole. Tanto os conceitos clássicos de Aristóteles e Tomás de Aquino, quanto a discussão contemporânea na administração (HAVARD, 2014; SELLÉS, 2020; KRISTJÁNSSON, 2021), além da capacidade de identificar situações complexas e evocar um padrão moral de ação, apontam a regulação das emoções como ponto importante para a tomada de decisão. A ausência desse aspecto pode apontar uma sublimação de parte constituinte da pessoa humana, sua dimensão dos apetites e paixões. Ou se compreendeu o administrador como uma agente ausente de emoções, ou se partiu do pressuposto que seus apetites e paixões estão sob total domínio da razão e não se faz necessário ressaltar qualquer questão nesse sentido.

Se o segundo caso for aquele verdadeiro, as competências apresentadas pela DCN devem articular virtudes como fortaleza: com sua capacidade de suportar as adversidades, exercer domínio próprio e ter força psicológica correspondente ao desafio (SELLÉS, 2020). Da mesma forma, a temperança e suas características de moderação e equilíbrio nos apetites e prazeres mais atraentes que impactam diretamente no desempenho profissional (SANZ; FONTRONDA, 2019). Porém, as demais competências e seus detalhamentos subsequentes não contemplam indícios das virtudes da fortaleza ou temperança. Ao contrário, temos ênfase em “[...] aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades [...], ter prontidão tecnológica e pensamento computacional [...], gerenciar recursos [...] e [...] comunicar-se de forma eficaz.” Talvez, as que mais se aproximam sejam “relacionamento interpessoal”, e “aprender de forma autônoma” (BRASIL, 2021).

Em detalhe, a competência “ter relacionamento interpessoal” é compreendida como “[...] usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos.”, ressaltando a dimensão teleológica da competência, ou seja, a finalidade dos relacionamentos com um meio para o fim de uma gestão efetiva e não como um fim em si mesmo, afastando aspectos da atualização da pessoa humana e da realização do bem comum associado as relações interpessoais, ou mesmo da virtude da amizade, fundamental para geração de vínculos e confiança (SELLÉS, 2020).

Já a competência “aprender de forma autônoma”, compreendida como “Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.” (BRASIL, 2021). Também apresenta de forma implícita virtudes necessárias ao aprendizado autônomo, tal como disciplina e automotivação. A separação dessa competência em forma de inciso pode atribuir *status* de diferenciação e importância para o administrador. Porém, essa ênfase pode acabar por afastar a forma mais básica do ensino-aprendizagem, a via da exemplificação, convivência e relação pessoal. Se por um lado existe o benefício da aprendizagem autônoma, por outro, de forma mais sutil, compreende-se um afastamento da dimensão integral do administrador como pessoa humana, que parte do pressuposto da virtude da humildade manifesta na atitude de mente aberta e um desejo de aprender com e por meio dos outros (OWENS; HEKMAN, 2016).

Esse aspecto é contemplado de forma parcial no parágrafo segundo do capítulo das competências quando se expõe que o desenvolvimento de competências requer a prática “[...] em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e receba feedback construtivo em relação ao seu desempenho [...]”, destacando tanto a perspectiva experiencial da aprendizagem quanto a dimensão interpessoal. Sobre o método de ensino, o parágrafo seguinte propõe que os conhecimentos “[...] não devem ser necessariamente tratados como disciplinas do Curso, podendo ser trabalhados de forma diferente, como atividades, serviços, práticas supervisionadas, áreas de estudos, propostas e justificadas no Projeto Pedagógico do Curso (PPC).” (BRASIL, 2021, p. 2). Apontamento este que reforça a presente tese na proposição de métodos de ensino para além da sala de aula.

O capítulo seguinte, sobre organização do curso de graduação em Administração, orienta os requisitos dos PPC. Na presente análise de aspectos relacionados às virtudes e metodologia de ensino se destacam as seguintes recomendações (BRASIL, 2021):

- Atividades que articulem simultaneamente a teoria, a prática e o contexto de aplicação;
- Trabalhos individuais e em grupo sob orientação;
- Atividades de integração e a interdisciplinaridade que contemplem as dimensões técnicas, científicas, econômicas, sociais, ambientais e éticas;
- Atividades de síntese de conteúdos, de integração dos conhecimentos e de articulação de competências;

- Atividades acadêmicas, tais como trabalhos de iniciação científica, competições, projetos interdisciplinares e transdisciplinares, projetos de extensão, atividades de voluntariado, visitas técnicas, trabalhos em equipe, desenvolvimento de protótipos, monitorias, participação em empresas juniores, incubadoras e outras atividades que desenvolvam a cultura empreendedora.

Em síntese, as recomendações propostas são coerentes ao contemplar de forma prática os aspectos discutidos no princípio do texto, o qual se propôs a relação com os diferentes tipos de conhecimento – saber com *sophia*; saber fazer com *techné*; saber fazer bem com *areté*; e atitudes com *phronesis*, assim como contemplou as diferentes dimensões – técnicas; científicas; econômicas; sociais; ambientais; e éticas, necessárias ao exercício da Administração. Porém, ainda que as recomendações contemplem os aspectos relacionados, faz falta o devido aprofundamento, com maior detalhe de quais os pressupostos e possíveis desdobramentos do que se compreende como dimensões sociais, ambientais e éticas.

Em termo de métodos, a operacionalização dessas propostas e subsequentes recomendações contemplam atividades que podem ser “[...] realizadas dentro ou fora do ambiente escolar [...]” desde que contribuam “[...] efetivamente para o desenvolvimento das competências previstas para o egresso.” (BRASIL, 2021).

Na continuidade, o capítulo 6 recomenda, sempre que possível, basear-se em evidências para as escolhas de estratégias de ensino. Além disso, o artigo 10º apresenta premissas que favorecem a aprendizagem quando o estudante: I) “Assume postura ativa no processo de aprendizagem [...]”; II) está “Intrinsecamente motivado para o aprendizado [...]” pela autonomia no processo de aprendizagem e percepção do “propósito do que está aprendendo” e sente-se capaz de aprender; e III) “[...] requer que o estudante pratique a habilidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e recebam feedback construtivo em relação ao seu desempenho.” (BRASIL, 2021, p. 5).

Ao analisar as DCN, percebe-se coerência da proposta como um todo, desde seu capítulo inicial até as recomendações metodológicas que reforçam uma postura ativa, autônoma, automotivada, reforçando a dimensão prática do ensino-aprendizagem. Apesar do possível conflito entre essa perspectiva autônoma e a dimensão interpessoal da aprendizagem contida no *feedback*, é possível compreender que as diretrizes buscam privilegiar o protagonismo do estudante, aspecto que fica claro ao recomendar métodos ativos de ensino. Por outro lado, assim como observado na falta de detalhamento do que se compreende como aspectos “social, ambiental e ética”, a premissa que envolve percepção do “propósito do que está aprendendo”

também não aponta qual propósito, deixando aberta a questão da finalidade e a discussão do *telos* do administrador.

No capítulo 4, gestão da aprendizagem do curso, e capítulo 5, sobre avaliação das atividades, temos questões relacionadas a avaliação do curso e componentes curriculares, as quais, novamente em uma postura de coerência, são baseadas no desenvolvimento das competências apresentadas. Se por um lado se percebe solidez das DCN em sua premissa nas competências e desdobramentos condizentes, por outro se corre o risco de unidimensionalidade no aspecto da eficiência.

O capítulo 7 diz respeito a relação com o mercado de trabalho, a qual no parágrafo primeiro temos que essa interação “[...] deve ser coerente com o perfil desejado para o egresso e seu foco principal de atuação, quer seja local, regional, nacional ou global.” Relacionado a questão da unidimensionalidade da eficiência, vemos um descompasso dessa DCN com a necessidade do mercado de trabalho. Competências como “[...] aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades [...]”, “[...] ter prontidão tecnológica e pensamento computacional [...]”, “gerenciar recursos” podem ser empregadas por meio de tecnologias de *big data*, ferramentas de *business intelligence* e, até mesmo o “aprender de forma autônoma”, pode ser realizado por computadores com mecanismos de *machine learning*.

É evidente que existe interação humana ao menos para desenhar inicialmente o processo, porém, a discussão levantada aqui busca ir além e apontar que quanto mais se avança em técnica e eficiência, mais se faz necessário na balança a dimensão da pessoa humana. Dessa forma, mais do que descrever como se deve interagir com o mercado de trabalho, tal como o Capítulo 7 traz, é necessário discutir aspectos fundamentais dessa interação, envolvendo propósitos, valores, contribuições ao bem comum, desafios e respostas conjuntas ao que é posto por nossa contemporaneidade.

Por fim, os dois últimos Capítulos discorrem sobre corpo docente e disposições finais e transitórias. No que diz respeito aos docentes, se destacam conformidade com a legislação, a avaliação e a valorização do professor, assim como a diretriz metodológica da utilização de “Estratégias de ensino de aprendizagem ativa, pautadas em práticas interdisciplinares, de modo a assumirem maior compromisso com o desenvolvimento das competências definidas no Projeto Pedagógico.” (BRASIL, 2021, p. 6). Reforçando a questão dos métodos de ensino propostos no presente trabalho em conformidade com os aspectos práticos, ativos e interdisciplinar das virtudes.

### 3.6 ANÁLISE DAS DIRETRIZES NACIONAIS CURRICULARES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Resolução CNE/CES nº. 1, de 13 de janeiro de 2014, que institui a DCN do curso de graduação em Administração Pública, tem como o primeiro princípio o “[...] *ethos* republicano e democrático como norteador de uma formação que ultrapasse a ética profissional, remetendo-se à responsabilidade pela *res publica* [...]”. Destarte, há um direcionamento a finalidade, o qual transcende a ética profissional e aponta para uma noção de bem comum contida no *ethos* republicano e democrático. A origem da palavra *res publica*, enfatizada no princípio apresentado, remete ao público, aquilo que é de todos, de responsabilidade comum para um bem maior, noção que na perspectiva das virtudes ordena a *polis*. Também é interessante notar que a compreensão do bem comum como princípio na Administração Pública (BRASIL, 2014) responde a lacuna de finalidade observada na DCN da Administração (BRASIL, 2021), uma diferenciação que traz completude quando observadas em conjunto.

Ainda na abordagem de princípios, temos a “[...] flexibilidade como parâmetro das Instituições de Educação Superior, para que formulem projetos pedagógicos próprios, permitindo ajustá-los ao seu contexto e vocação regionais.” (BRASIL, 2014, p. 1). Esse caráter autônomo e contextual apresentado pelo princípio é condizente com a ética das virtudes. Como visto, a virtude se baseia no princípio da mediania, existindo sob a tensão de dois extremos, contextual aos polos que as sustentam em equilíbrio. Sendo assim, aspectos como flexibilidade e ajuste ao contexto destacados nas DCN (BRASIL, 2014), correspondem a perspectiva das virtudes em seu próprio fundamento.

Já os princípios da “Interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade que garantam a multiplicidade de áreas do conhecimento [...]” se relacionam com as virtudes em termos de unidade e multiplicidade. Assim como o conhecimento é uno, porém se manifesta de formas diversas – técnico (*techné*), sabedoria (*sophia*), prática (*phronesis*), também a virtude aponta para uma unidade de vida a qual se manifesta em múltiplas virtudes, como desenvolvido nesse capítulo nas virtudes da humildade, prudência, fortaleza, justiça, amizade, transcendência.

Os três princípios observados no artigo segundo, e aqui discutidos, fundamentam os demais aspectos das DCN (BRASIL, 2014), assim como são condizentes e reforçados pela perspectiva das virtudes em suas fundamentações no bem comum, contextualidade e unidade múltipla, respectivamente. Já do ponto de vista das competências e habilidades possibilitadas pelo curso, contidos no artigo 4, destacamos as seguintes (BRASIL, 2014, p. 1 - 2):

- I - reconhecer, definir e analisar problemas [...];
- II - apresentar soluções para processos complexos [...];
- III - desenvolver consciência quanto às implicações éticas do exercício profissional [...];
- IV - estar preparado para participar, em diferentes graus de complexidade, do processo de tomada de decisão [...];
- V - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico [...].

Assim como nas DCN da administração (BRASIL, 2021), aqui também temos a virtude da sabedoria prática como alicerce das competências do administrador (AMES; SERAFIM; ZAPPELINI, 2020; FERRERO; SISON, 2014). Classicamente compreende-se sabedoria prática como “[...] característica do indivíduo prudente ser ele capaz de deliberar bem sobre o que é o bom e proveitoso.” (ARISTÓTELES, 2011, p. 225) e que “A prudência é relativa aos assuntos humanos, e aquilo que se pode deliberar.” (ARISTÓTELES, 2011 p. 231). A prudência do administrador diz respeito a sua capacidade de identificar situações complexas no trabalho, estudar caminhos de ação e evocar um padrão moral de ação. Conforme Havard (2011, p. 85) resume, “Entendemos e interpretamos os acontecimentos por meio do prisma do nosso caráter. Se reforçarmos o nosso caráter, ou seja, se desenvolvermos as nossas virtudes, melhoraremos a nossa capacidade de entender e interpretar as situações à luz da razão.”

Somada a essas competências temos: “[...] expressar-se de modo crítico e criativo [...] desenvolvendo expressão e comunicação adequadas [...]”, assim como “[...] ter iniciativa, criatividade, determinação e abertura ao aprendizado permanente e às mudanças [...]”, as quais se relacionam com os traços de caráter, as manifestações quotidianas das virtudes, de Peterson e Seligman (2004). Os traços de caráter de criatividade, engenhosidade e originalidade, observados no “[...] pensar em novas formas de fazer as coisas. Não estar satisfeito em fazer algo da forma convencional se é possível um modo melhor [...]” (PETERSON; SELIGMAN, 2004, p. 29), são condizentes com a competência da comunicação e das atitudes da iniciativa, criatividade e abertura ao novo apontadas pelas DCN (BRASIL, 2014).

Na sequência, o artigo 5º discorre sobre os conteúdos de formação básica do administrador público. Porém, mais do que apenas dispor sobre conteúdos, áreas disciplinares e tipos de estudos, o artigo e seus desdobramentos reforçam a finalidade do “Compromisso com os valores públicos e o desenvolvimento nacional, assim como com a redução das desigualdades [...]” norteadora dos cursos (BRASIL, 2014), deixando claro sua finalidade, o *telos* do curso.

Já o artigo 6º operacionaliza essa finalidade e discorre sobre a natureza, organização e elementos estruturais do projeto pedagógico de curso (PPC).

Chama atenção o inciso I e II do parágrafo primeiro que trazem que os objetivos dos cursos devem ser “[...] contextualizados em relação à sua inserção institucional, política, geográfica e social.”, e responder as “[...] condições objetivas de oferta e a vocação do curso.” (BRASIL, 2014, p. 2). Novamente temos o elemento contextual e a vocação, como no inciso II do artigo 1 sobre os princípios que norteiam as DCN (BRASIL, 2014). Uma vez já discutida a questão contextual e sua relação com as virtudes, vejamos agora sobre a vocação.

Max Weber (2002) no livro “Ensaio de Sociologia” discorre sobre política e ciência, duas esferas fundamentais da estrutura social, como vocações. Em suas palavras, existe uma vocação política de

[...] quem luta para fazer da política uma fonte de renda permanente, vive da política.”, e outra a daquele que “[...] vive para a política e faz dela a sua vida, num sentido interior [...] alimenta seu equilíbrio interior, seu sentimento íntimo, pela consciência de que sua vida tem sentido a serviço de uma causa. (WEBER, 2002, p. 105).

Em harmonia com a perspectiva das virtudes, a vocação diz respeito sobre aquilo que lhe é natural, próprio, necessário e contributivo ao bem comum. Entende-se como convocação: “Uma chamada específica para que se faça determinada coisa ou se adote determinado comportamento.” (HAVARD, 2011, p. 38). Essa convocação leva em conta o aperfeiçoamento coletivo da convivência – a dimensão ética, e a formação profissional necessária para responder a necessidade prática os “[...] problemas de interesse público relativos às organizações.” (BRASIL, 2014). Sendo assim, a compreensão das DCN como um todo nos leva a crer que a concepção de vocação apresentada, apesar de não estar desenvolvida no texto da resolução, corresponde a uma vocação em correspondência com as virtudes, sustentada pela consciência de sentido e serviço a uma causa (WEBER, 2002).

Na continuidade do artigo 6º temos elementos relacionados aos aspectos metodológicos dos cursos, tais como carga horária, avaliação, integração entre atividades da graduação e pós-graduação, quando houver, incentivo a pesquisa, estágios e inclusão obrigatória de trabalho de conclusão de curso. Além desses aspectos, chama atenção a presente análise os seguintes incisos do parágrafo primeiro desse artigo: “[...] formas de realização da interdisciplinaridade [...]”, “[...] modos de integração entre teoria e prática [...]” e “[...] concepção e composição das atividades complementares.” (BRASIL, 2014, p. 3). É interessante notar que a abordagem experiencial parte justamente de um pressuposto de interdisciplinariedade, uma vez que a experiência vai além de uma disciplina ou área do conhecimento, e, por isso, deve abarcar múltiplas interpretações disciplinares que se complementem para melhor apreensão do fenômeno e consequente aprendizagem (TRINDADE *et al.*, 2022).

Nesse sentido, a interdisciplinaridade também reforça a integração entre teoria e prática. Na concepção aristotélica a integração de ambas acontece nas virtudes, onde o conhecimento “só pode surgir a partir da experiência” (ARISTÓTELES, 2014, p. 233). Ou ainda, “As coisas que temos de aprender antes de fazer, aprendemo-las fazendo-as – por exemplo, os homens se tornam construtores construindo, [...] da mesma forma, tornamo-nos justos praticando atos justos [...]” (ARISTÓTELES, 2014, p. 38), e em consonância com as DCN e perspectiva das virtudes, aprendemos a ser administradores administrando.

Nesse sentido, o artigo 8º, já ao final das diretrizes, traz que as atividades complementares, “[...] quando houver, deverão possibilitar ao aluno reconhecer e testar habilidades, conhecimentos e competências, incluindo a prática de estudos e as atividades independentes, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e nas ações de extensão.” (BRASIL, 2014, p. 3). Uma forma profícua de fazê-lo é por meio da concepção e composição das atividades complementares, as quais devem trazer elementos de aprendizagem de forma experiencial, prática, contextual e de enfoque no agente, tais como abordagem experiencial pode oferecer e que será explorada no próximo capítulo.

Conclui-se que a DCN da Administração Pública se relacionada de forma direta com a abordagem das virtudes, e que suas orientações são condizentes tanto em forma quanto em conteúdo com essa escola do pensamento filosófico e sua aplicação experiencial.

#### **4 VIRTUDES E APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NA NATUREZA**

*“A aventura nos chama, exige que sejamos alguma coisa que queremos ser, mas que não temos certeza de que somos. A aventura nutre e fortalece o coração de um homem de maneiras que não podem ser totalmente articuladas; elas devem ser experimentadas”*  
*John Eldredge*

O presente capítulo responde ao objetivo específico: “Entender por meio da aprendizagem experiencial as contribuições da educação ao ar livre pela aventura” e aos desdobramentos de destacar “os elementos facilitadores da aprendizagem da virtude intelectual da sabedoria prática por meio de atividades de aventura na natureza” e “a prática de atividades de aventura na natureza e sua relação com as virtudes morais”.

O capítulo oferece um mergulho no tema utilizando de forma prática as fases da experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa do ciclo de aprendizagem vivencial (CAV) de Kolb e Kolb (2009) para fundamentar o tema e fornecer base para discussões metodológicas que seguem. Essa aplicação do CAV também busca investigar de forma vivencial a proposição de que “A natureza é um ambiente complexo e dinâmico, e seus elementos de provisão e imprevisibilidade fornecem um contexto apropriado para o exercício das virtudes”.

A Figura abaixo apresenta a estrutura do capítulo na perspectiva das fases do CAV:

Figura 18 - Ciclo de Aprendizagem Experiencial aplicado ao capítulo



Fonte: Autor (2023).

Em sua primeira seção temos uma revisão dos conceitos fundamentais da aprendizagem experiencial com base no trabalho seminal do psicólogo americano David A. Kolb (1984) e atualizações relacionadas a aprendizagem experiencial na Administração (4.1). Considerada uma modalidade de aprendizagem experiencial, a próxima seção se dedica a apresentar a filosofia e história da educação ao ar livre pela aventura (4.2). Na continuidade do aprofundamento é apresentado o Treinamento Empresarial ao Ar Livre (TEAL), com relatos de sua inserção no contexto brasileiro advindos de atores centrais a esse desenvolvimento e entrevistados no âmbito da presente tese (4.3).

O capítulo também apresenta e conceitua os esportes de aventura na natureza mais frequentemente abordados na amostra de entrevistados (4.4), a saber:

- Vela
- Canoa Havaiana
- Rafting
- Montanhismo & Escalada
- Caminhadas & Trekking
- Canionismo

Por fim, são discutidos os elementos facilitadores da aprendizagem na natureza encontrados em dois estudos realizados no âmbito da tese, o primeiro relacionado ao estado de fluxo em atividades esportivas ao ar livre (CARNEIRO; CASTRO; MENDONÇA, 2022, *no prelo*) (4.5) e o segundo sobre uma experiência de ensino de virtudes na Pós-Graduação em Administração, a qual integrou conhecimento, experiência vivencial e reflexão (CARNEIRO; AMES; SERAFIM, 2022) (4.6).

#### 4.1 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

A aprendizagem experiencial aplicada à Administração é apresentada em sua essência no artigo “*Experiential learning theory: a dynamic, holistic approach to management learning, education and development*” de Kolb e Kolb (2009), publicado no *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development*. A teoria da aprendizagem experiencial é baseada em um ciclo de aprendizagem impulsionado pela resolução da dupla dialética de ação e reflexão, e da experiência e abstração, a qual conta com mais de 35 anos de pesquisa, desde o trabalho seminal de Kolb (1984).

Os fundamentos da teoria da aprendizagem experiencial são apresentados em seis proposições (KOLB, 1984), conforme o quadro abaixo:

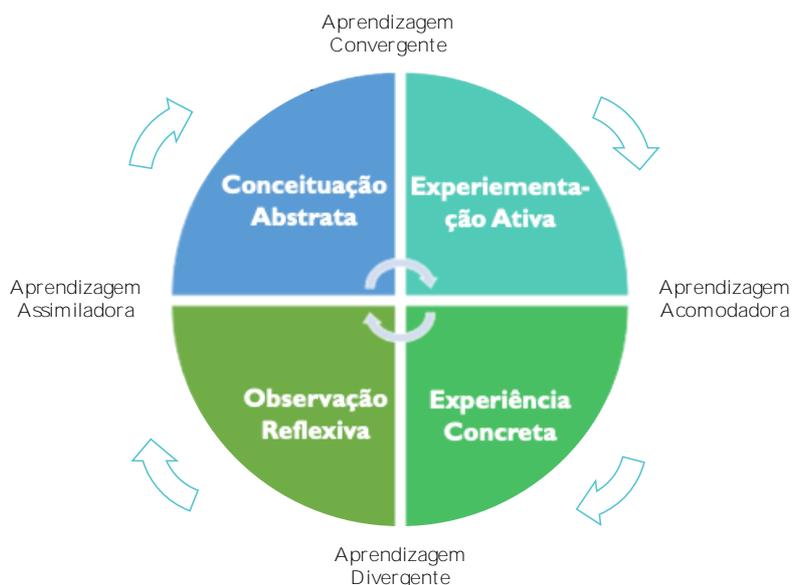
Quadro 4 - Fundamentos da teoria da aprendizagem experiencial

Premissa	Descrição
1) A aprendizagem é mais bem concebida como um processo, e não em termos de resultados.	Diferentemente das abordagens idealistas da educação tradicional, a aprendizagem experiencial não vê as ideias, elementos do pensamento, como fixas e imutáveis, mas as encara como elementos que são formados e reformados por meio da experiência.
2) Todo o aprendizado é um reaprendizado.	O conhecimento é derivado e testado constantemente nas experiências dos indivíduos.
3) A aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos de adaptação ao mundo dialeticamente opostos.	Conflitos, diferenças e discordâncias são os guias do processo de aprendizagem. No processo de aprendizagem, o aluno é chamado a transitar entre modos opostos de reflexão e ação, sentimento e pensamento.
4) Aprendizagem é um processo holístico de adaptação.	A aprendizagem envolve as funções integradas de todo o organismo – pensamento, sentimento, percepção e comportamento, não se limitando a uma única ou algumas poucas funções humanas, tais como cognição ou percepção
5) Aprendizagem envolve transações sinérgicas entre as pessoas e o meio ambiente.	As abordagens tradicionais tratam da aprendizagem como sendo principalmente um processo interno, pessoal, limitado ao ambiente de sala de aula, livros e professor. O que evidencia um modelo de aprendizagem totalmente descontextualizado
6) Aprendizagem é o processo de criar conhecimento.	Conhecimento é o resultado da transação entre conhecimento social e conhecimento pessoal

Fonte: adaptado de Trindade *et al.* (2022).

Com base nessas premissas foi desenvolvido o principal modelo da teoria da aprendizagem experiencial, o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV), conforme a Figura abaixo reproduz:

Figura 19 - Ciclo de Aprendizagem Vivencial



Fonte: Adaptado de Kolb e Kolb (2009).

O Ciclo de Aprendizagem Vivencial apresenta quatro fases: Experiência Concreta; Observação Reflexiva; Conceituação Abstrata; e Experimentação Ativa. Seus polos apresentam uma dupla dialética de ação e reflexão, e experiência e abstração (KOLB; KOLB, 2009). Tanto a Experiência Concreta quanto a Conceituação Abstrata dizem respeito a forma de interação com novas informações, seja acomodando o fato vivenciado, seja refletindo de forma conceitual com a construção de modelos explicativos e teorias sobre um determinado tema. A Observação Reflexiva e a Experimentação Ativa estão relacionadas ao modo de interação com conhecimento já adquirido. Enquanto a Observação Reflexiva utiliza diferentes perspectivas, modelos e hipóteses já construídos para sua reflexão, a Experimentação Ativa o faz de forma prática, efetivamente testando hipóteses, conhecimentos ou modelos explicativos (SERTEK; ASINELLI-LUZ, 2006).

A combinação de dois estágios em circuito corresponde aos estilos de aprendizagem distintos. Esses estilos foram delimitados a partir de pesquisas teórico-empíricas e descrevem preferências individuais por empregar diferentes fases do ciclo no aprendizado (KOLB, 1984). Seus quatro estilos são: convergente; acomodador; divergente; e assimilador. A seguir são apresentados os estilos em conformidade com a adaptação de Cerqueira (2000):

- Aprendizagem convergente: combina as etapas de aprendizagem Conceituação Abstrata e da Experimentação Ativa. Pessoas inclinadas a esse tipo de aprendizagem se destacam quando se trata de encontrar o uso prático das ideias e teorias;
- Aprendizagem acomodadora: Combina as etapas de aprendizagem de Experimentação Ativa e Experiência Concreta. As pessoas inclinadas a este estilo de aprendizagem podem aprender principalmente com a experiência prática;
- Aprendizagem divergente: Combina as etapas de aprendizagem de Experiência Concreta e Observação Reflexiva. Pessoas inclinadas a esse tipo de aprendizado atuam melhor quando se trata de observar situações concretas de diferentes pontos de vista. Também apresentam facilidade de propor diferentes ideias de resolução de problemas;
- Aprendizagem assimiladora: Combina as etapas de aprendizagem de Observação Reflexiva e Conceituação Abstrata. Pessoas inclinadas a este estilo de aprendizagem se destacam quando se trata de entender uma ampla gama de informações e dar-lhe uma forma concisa e lógica.

Além dos estilos, o espaço no qual a aprendizagem acontece influi seu desenvolvimento. Kolb e Kolb (2009) partem do pressuposto de que pessoa e ambiente são variáveis interdependentes, um conceito que pode ser traduzido na fórmula matemática de Lewin:  $Comportamento = f(pessoa, ambiente)$  onde o comportamento é uma função da pessoa e do ambiente. Essa concepção envolve uma aprendizagem situada, envolvendo não só aspectos físicos, mas também sociais (VYGOTSKY, 1978), os quais podem se estruturar em comunidades de prática (WENGER, 1998).

A socialização em uma comunidade de prática envolve associações entre indivíduos, formação de identidade e compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido, uma comunidade cria conhecimento por meio da experiência e reflexão conjunta, a qual é favorecida por um ambiente de cuidado, confiança e comprometimento (NONAKA; KONNO, 1998). Esses aspectos são relacionados as experiências de educação ao ar livre pela aventura, assim como a ética das virtudes. Além disso, o Ciclo de Aprendizagem Vivencial é amplamente utilizado na educação ao ar livre pela aventura, uma vez que as atividades práticas são seguidas de observação e reflexão, o que levam à formação de conceitos abstratos e generalizações, que,

por sua vez, testam as implicações dos novos conceitos em novas situações. Nesse sentido, a próxima seção apresenta a filosofia e histórico da educação ao ar livre pela aventura.

#### 4.2 FILOSOFIA E HISTÓRIA NA EDUCAÇÃO AO AR LIVRE PELA AVENTURA

O termo “educação ao ar livre” teve sua popularidade a partir dos anos 1940 (RAIOLA; O'KEEFE, 1999), e apesar de sua forte presença no século XX, suas origens podem ser encontradas na Grécia clássica. Em Platão, é defendido que a harmonia entre o desenvolvimento físico e o intelectual deve ser a base do treinamento do caráter – ambos elementos que sustentam a filosofia educacional da *OAE*. Da República compreende-se que a educação detém uma vertente filosófica, de conhecimento intelectual, e outra física, de treinamento corpóreo. Ambas devem estar em harmonia na educação do caráter para assegurar equilíbrio entre razão, energia e iniciativa (STONEHOUSE *et al.*, 2011).

Em detalhe, Araújo (2017) estuda os conceitos de ginástica envolvidos na proposta educativa da *República* de Platão: a ginástica da temperança e a ginástica para a coragem, ambas virtudes cardeais. A ginástica da temperança é abordada como uma prática individual, a qual os cidadãos são educados pela poesia, sobretudo em Homero, a manter o controle de seus desejos, evitando os excessos de comida, bebida e sexo. É considerada um exercício de autoeducação sobre o cuidado do corpo.

Já a ginástica para a coragem é considerada uma prática “[...] funcionalmente especializada dos guardiões e consiste em treinamento atlético.” (ARAÚJO, 2017, p. 162). O treinamento atlético tem como objetivo o desenvolvimento das funções discutidas sobre a fortaleza, tanto em sua dimensão de se lançar em grandes feitos, reconhecida pela autora como *ímpeto*, quanto na aquisição de resistência, relacionada à capacidade de suportar com coerência, e de forma consistente, as adversidades (SELLÉS, 2020). A autora complementa o conceito dizendo que “[...] essa ginástica aproxima a educação proposta por Sócrates dos modelos espartanos, e não por outro motivo Platão vê riscos em sua aplicação, que devem ser mitigados por meio de um longo currículo de formação filosófica.” (ARAÚJO, 2017, p. 162).

Em Aristóteles também temos contribuições para a *OAE*. Stonehouse (2011) reflete que os educadores de aventura ao ar livre parecem ter aceitado a visão aristotélica de educação moral, assumindo que as ações morais realizadas nas atividades ao ar livre – por exemplo, atos de coragem, lealdade e serviço, resultam em uma mudança duradoura de caráter. No Livro 2 de *Ética a Nicômaco* temos que:

As virtudes [...] nós as adquirimos por tê-las inicialmente e tê-las posto em prática, tal como no que toca às artes. De fato, aprendemos, nesse caso, executando o que teremos que executar. Exemplo: homens se tornam construtores construindo e se tornam tocadores de lira tocando lira. Analogamente, é a realização de atos justos que nos torna justos, a de atos moderados que nos torna moderados, a de atos corajosos que nos torna corajosos (ARISTÓTELES, 2014, p. 82).

Daí compreende-se que para desenvolver o caráter é necessário a prática, pois é “Através da ação em meio ao perigo e ao formar o hábito do medo ou da autoconfiança que nos tornamos corajosos ou covardes.” (ARISTÓTELES, 2014, p. 83). Ainda, “[...] tornamo-nos corajosos habituando-nos a desprezar e suportar os terrores e nos capacitamos a resistir aos terrores se tivermos nos tornados corajosos.” (ARISTÓTELES, 2014, p. 83). Essa circularidade do pensamento de Aristóteles reforça a compreensão de que ao educarmos deliberadamente nosso caráter por meio dos hábitos estaremos mais fortalecidos para enfrentar as situações que demandarão dessa mesma disposição de caráter.

Ao apresentar sua teoria da ação, contida no Livro 5, Aristóteles traz que as pessoas “[...] adquirem um caráter particular devido a atividades constantes realizadas de uma maneira particular. Isso é evidenciado pela forma na qual indivíduos treinam para alguma luta ou ação, ou seja, praticam continuamente.” (ARISTÓTELES, 2014, p. 121). A partir dessa compreensão, todo o Capítulo 6 do mesmo Livro irá discutir sobre situações gerais e particulares do exercício da virtude da coragem. É possível perceber que a ênfase dada na dimensão prática, de ação sistemática, reiterada e contextual, não perde de vista o propósito da formação do caráter daquele que toma ação.

Além disso, da Grécia antiga temos a influência da formação marcial e a educação do caráter. Os ambientes de preparação de jovens para a guerra envolviam a educação do caráter com desafios físicos em meio à natureza (STONEHOUSE *et al.*, 2011). A adversidade, que pode ser com frequência encontrada em atividades de imersão no ambiente natural, forneceu contexto para exercício das virtudes necessárias para a guerra. Os principais movimentos da OAE que perduram ainda hoje foram influenciados em sua gênese pela concepção de que a OAE é moralmente equivalente a guerra (JAMES, 1949).

Por exemplo, o aspecto militar é presente na fundação do Escotismo, movimento mundialmente influente na formação de infante-juvenil por meio da OAE. Seu fundador, Baden-Powell estava preocupado com a debilidade moral, física e militar dos jovens da Grã-Bretanha num possível embate militar. O escotismo foi um movimento organizado para remediar esta fraqueza, para construir uma sociedade de membros moralmente fortes e fisicamente preparados. O caminho para esse fim são os desafios de cooperação e competição

em grupo no ambiente natural, com atividades de desenvolvimento físico, social, moral e espiritual de seus praticantes (MARTIN *et al.*, 2006).

A principal argumentação é de que a *OAE* é o equivalente da guerra, porém sem os prejuízos de vidas. Essas atividades promovem o desenvolvimento moral necessário na juventude, de forma pacífica e virtuosa, evitando as atrocidades da guerra (JAMES, 1949). Algumas virtudes que podem ser exercitadas por meio do serviço militar, como a tenacidade, intrepidez, serviço, obediência, cooperação, fidelidade, devoção, aptidão física e disposição ao risco, também podem ser desenvolvidas por meio de atividades educacionais em ambiente naturais, desde que envolvam elementos como longa jornada, esforço físico prolongado, presença de incerteza, risco, desafios, relações sociais e localização em ambiente remoto que necessite autossuficiência (ALLISON, 2002; PIKE; BEAMES, 2007; STONEHOUSE, 2011).

A organização referência de *OAE*, a *Outward Bound*, surgiu nesse contexto. Ela foi fundada em 1941 no Reino Unido e atualmente existem 52 escolas em 32 países. Seu propósito é despertar o potencial humano por meio de experiências na natureza. Sir Lawrence, um dos fundadores, estava preocupado com o fato que os marinheiros mais jovens, mesmo com melhor forma física, apresentavam uma taxa de sobrevivência menor que os marinheiros mais velhos ao cair nas águas geladas do Atlântico Norte, ocasiões recorrentes quando seus navios eram torpedeados por submarinos alemães. Em conjunto com o educador Kurt Hahn concluiu que o problema era a baixa autoconfiança dos marinheiros mais jovens. Assim, os fundadores criaram um programa no qual jovens marinheiros eram expostos a tarefas progressivamente mais desafiadoras em ambiente natural, fazendo-os perceber o seu potencial e a confiar nele ao longo dos desafios. O programa se tornou um sucesso e com o final da 2ª Guerra Mundial espalhou-se por todo o mundo, chegando no Brasil em 2001 (KUNREUTHER, 2011).

Outra influência são as Expedições de Exploradores, principalmente com a Sociedade Britânica de Expedições. Em 1932, o Comandante Cirurgião Murray Levick, membro da expedição Antártica de Scott de 1910, fundou o que hoje é chamado *British Exploring Society* (BES). Reconhecendo a necessidade de jovens amadurecerem pela experiência prática, Levick propôs que as dificuldades e a resistência adquirida para enfrentar os inconvenientes de uma expedição proporcionariam uma oportunidade. Em atividade desde então, a BES já levou mais de 11 mil jovens para expedições em áreas remotas e desenvolveu uma ferramenta de mensuração do impacto positivo nos jovens expedicionários chamada *The Compass* (BES, 2020).

Nessa mesma linha, o Movimento Campista se relaciona na busca pelo desenvolvimento pessoal de seus praticantes por meio de atividades fisicamente desafiadoras, assim como

exigências sociais de convivência em acampamentos em ambiente natural (KNAPP, 2000). Stonehouse (2011) percebeu, em sua revisão de literatura, uma forte associação entre o Movimento Campista e a educação do caráter na Austrália, nos EUA e na Grã-Bretanha. Essa influência pode ser verificada através do volume de publicações nos três principais periódicos no tema – *Australian Journal of Outdoor Education*; *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*; e *Journal of Experiential Education*, em sua maioria são publicações de autores americanos, australianos, britânicos e canadenses (THOMAS *et al.*, 2009).

Apesar da educação ao ar livre pela aventura estar consolidado internacionalmente, no cenário nacional foi encontrado apenas um estudo sobre *OAE* nos moldes de um programa educacional em formato de expedição de múltiplos dias em local remoto e de forma autossuficiente (KUNREUTHER, 2011). Contudo, na perspectiva histórica brasileira temos as grandes navegações dos séculos XV ao XVIII, a exploração do território brasileiro pelas bandeiras e a cultura dos povos originários que se relacionam com os aspectos históricos discutidos anteriormente.

Temos, atualmente, uma ampla gama de estudos temáticos na ciência da Educação Física no tema esportes de aventura em ambiente natural (VAZ *et al.*, 2017; MARINHO *et al.*, 2016; SANTOS *et al.*, 2015; TEIXEIRA; MARINHO, 2010). Desses, uma interface profícua entre Administração e Educação Física são as atividades de turismo de aventura (UVINHA, 2009).

Dentre as publicações sobre o tema, Uvinha (2006) apresenta em sua resenha as principais contribuições do trabalho “Viagem, lazer e esporte: o espaço da natureza” organizada pelas autoras Marinho e Bruhns (2006). O texto é especialmente importante para a presente tese, pois observa, no primeiro capítulo, que as relações com a natureza oportunizam a criação de uma cultura própria, com desdobramento em valores e questões éticas. Relacionado ao ponto, outro capítulo do trabalho, intitulado “Lazer, natureza e amizade”, apresenta a potencialidade da prática de atividades na natureza ser um profícuo terreno na relação consigo mesmo e com o outro, onde essas atividades favorecem o elemento lúdico, a liberdade e a amizade.

Se por um lado a relevância econômica do lazer na natureza é evidente, principalmente com suas atividades de viagem e turismo, por outro, esse desenvolvimento econômico deve perpassar pela dimensão humana e seu engajamento social (UVINHA, 2009). Nesse sentido, é relevante ressaltar que a condição de desigualdade social do contexto brasileiro impacta negativamente na relação de lazer e, conseqüentemente, no aproveitamento da potencialidade natural das atividades ao ar livre. Em um estudo desenvolvido por Uvinha *et al.* (2017), do qual

participaram 2.400 pessoas, foi evidenciado que as variáveis relacionadas à escolaridade, renda e classe social têm influência decisiva na forma como os brasileiros utilizam seu tempo livre para o lazer. Em detalhe, pessoas com menor escolaridade e renda apresentaram acesso limitado de atividades de lazer em comparação com aquelas de maior escolaridade e renda.

A recente publicação de Lohmann e colaboradores (2022) analisa o turismo no Brasil a partir da análise crítica do período 2000-2019. Uma de suas conclusões é de que ainda subaproveitamos o potencial de um “[...] país de dimensões continentais, rico em paisagens, recursos naturais e elementos culturais diversos que oferecem inúmeras oportunidades de geração de interesse turístico.” (LOHMANN *et al.*, 2022, p. 14.). Essa percepção também é presente na subutilização da potencialidade da educação ao ar livre pela aventura observado no levantamento dessa tese. Contudo, um tipo de aprendizagem experiencial está presente no território desde a década de 1990, o qual a próxima seção se dedica em analisar.

#### 4.3 TREINAMENTO EMPRESARIAL AO AR LIVRE

O Treinamento Empresarial ao Ar Livre (TEAL) tem sua origem nos Estados Unidos, onde é conhecido como *Corporate Adventure Training*, uma metodologia de desenvolvimento de equipes corporativas por meio da aventura. Em um levantamento envolvendo histórico do TEAL, Costa (2013) aponta que no início dos anos 2000 já existiam mais de 15.000 locais de treinamento ao ar livre nos Estados Unidos.

Já no Brasil, o primeiro registro sistemático encontrado da TEAL pela presente pesquisa foi em maio de 1992, em uma área em Teresópolis, Rio de Janeiro, organizado pela *Dinsmore Associates* e pela empresa americana *Pro Action* (COSTA, 2013). Essa constatação é condizente com o relato de Dória, empresário, atleta e facilitador experiencial, entrevistado na presente tese, o qual participou ativamente da introdução do TEAL no contexto nacional, conforme detalha: “Edson de Godoy Bueno, fundador da Amil, foi quem trouxe o treinamento experiencial para o Brasil por meio do Paul Dinsmond, viabilizando a vinda da *Pro Action* [...] Nós fizemos cerca de 20 turmas”.

Encantado com a experiência, Dória realizou uma imersão de três meses em uma *wilderness school* referência em São Francisco, Califórnia – EUA, liderada pelo casal Randy de Boar e Reno Taine. Reno foi reconhecido pela *San Francisco State University*<sup>9</sup> por seu

---

<sup>9</sup>Publicação da San Francisco State University: “Reno Taini, creator of the innovative wilderness school to represent SFTU celebrating teachers <https://www.sfsu.edu/~news/prsrelea/fy98/081.htm>”

trabalho com jovens em situação de risco de *San Jerfersson*, no subúrbio de São Francisco. Por meio da metodologia experiencial com atividades de aventura essa escola forneceu experiências práticas para jovens superarem suas dificuldades de socialização. Ao retornar ao Brasil Dória continuou a trabalhar com treinamentos experienciais, principalmente voltado ao público corporativo. Dentre as experiências ele cita treinamentos utilizando barco a vela<sup>10</sup> em parceria com a Instituição de Ensino Superior Ibmecc no Rio de Janeiro.

Outro entrevistado, empresário, experiente escalador e facilitador experiencial, denominado Jônico na presente tese, também fez parte dos primeiros anos do TEAL no Brasil. Relata que em 1993 conheceu o Paul Dismond e que sua experiência em técnicas verticais permitiu trabalhar com as atividades de treinamentos não convencionais, tais como escalada em rocha, rapel, arvorismo e atividades em solo. Conforme Costa (2013) aponta, essas atividades acontecem com a finalidade de desenvolver determinadas habilidades nas equipes, tais como liderança, superação de desafios, trabalho em equipe, entre outras que influem no melhor desempenho nas atividades corporativas.

Jônico relata que Paul Dismond incentivou a criação de empresas locais, tais como a Adventure Experience fundada em 1994, para realizar as atividades de TEAL em conjunto com empresas nacionais. Dentre as experiências relatadas, Dória e Jônico trabalharam juntos com a Adventure Experience em um treinamento experiencial ao ar livre com a Copel, Companhia de Energia Elétrica do Paraná. Foram 25 turmas formadas no programa chamado “Trilhando novos caminhos”, evidenciando maior disseminação desse tipo de treinamento nas lideranças empresariais nacionais.

Também Polaris, empresário, montanhista e facilitador experiencial, entrevistado na presente tese, relata sobre a sua relação com Paul Dinsmore, pioneiro na metodologia. Desde a década de 1990 até os presentes dias Polaris trabalha com a TEAL. Ele relata que: “Hoje boa parte da minha renda vem de colocar pessoas em determinadas situações e ver como se comportam: “elas trabalham em equipe? Confiam umas nas outras? Planejam? Incluem todos no processo? Administram tempo? [...] Existem inúmeras vivências dessas, os quais colocamos as pessoas em situações para se perceberem”. Complementa que seu papel é “Propor os desafios, vivenciar, e então, processamento dos aprendizados coletivos e individuais [...] Cabe a nós treinadores fazer perguntas e trazer à tona os aprendizados [...]”.

---

<sup>10</sup>Site da empresa: <http://www.mistralis.com/treinamento-empresarial/>.

Esse papel do facilitador também é explorado por Lídia, que é empreendedora e uma das primeiras facilitadoras experienciais formada no capítulo nacional da *Outward Bound*, escola fundada no ano 2000 e pioneira na América do Sul (KUNREUTHER, 2011). Lídia relata que o papel do facilitador é fundamental, e é necessário: “ter objetivos específicos para a atividade”, “quais competências e habilidades serão trabalhadas,” tanto para o planejamento adequado, quanto para mensurar se atingiu o objetivo desejado. Aponta que “se não deixar claro [o objetivo] você acaba chegando lá acidentalmente”, ressaltando a necessidade um critério claro, preciso e conciso para “se ter certeza de que aquela foi a melhor decisão”.

Apesar da resistência inicial em território nacional, com o tempo e os primeiros resultados, o TEAL ganhou espaço e continua fortemente presente. Indício dessa constatação é o relato de Jônico, que compartilha que com o retorno das atividades pós-pandemia tem sido procurado com frequência por empresas que querem integrar os times que ainda não se conheciam presencialmente, utilizando as atividades experienciais ao ar livre, cientes do potencial de criação de vínculo dessas atividades.

Apesar dos resultados positivos conhecidos, tais como despertar o espírito de equipe; comportamentos colaborativos; empatia e humildade, para citar alguns, o TEAL parece apresentar uma perspectiva gerencialista, na qual o desempenho é a finalidade, não levando em conta os aspectos multidimensionais, perspectiva essa preconizada pelas virtudes. Contudo, a experiência do TEAL vai ao encontro do problema de pesquisa, de contribuir para a educação do caráter de administradores, a fim de desenvolver suas capacidades de lidar com ambientes de incerteza e situações complexas de discernimento e decisão moral.

#### 4.4 ESPORTES DE AVENTURA AO AR LIVRE

A seguir se fundamenta e se detalha as principais modalidades encontradas no campo. As definições, sempre que disponíveis, são do Atlas do Esporte Brasileiro (COSTA, 2005), na ausência da descrição da modalidade foram utilizadas publicações referências. Além das definições, apresenta-se a associação de classe vinculada a modalidade com *website* para consulta, assim como propõem as potencialidades que podem ser trabalhadas na atividade segundo encontrado na amostra.

Todas as informações foram inseridas no quadro abaixo para uma melhor visualização dos conceitos.

Quadro 5 - Modalidades dos Esportes de Aventura na Natureza

Grupos de Modalidades	Descrição	Fonte	Orgão oficial	Potencialidades encontradas na amostra
Vela	A vela é um esporte náutico praticado com barcos a vela movidos exclusivamente pela força do vento. Pode ser praticada de forma recreacional (cruzeiro) ou competitiva (regatas). É operada em múltiplas classes com diferentes embarcações, individual ou em equipe. É uma modalidade Olímpica.	Atlas do Esporte no Brasil (2003, p.268)	Confederação Brasileira de Vela <a href="https://www.cbvela.org.br">https://www.cbvela.org.br</a>	Humildade Prudência Justiça
Canoa havaiana	Usada como meio de transporte há três mil anos, a canoa havaiana tem a sua origem na Polinésia. A canoa mais usual tem 6 posições onde cada um desempenha uma função, com responsabilidades específicas. Sua medida padrão de 14 m de comprimento por 50 cm de largura ligados a um flutuador (ama) por meio de dois braços (iakos). Além da prática recreacional, suas modalidades competitivas costumam ser sprint, maratona e grandes travessias	Atlas do Esporte no Brasil (2003, p. 433)	Confederação Brasileira de Vaa <a href="https://www.cbvaa.com.br">https://www.cbvaa.com.br</a>	
Rafting	Prática de descer corredeiras sobre botes infláveis com sincronia dos movimentos e trabalho em equipe. Os percursos são divididos de I a VI níveis, em ordem crescente de dificuldades. Os botes, que podem compor de 6 a 14 pessoas, são confeccionados em material especial o que os torna leves, resistentes e à prova de flutuação, podendo transportar até 2,5 toneladas. Proporciona entretenimento prazeroso e saudável, sem exigências técnicas e de condicionamento físico específicos, excetuando o instrutor.	Atlas do Esporte no Brasil (2003, p. 429)	Associação Brasileira de Rafting	
Montanhismo e Escalada	Montanhismo é a atividade de subir montanhas através de caminhadas ou escaladas. Já escalada envolve uma série de técnicas e movimentos de ascensão, a qual pode ser praticada tanto individualmente como em grupo. Suas diversas modalidades incluem desde escaladas em paredes artificiais até escalada em rocha e gelo.	Bertuzzi (2013)	Confederação Brasileira de Montanhismo e Escalada <a href="http://www.cbme.org.br/">http://www.cbme.org.br/</a>	Humildade Prudência Fortaleza
Caminhadas e Trekking	Trekking é uma caminhada rústica em ambiente naturais como florestas, montanhas, cerrados, rios e trilhas. Geralmente é praticado em grupo e pode utilizar dispositivos de orientação como mapas, bússola ou GPS (equipamento de orientação por satélite). Suas modalidades podem ir de um simples percurso e de curta duração até travessias autônomas em expedições de múltiplos dias.	Atlas do Esporte no Brasil (2003, p.455)	Rede Brasileira de Trilhas de Longo Curso <a href="http://www.rede trilhas.org.br">http://www.rede trilhas.org.br</a>	
Canionismo	O canioning é a exploração esportiva de cânions, rios em garganta ou desfiladeiros, na qual o praticante segue o curso traçado pelas águas utilizando principalmente técnicas de progressão vertical (tiroleza, rapel) e aquática (saltos, flutuação, marcha aquática) para driblar as adversidades e obstáculos do percursos, tais como cachoeiras, trechos inundados e espremidos entre paredes escarpadas.	Atlas do Esporte no Brasil (2003, p.437)	Grupo Brasileiro de Canionismo <a href="https://gbcn.org.br">https://gbcn.org.br</a>	

Fonte: Autor (2023).

A vela é um esporte náutico que possui como característica central a movimentação por meio da força do vento; praticada tanto para a competição quanto para o lazer (PEREIRA, 2005). No Brasil, a prática oficial da vela é marcada pela fundação do primeiro núcleo da vela do Brasil, o Yatch Club Brasileiro, em 1906 (PEREIRA, 2005; VIEIRA; FREITAS, 2006). Praticada em lagoas e mares, a vela é considerada um esporte da natureza, onde a ação de velejar é condicionada à movimentação de quem conduz a embarcação e de seus saberes relacionados à navegação (SANTANA, 2017). Desta forma, ao adentrarmos no universo do velejador, encontramos a necessidade de conhecimentos sobre os ventos e suas correntes; saberes relacionados aos fenômenos naturais, como as condições meteorológicas e marítimas; dos fenômenos da aéreo e hidrodinâmica (DESHORS, 2000; SANTANA, 2017; SCHMIDT, 1990). A vela é um esporte consolidado no Brasil, reconhecido, por exemplo, pelas 19 medalhas que o Brasil tem nos jogos olímpicos (COB, 2023).

Já a canoa havaiana é um esporte milenar em sua tradição, porém recente em termos de prática esportiva em território nacional. Utilizada como meio de transporte há três mil anos, a canoa havaiana tem a sua origem na Polinésia. A canoa mais usual tem 6 posições onde cada um desempenha uma função com responsabilidades específicas. Sua medida padrão é de 14 m de comprimento por 50 cm de largura, estes são ligados a um flutuador (*ama*) por meio de dois braços (*iakos*). Além da prática recreacional, suas modalidades competitivas costumam ser *sprint*, maratona e grandes travessias (BITENCOURT *et al.*, 2005).

A primeira canoa com finalidade esportiva chegou ao Brasil em 2000 no Rio de Janeiro. Já em 2003 havia clubes também em São Paulo e Florianópolis. Com o crescimento da atividade foram criados circuitos nacionais, competições e eventos internacionais, como 1º Sul Americano em 2015. Já em 2017 foi criada a Confederação Brasileira de Vaa, nome original da embarcação. O esporte continua a ganhar projeção e pode ser encontrado clubes em grandes cidades litorâneas e algumas capitais não banhadas pelo mar, como São Paulo e Curitiba, onde a modalidade é praticada em represas e rios.

Outra modalidade aquática, essa praticada com maior frequência em rios, é o *rafting*. A prática envolve descer corredeiras sobre botes infláveis com sincronia dos movimentos e trabalho em equipe. Os percursos são divididos em níveis de I a VI em ordem crescente de dificuldades. Os botes podem compor de 6 a 14 pessoas e são confeccionados em material especial, o que os tornam leves, resistentes e fluatáveis,

podendo transportar até 2,5 toneladas. Sua prática recreacional ou esporádica proporciona entretenimento prazeroso e saudável, sem exigências técnicas e de condicionamento físico específico, exceto para o instrutor (BITENCOURT; AMORIN, 2005).

As três modalidades apresentadas: vela, canoa havaiana e *rafting*, proporcionam contexto para o exercício das virtudes da humildade, prudência e justiça. As duas primeiras virtudes são comuns a todas as modalidades encontradas na amostra, dado sua universalidade e exigência imposta pelo ambiente natural – se aquele que pratica não agir com humildade e prudência, dificilmente obterá êxito na atividade. Em relação a virtude da justiça, os esportes náuticos, quando praticados de forma coletiva, tal como a vela, canoagem havaiana e *rafting* proporcionam um contexto rico de compreensão dos diferentes papéis e responsabilidades, capacidade de organização em grupo, assim como a interdependência e harmonia necessária para um bom deslocamento em meio aquático.

Representativa dessa potencialidade, temos as seis posições da canoa havaiana, a qual cada posição tem uma função específica, a saber:

1. A posição é responsável pelo ritmo e frequência da remada do grupo. Por ser a ponta frontal da embarcação (proa), é referência visual aos demais remadores. A posição é estreita dado o afunilamento da embarcação, o que favorece remadores de menor porte;
2. A posição reforça o ritmo e frequência do primeiro remador. Além disso, é responsável por observar o *iako* dianteiro garantido o equilíbrio da embarcação na linha d'água, realizando contrapesos para evitar que uma forte oscilação faça a canoa virar;
3. A posição realiza a contagem das remadas e comandos de preparação e trocas de bordo, geralmente após 10 a 15 remadas. Sua posição central na canoa é fundamental para gerar unidade e sincronismo no time;
4. Assim como a posição 2, a quarta posição é responsável por vigiar o *iako* de olho nas possíveis oscilações que podem surgir, contudo agora na porção traseira da embarcação. Essa posição tem maior influência na consistência do deslocamento da canoa e sua posição central de maior diâmetro favorece fisicamente remadores de maior porte;
5. Assim como a posição 4, essa posição favorece a consistência da remada e influi na propulsão da embarcação. Seu maior calado também faz com que a água que eventualmente entre na canoa se acumule na posição e sua função é retirar essa água; e

6. A posição realiza o leme da canoa, portanto, é responsável por sua direção durante a navegação. Fica localizado na parte de trás da canoa, o que favorece uma visão global da embarcação. É uma posição que costuma ser ocupada por remadores mais experientes e líderes do grupo.

Ciente dessa potencialidade, foi conduzida no segundo semestre do ano de 2019 uma atividade piloto dentro de uma disciplina de doutorado vinculada ao programa de pós-graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, a qual a seção 4.6 do presente capítulo relata.

Por sua vez, o grupo de esportes encontrado na amostra que envolvem de forma mais direta montanhas, acidentes geográficos, transposição de obstáculos com uso de técnicas, desde simples até sofisticadas, são: montanhismo e escalada; canionismo; caminhada e *trekking*. Essas três modalidades proporcionam, de forma contextualizada, o exercício das virtudes: da humildade, da prudência e da fortaleza.

Em detalhe, o montanhismo envolve a prática de subir montanhas por meio de caminhadas, escaladas e técnicas combinadas de ascensão solo ou em grupo (BERTUZZI; LIMA-SILVA, 2013). A modalidade é representada pela Confederação Brasileira de Montanhismo e Escalada – CBME, fundada em agosto de 2004, formada por 36 entidades agrupadas nas seguintes 11 agremiações estaduais (CBME, 2022). A escalada e sua prática esportiva competitiva foi introduzida como modalidade Olímpica nos Jogos de Tóquio de 2020 (COB, 2022). Ambas as modalidades, tem histórico consolidado e são praticadas de forma recreacional e competitiva no país.

Enquanto o montanhismo e escalada trabalham principalmente com ascensões, o canionismo tem seu enfoque em descensos, utilizando técnicas como rapel, salto, tirolesa<sup>11</sup> e tobogã. Do inglês *canyoning*, a modalidade realiza a exploração esportiva de cânions, rios em garganta ou desfiladeiros, na qual o praticante segue o curso traçado pelas águas utilizando principalmente técnicas verticais com corda e avanço aquático para driblar as adversidades e obstáculos dos percursos, tais como cachoeiras, trechos inundados e espremidos entre paredes escarpadas (BITENCOURT; AMORIN, 2005).

Enquanto o montanhismo, escalada e canionismo costumam exigir conhecimento de técnicas verticais, as modalidades caminhadas e *trekkings* podem explorar ambientes

---

<sup>11</sup> Equipamento de turismo de aventura que consiste em um cabo aéreo ancorado entre dois pontos, pelo qual o praticante se desloca através de roldanas conectadas por mosquetões, variam em tamanho, chegando até 2 quilômetros de extensão, e velocidade, com registros de até 120 km/hora.

semelhantes de forma mais acessível. O *trekking* é uma caminhada rústica em ambiente naturais como florestas, montanhas, cerrados, rios e trilhas. Geralmente é praticado em grupo e pode utilizar dispositivos de orientação como mapas, bússola ou GPS (equipamento de orientação por satélite). Suas modalidades podem ir de um simples percurso e de curta duração até travessias autônomas em expedições de múltiplos dias (BITENCOURT; AMORIN, 2005).

A virtude da fortaleza, em sua faceta da capacidade de suportar com coerência e de forma consistente as adversidades, assim como de promover motivação e buscar grandes objetivos que exigem perseverança, são potencialidades afloradas nas modalidades de montanhismo e escalada, canionismo, caminhadas e *trekking*. Representa essa potencialidade o relato de Eskal, exímio montanhista e escalador, ao explorar a questão da força de vontade:

A força de vontade é como sua força física, é um recurso importante, limitado, que achava quando se chega à exaustão, e que se pode treinar [...]. Sabendo disso, eu treino minha força de vontade, fazendo coisas que não queria, mas que faço por exercício consciente [...]. E quando estou na parede [escalando] e quero desistir, tento mais um pouquinho pela força de vontade.

Soma-se ao relato acima a fala de Polaris ao compartilhar os aprendizados do montanhismo na gestão e negócios: “O primeiro ponto é a resiliência. Uma das minhas empresas, um *buffet* infantil, faliu na pandemia. Eu perdi metade de meu patrimônio. Eu caí no abismo. Agora é ter força, habilidade e paciência para escalar de novo”. Jônico, também praticante da escalada, ao ser questionado sobre o que seria diferente em sua vida sem a prática da modalidade afirma que “É difícil imaginar sua vida sem uma coisa que te faz forte [...] Eu teria menos tónus, pouca insistência de ir até o fim”. Ainda acrescenta que “Talvez eu desse desculpas esfarrapadas e tivesse vergonha de mim mesmo [...]. Eu seria uma pessoa mais amarguinha e bem menos empreendedor”. Os relatos apontam para aspectos da fortaleza exercida tanto no ambiente natural, quanto na vocação empreendedora.

Ainda sobre as modalidades apresentadas, Bravo alerta que “De corajosos o mundo está cheio. Um cadáver no Everest já foi uma pessoa motivado a fora de sua zona de conforto”. Ciente dessa faceta, as virtudes da humildade e prudência devem ser condições para o trabalho da fortaleza, orientando sua aplicação. Nesse sentido, a seção críticas, vicissitudes e alternativas do capítulo 6 aborda atitudes a serem evitadas e alternativas de aplicação. A próxima seção aborda os elementos facilitadores da

aprendizagem na natureza, por meio de um estudo exploratório desenvolvido no âmbito da presente tese.

#### 4.5 ELEMENTOS FACILITADORES DA APRENDIZAGEM NA NATUREZA

A fim de realizar uma observação reflexiva do fenômeno de estudo (KOLB; KOLB, 2009) e compreender os elementos facilitadores da aprendizagem na natureza foi realizado uma pesquisa exploratória com praticantes de esportes de aventura ao ar livre em 2019. A presente pesquisa resultou no artigo “*O asfalto embrutece: Insights sobre estado de fluxo em atividades de ecoturismo e turismo de aventura*” (CARNEIRO; CASTRO; MENDONÇA, 2022, *no prelo*). A presente seção reproduz parte de seu desenvolvimento e aponta as contribuições a tese.

Foi construído um questionário a partir da Técnica do Incidente Crítico (GALTON, 1883; FLANAGAN, 1954), utilizada pela Psicologia, ciências da saúde e ciências sociais aplicadas, tal como Administração, Contabilidade e Turismo, para levantar os aspectos relevantes nas melhores e piores experiências do fenômeno em estudo (MOREIRA; TROCCOLI, 2014). Essa técnica atendeu demanda de uma observação reflexiva, uma vez que resgata da memória dos entrevistados aspectos que ficaram marcados durante situações vividas e relatadas de forma aberta e espontânea, sem estar condicionada a categorias de análise pré-existentes. Essa escolha favorece uma abordagem pluridimensional, aberta para *insights* de interpretação do fenômeno, dos quais possam emergir elementos facilitadores da aprendizagem na natureza.

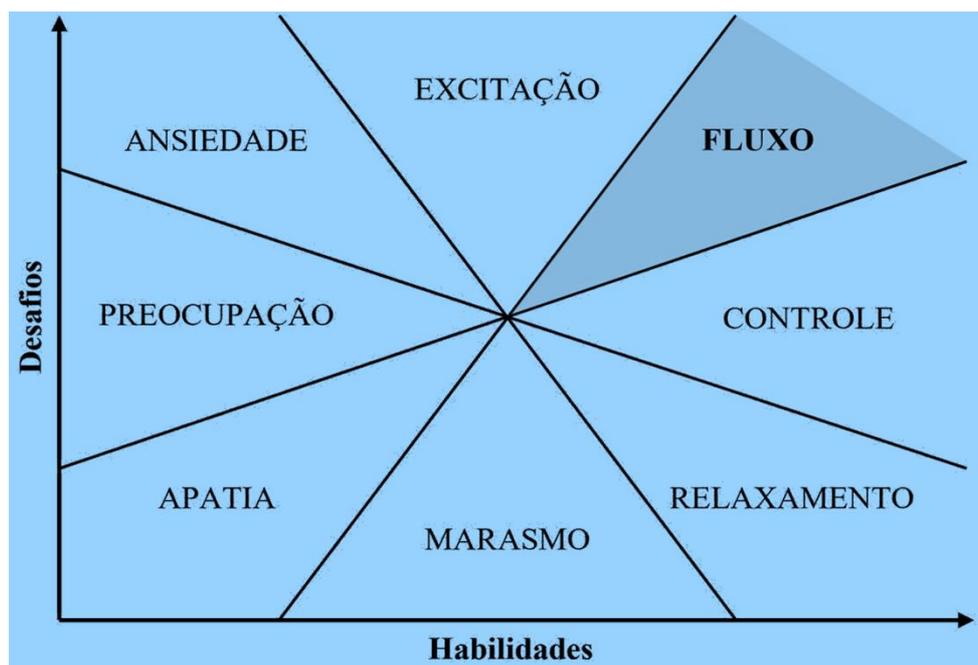
Os dados foram coletados pelo método *survey* (FREITAS *et al.*, 2000) em um levantamento on-line realizado entre os dias 9 de abril e 1º de agosto de 2019. Como estratégia de acesso aos praticantes de esportes de aventura o questionário foi enviado aos participantes do Vela Show Itajaí 2019 – evento relacionado à vela náutica realizado em Itajaí, Santa Catarina, cidade referência internacional no esporte náutico (VIEIRA; ARDIGÓ; BEHLING, 2018). A fim de compor a amostra inicial e diversificar os pesquisados, os membros da Associação Praiagrândense de Condutores para Ecoturismo (APCE), referência pelos atrativos naturais de sua geologia, vocação ao ecoturismo e turismo de aventura (SANTA CATARINA, 2004; UNESCO, 2022), foram convidados para responder e compartilhar os questionários. A amostra cresceu em representatividade pelo método bola de neve (BIERNACKI; WALDORF, 1981) e foi interrompida quando os novos participantes indicados passaram a apresentar informações repetidas, sem

acrescentar novas informações relevantes à pesquisa, atingindo o ponto de saturação com 315 questionários respondidos, dos quais 292 foram considerados válidos ( $n = 292$ ).

A partir da análise dos dados foi percebido pelos pesquisadores proximidades dos relatos com o estado de fluxo (CSIKSZENTMIHALYI, 2020). Esse estado se caracteriza pela satisfação prolongada com a atividade com a qual um indivíduo esteja lidando no momento, assim como a percepção de foco e liberdade.

O equilíbrio entre as tarefas e as competências requeridas para cumpri-las, considerada primeira característica do estado de fluxo, é fundamental para as demais características ocorrerem. Logo, se a distribuição entre a complexidade da tarefa e a competência para lidar com ela estiver desequilibrada, dificilmente as demais características poderão ser alcançadas ou percebidas. A Figura a seguir ilustra algumas possibilidades para essa distribuição, destacando o equilíbrio (estado de fluxo).

Figura 20 - Estado de fluxo



Fonte: Adaptado de Csikszentmihalyi (2020).

Outras características do estado de fluxo são: Envolvimento, entrega e espontaneidade, relacionados ao envolvimento na tarefa, com o máximo de entrega e espontaneidade; Objetivo e sentido, que diz respeito à clareza de objetivos, fazendo com que se perceba nitidamente o sentido da atividade; Desempenho e sucesso, que advém da percepção de desempenho, de modo que se saiba quando foi obtido sucesso na concretização do seu objetivo; Concentração, relacionada à concentração na tarefa, sem

pensamentos externos nem distrações; Equilíbrio entre controle e desafio, de modo que o indivíduo se sente desafiado, mas detendo algum controle da sob a situação; Integração pessoa-atividade, que conduz à perda da autoconsciência, quando a pessoa e a atividade se fundem num mesmo fenômeno; e Alteridade temporal, manifesta na alteração da percepção do tempo, de modo que se perde a consciência cronológica e se tem a sensação de que ele está passando mais depressa ou mais devagar do que na realidade (CSIKSZENTMIHALYI, 2020).

Além dessas oito categorias, duas outras dimensões agregadas emergiram dos dados, que foram denominadas “percepção de graça” e “encontro com animais”. O quadro seguinte apresenta a lógica da estrutura dos dados.

Quadro 6 - Estrutura dos dados – Estado de Fluxo

Conceitos de primeira ordem	Conceitos de segunda ordem	Dimensões agregadas
“Adoro atividades ao ar livre, principalmente o mais próximo e desafiante possível aos meus limites. Já fiz muitas trilhas, corrida, ciclismo, remo, vela.” (Sujeito 21)	O equilíbrio entre as tarefas e as competências requeridas para cumpri-las.	1. Equilíbrio tarefa / Competências
“Quando estou velejando, fazendo rapel ou qualquer outra atividade radical, <u>percebo todos os meus sentidos do corpo e da mente em estado de alerta</u> , dando a sensação de plenitude e gerando prazer.” (Sujeito 92)	O envolvimento na tarefa, com o máximo de entrega e espontaneidade.	2. Envolvimento, entrega e espontaneidade
“ <u>Gosto muito de trilhas junto à natureza. Ela me renova e me traz equilíbrio, além de novas amizades.</u> ” (Sujeito 60)	Clareza de objetivos, fazendo com que se perceba nitidamente o sentido da atividade.	3. Objetivo / Sentido
“Velejando num dia de vento forte e <u>fazendo o barco tirar seu melhor desempenho</u> , sabendo que estou ‘domando’ aquela situação.” (Sujeito 110)	Percepção de desempenho, de modo que se saiba quando foi obtido sucesso na concretização do seu objetivo.	4. Desempenho / Sucesso
“Momentos de corrida em meio à natureza trazem uma <u>sensação profunda de satisfação e paz</u> , o que não acontece quando faço musculação, por exemplo.” (Sujeito 53)	Concentração na tarefa, sem pensamentos externos nem distrações.	5. Concentração
“Gosto de atividades no mar e ar e de lugares amplos e desertos, <u>dosando o prazer até os limites do risco</u> . Mas às vezes somos surpreendidos pelo clima, tempo, falhas de equipamentos etc.” (Sujeito 59)	Sensação de controle, em que o indivíduo se sente desafiado, mas sob controle da situação.	6. Controle / Desafio
“Velejar é uma sensação inexplicável: ora amamos, ora sentimos medo. Mas <u>sentimos que fazemos parte do mar, da natureza</u> , e sentimos vontade de proteger esse bem tão precioso.” (Sujeito 111)	Perda da autoconsciência, que ocorre quando o interesse por si mesmo desaparece e a pessoa transforma-se em parte da atividade.	7. Integração pessoa-atividade
“No início da descida, fiquei um pouco nervosa, mas logo relaxei e <u>consegui aproveitar cada segundo</u> . A sensação de liberdade é única.” (Sujeito 106)	Alteração do tempo, de modo que se perde a consciência do tempo e se tem a sensação de que ele está passando mais depressa ou mais devagar do que na realidade.	8. Alteridade temporal
“Ser acompanhado por golfinhos à noite durante uma tempestade com bioluminescência no mar.” (Sujeito 105).	Encontros com animais em seu habitat natural.	9. Encontro com animais
“Acredito que praticar um esporte em contato com a natureza me aproxima de Deus.” (Sujeito 20).	Percepções de caráter espiritual, metafísico, relacionadas à transcendência.	10. Percepção de graça

Fonte: Autor (2023).

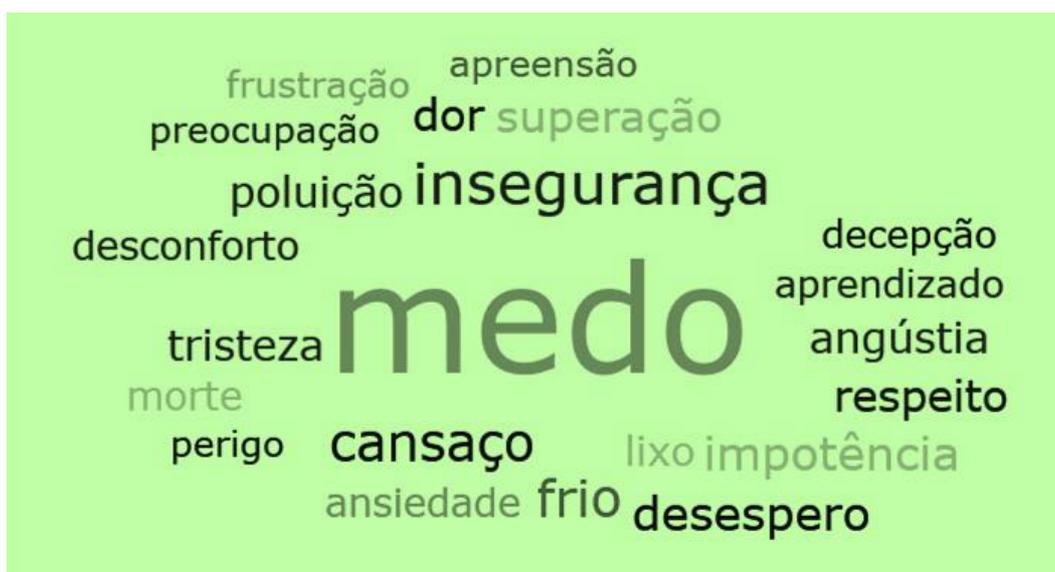
O quadro de análise surgiu da observação em detalhe de cento e vinte (n=120) descrições completas das experiências marcantes fornecidas voluntariamente por parte dos 292 respondentes. Por meio da interpretação textual, as descrições relevantes foram codificadas como conceitos de primeira ordem, aqueles que emergiram do texto. Posteriormente, os conceitos foram relacionados às descrições do estado de fluxo, os conceitos de segunda ordem. Como último passo, houve a codificação nas dimensões agregadas correspondentes às categorias do estado de fluxo e a adição de outras duas dimensões que emergiram dos dados, por meio da técnica do incidente crítico.

Em relação a primeira categoria, os respondentes revelam atenção ao equilíbrio entre desafio e habilidades, especialmente nas experiências positivas. Por exemplo, o relato 77 destaca explicitamente as habilidades necessárias e os desafios que as recrutam:

É muito gratificante você velejar e ter que entender sobre meteorologia, tipos de nuvens, tipos de ventos, acessórios de segurança no veleiro, na embarcação [...] você se desafia diante dessas situações [...] Planejar, administrar e saber são fundamentais [...], pois navegar é preciso. (Relato 77)

Também, por contraste, percebe-se o afastamento do estado de fluxo quando há um desequilíbrio entre esses dois fatores, conforme a nuvem de palavras sobre pior experiência demonstra. Essa nuvem destaca palavras como medo, insegurança, ansiedade, que são discutidas na subseção “Saindo do fluxo”.

Figura 21 - Nuvem de texto - Pior experiência



Fonte: Autor (2023).

Os aspectos de envolvimento, entrega e espontaneidade no desempenho das atividades, os quais compõem a segunda característica do estado de fluxo, foram percebidos com mais frequência nos relatos dos respondentes (n=33). Dentre os relatos, destaca-se o sujeito 14, que consegue observar e nomear explicitamente o fluxo da natureza quando envolvido na atividade: “A sensação de contato com a natureza é maravilhosa, percebo quanto podemos estar conectados com ela, respeitando o seu fluxo e compreendendo a sua inteligência”. A modalidade de atividade ao ar livre praticada com maior frequência para esse participante é o surfe, esporte em que o próprio conceito de fluxo é critério de avaliação na liga mundial do circuito profissional de competição (WSL, 2019).

Ao serem entrevistados sobre a definição de fluxo, oito atletas que figuram entre os melhores do *ranking* mundial da liga responderam da seguinte forma: o fluxo é “fazer parecer ser fácil”, “como uma dança em que você faz os movimentos certos conforme a música”, “ser suave e poético ao executar suas manobras”, “relaxar e se relacionar com o oceano”, ou ainda “parecer gracioso” (WSL, 2019). Independentemente da modalidade, a característica de envolvimento na tarefa, com o máximo de entrega e espontaneidade, encontra correspondência nos demais relatos analisados. Essa característica parece ser mais comum entre as pessoas mais experientes nas modalidades, uma vez que se costuma requerer tempo e prática para dominar uma modalidade a fim de que o esforço seja percebido de forma mínima, espontânea e graciosa.

A segunda característica com mais registros foi a de objetivo/sentido (n=18), que diz respeito à clareza de objetivos, fazendo com que se perceba nitidamente o sentido da atividade. O relato 19, que inspirou o título deste artigo, é orientado ao conceito de sentido:

Acredito muito que experiências radicais nos tornam mais fortes espiritualmente. O contato com a natureza nos torna mais sensíveis, e nós voltamos a ser humanos. O asfalto embrutece. (Relato 19)

De acordo com o relato, a experiência de se colocar à prova, que envolve tensão, risco, ambiente não controlado, tal como se verifica nos esportes de aventura (PAIXÃO; SILVA, 2017), faz com que o praticante se torne mais forte espiritualmente. Essa tensão é discutida pela psicologia na logoterapia proposta por Viktor Frankl. Para Frankl (2019, p. 70), o ser humano, ao invés de evitar a tensão, busca por ela: “[...] é evidente que não se trata de esmagar o homem com uma tensão gigantesca. O que ele precisa é de uma

tensão sadia, dosada.” Essa tensão sadia pode ser encontrada em atividades de esportes de aventura na natureza, conforme evidenciado nos relatos apresentados.

A tensão pode ser provida de um objetivo, uma finalidade que dê propósito à atitude realizada (PETERSON, 2019). Por exemplo, tornar-se “mais forte espiritualmente”, como no relato 19; ou apresentar “sensação de plenitude, gerando prazer”, no relato 92, o qual reforça o sentido de felicidade eudaimônica com o uso da palavra “plenitude”, e hedonística na articulação da palavra “prazer” (SIRGY, 2012). Outros ainda reforçam seus objetivos ao compartilhar sobre as atividades: “Facilita a busca pelo equilíbrio interior, enlaçando o físico com o emocional” (relato 84); “me traz paz e felicidade” (relato 10); “me aproxima de Deus [...] me faz superar medos” (relato 20).

A característica do estado de fluxo designada como controle/desafio é complementar ao que foi discutido. Nela, o indivíduo se sente desafiado, ao mesmo tempo em que detém algum controle da situação. É o fino equilíbrio do aprendizado que se dá entre o caos e a ordem. Nesse caso, o caos é representado pela natureza, com suas características de provisão e imprevisibilidade, ou seja, ela ao mesmo tempo é fonte básica de recursos, de conhecimento, recreação, revigoramento e experiências espirituais, mas também é uma ameaça constante, indiferente às pessoas e independente de valores humanos (SANDLER, 2013). A ordem, por sua vez, é “[...] o lugar em que o comportamento do mundo se iguala às nossas expectativas e nossos desejos; o lugar em que todas as coisas acontecem como queremos.” (PETERSON, 2019, p. 96), com suas características de previsibilidade, e, quando em excesso, de tirania.

Visto dessa perspectiva, o estado de fluxo tende a ocorrer quando adentramos em território desconhecido (caos), com o aprendizado já adquirido no espaço conhecido (ordem). Vivencia-se um engajamento significativo quando se faz corretamente a mediação entre essas duas forças, ou seja, quando se tem algum controle da situação, mas, ao mesmo tempo, se é desafiado:

Dominar essa dualidade fundamental é ser equilibrado: ter um pé firmemente plantado na ordem e na segurança e outro no caos, na possibilidade, no crescimento e na aventura. Quando a vida repentinamente se revela intensa, arrebatadora e significativa; quando o tempo passa e você está tão absorto no que está fazendo que sequer percebe – é nesse exato momento que você está localizado bem na fronteira entre a ordem e o caos [...] quando seus padrões de previsibilidade e imprevisibilidade harmoniosamente sobrepostos fazem o próprio significado brotar das profundezas do ser. (PETERSON, 2019, p. 106).

É nesse sentido que “o contato com a natureza nos torna mais sensíveis, e nós voltamos a ser humanos” e o “asfalto embrutece” (relato 19). Quando alguém está no espaço de crescimento, engajado no fluxo, equilibrando ordem e caos, a tendência é crescer espiritualmente e se tornar mais sensível. Ao passo que, se o indivíduo se deixa dominar por uma ordem excessiva, representada no relato pela palavra “asfalto”, ele embrutece.

Outra característica relacionada ao fluxo encontrada na amostra foi a integração pessoa-atividade. É o que se divisa no relato 49, em que o sujeito diz:

Acredito que a palavra seja a sintonia. Sempre que navego até um canto onde ficamos a sós, desço o ferro [âncora], desligo o motor e, sempre em companhia de minha esposa, ficamos só escutando o mar, apreciando a natureza. É neste momento que a sintonia é tão perfeita que sentimos ser parte do conjunto. (Sujeito 49)

Por vezes, essa integração pessoa-atividade também era apontada como característica de desempenho-sucesso. Por exemplo, no relato 110, a percepção de sucesso emerge da sensação de estar performando em excelência com sua embarcação: “Velejando num dia de vento forte e fazendo o barco tirar seu melhor desempenho e sabendo que estou ‘domando’ aquela situação”. O mesmo se percebe em relação aos logros e metas concretizadas, como indicam os relatos 74: “Minha melhor experiência junto à natureza foi percorrer a Patagônia de forma autônoma de bicicleta” e 86:

Os piores momentos da minha vida em meio à natureza se tornaram os melhores. Por exemplo, travessias de cânion com acampamentos sob noites estreladas, nascer da lua e vagalumes, ou acampamentos com temporais. Pânico seguido de superação durante rapel em grandes alturas, e/ou com grande volume d’água. Sentir a fadiga muscular, persistir e conquistar as primeiras vias de escalada. Primeira travessia de mar até uma ilha paradisíaca na prancha de *stand-up*. Esses são alguns dos momentos mais marcantes que já conquistei. (Relato 86)

Por fim, as características de concentração e alteridade temporal foram aquelas menos frequentes na amostra, com maior dificuldade de percepção nos relatos. A fala do relato 106 sobre sua experiência realizando rapel é clara: “logo relaxei e consegui aproveitar cada segundo; a sensação de liberdade é única” e sugere a noção de que o tempo foi percebido de forma distinta do usual, com uma qualidade de experiência não mensurável pelo tempo cronológico, mas sim pela qualidade e oportunidade da experiência, um tempo chamado pela antiguidade clássica de *kairós* (SHEW, 2013).

A alteridade temporal se dá conforme cada indivíduo sente o tempo vivido. Por envolver essa carga de subjetividade, a princípio, temos pouco a oferecer na análise dessa

característica aos empreendedores que entregam experiências ao ar livre. Pelo mesmo motivo, infere-se que talvez não seja uma característica que deva ser estimulada na experiência, mas sim uma consequência bem-vinda, que pode ocorrer ao realizar a atividade. Futuras pesquisas podem buscar compreender em maior detalhe a característica para, se pertinente, ensejar sua aparição com maior frequência.

Além das oito categorias do estado de fluxo analisadas e discutidas, outras duas dimensões com potencial relevância para favorecimento do estado de fluxo de esportes de aventura na natureza emergiram dos dados. Os fortuitos encontros com animais em seu *habitat* natural foram considerados experiências marcadas de forma positiva (n=8). É o caso do respondente 12, que destacou as palavras “maravilhado, surpreendente e emocionante” para a experiência de “ver uma baleia com seu filhote, quando estava remando”. Ou do respondente 105, que destacou as palavras “maravilhoso, inspirador e compensador” para a experiência de “ser acompanhado por golfinhos à noite durante uma tempestade com bioluminescência no mar. Eles simplesmente acendiam embaixo d’água”.

Uma possível interpretação para o encontro com animais contribuírem para a imersão na experiência e consequente ingresso em estado de fluxo é que os próprios animais são seres em estado de fluxo contínuo. A natureza das baleias, dos golfinhos e de todos os outros animais está além da medição, do plano, da estratégia; suas essências são apartadas da mente racional no sentido aristotélico. Os animais são de domínio sensitivo e instintivo. Eles agem sem refletir sobre sua própria ação; estão imersos num fluxo contínuo, de uma liberdade condicionada à sua própria natureza, o que pode causar em nós um efeito arrebatador para esse mesmo fluxo (ZIMMERMAN *et al.*, 2011).

Diferentemente do fator surpresa do encontro com animais, que detém alto grau de incerteza de ocorrência, uma predisposição anterior à experiência surge nos dados como elemento facilitador do estado de fluxo: a espiritualidade. Em todos os sujeitos que relataram percepções de caráter espiritual, metafísico ou que podem ser relacionadas à transcendência (n=6), também foram observadas características do estado de fluxo. Tal como o respondente 20 relata:

Acredito que praticar um esporte em contato com a natureza me aproxima de Deus. Me faz experimentar todos os sentimentos que vêm Dele. Deveria ser praticado por todos, pois nos faz superar medos e, também, aprender que o medo é importante para nossa segurança. (Relato 20)

Destaca-se na passagem a relação pessoal com Deus por meio do esporte na natureza, que figura como seu objetivo e sentido da própria atividade – evidência da terceira característica do estado de fluxo. Outros relatos mais breves também confirmam: “[canoa havaiana é] meu esporte de conexão, pois além de estar no mar, estou com a natureza e com Deus” (respondente 69); “Velejar [...] me aproxima cada vez mais da Natureza. Meu Deus é visível” (relato 32); “Ser agraciado com momentos de plenitude espiritual, propiciados pela integração ao ambiente natural em suas variadas formas” (respondente 20). As três palavras-chave escolhidas pela respondente 63 remetem a esse *insight*: “meditação, inspiração, elevação”. De um jeito mais despojado, o respondente 19 contribui: “Às vezes rola um encontro com o Altíssimo na contemplação/contato com a natureza”.

Por um lado, o encontro e interação com animais pode deflagrar com mais facilidade o estado de fluxo, tal como o relato 66 de melhor experiência: “Ver um grupo de jubartes [baleias] acompanhando nosso grupo de veleiros ao norte de Abrolhos”. De outro, o encontro com o produto da interação humana com os recursos naturais, o lixo, tem a capacidade opositora, como o próprio respondente 66 relata em sua pior experiência: “Ver garrafas de plástico durante uma calmaria a 2000 milhas da costa do Brasil. Isto repetidas vezes!”. Outro relato de destaque é o proferido pelo sujeito 109:

Velejando a costa brasileira, pode-se conviver com a fauna e o grande espaço livre que o oceano nos proporciona. Liberdade, beleza e pureza. No entanto, em certos trechos da costa a arrogância do homem estraga o visual do ambiente natural, invadindo com prédios que não têm nenhuma harmonia com a natureza. Poluição, violência e invasão. (Relato 109)

A nuvem de texto sobre piores experiências (Figura 21) confirma os relatos ao destacar as palavras poluição e lixo (n=21). O encontro com os rejeitos parece ser a forma mais alarmante de perceber a intervenção humana e sair daquele estado primeiro de imersão. Outros fatores que, quando em desarmonia, aparecem como experiências de anti-fluxo são: equilíbrio entre desafio apresentado e competência exigida, falha de equipamentos, clima e tempo desfavoráveis.

Quando há desequilíbrio entre o desafio apresentado e a competência exigida, a experiência tende a ser traumática; gerar medo; insegurança; angústia; decepção; desespero; além do perigo e risco de vida envolvidos. O relato 69 o traduz de forma episódica: “Surfando, quase me afoguei no Guarujá [cidade] e na Joaquina [praia]. Sinto

sensação de impotência, o que limitou a vontade de voltar a praticar esse esporte que amo, pois ainda o medo persiste”.

Contudo, por mais que a relação entre desafio e competência seja equilibrada, ainda há espaço para um planejamento inadequado ou falha de equipamentos, tal como o relato 88 de “passar frio na água, sem a vestimenta adequada e a falta de planejamento são extremamente desconfortáveis”. Outro relato representativo se obtém do sujeito 95:

Sobre a experiência ruim, já tive problemas de motor com meu jet ski em áreas não abrigadas, perto da ilha de caras em Angra dos Reis/RJ. Fiquei à deriva e escureceu no local. Fui resgatado por um pescador, após várias tentativas com outras embarcações que passavam pelo local. Sem sinal de celular, só consegui chegar na Marina Piratas tarde da noite, após horas no mar. (Relato 95)

Esses destaques são correspondentes às palavras dor, cansaço, frio, desconforto, impotência, preocupação e apreensão apresentadas na nuvem de texto. Além da falha de equipamentos, o imponderável também se manifestou na amostra com relatos de condições adversas de clima e tempo, como disse o sujeito 110: “Velejando em meio a uma tempestade, só tentava sobreviver e manter a calma, com a incerteza do que iria acontecer.” Diante da face imprevisível da natureza, a perspectiva romantizada tem dificuldade de se sustentar; é o caos avançando sobre a ordem (PETERSON, 2019).

Em suma, compreende-se que a busca pelo estado de fluxo por meio de suas características são elementos facilitadores da aprendizagem na natureza. Uma vez que a condição inicial para a experiência de fluxo é o equilíbrio entre as tarefas e as competências requeridas para cumpri-las, é fundamental que as atividades propostas pela aprendizagem estejam em conformidade com as habilidades dos participantes. A fim de proporcionar essa condição, atividades com menor barreira de entrada, ou que exigem apenas proficiência do instrutor são aquelas mais condizentes para iniciantes. Além disso, o *feedback* ativo aos praticantes faz notar quando for obtido sucesso na concretização das atividades, o que favorece o envolvimento, entrega e espontaneidade nas das atividades.

Indo além desse equilíbrio prático, a noção de objetivo e sentido na atividade é fundamental para experiência positiva na atividade. Os registros apresentaram principalmente a busca do bem-estar hedônico e o florescimento das capacidades humanas (*eudaimonia*). Compreender os motivos que levam as pessoas a saírem de sua zona de conforto (ordem) para entrar em contato com o inesperado da natureza (caos) faz com que aqueles que estão facilitando as atividades ao ar livre busquem os contextos adequados, com potencial de realização desses objetivos.

A observação desses relatos apresenta *insights* e insumos práticos que favorecem a aprendizagem em atividades ao ar livre. A próxima seção busca colocar em prática os aprendizados por meio de uma experimentação ativa.

#### 4.6 APLICAÇÃO VIVENCIAL

A fim de realizar uma experimentação ativa do fenômeno de estudo (KOLB; KOLB, 2009) e compreender de forma vivencial as potencialidades da aprendizagem proposta na presente tese foi realizada uma atividade para os pós-graduandos matriculados na disciplina “Virtudes e Dilemas Morais na Administração” do doutorado em Administração de uma universidade pública do Sul do Brasil, na qual foram empregados métodos abrangendo o conhecimento teórico, discussão e aprendizagem experiencial por meio de um exercício prático de aventura em ambiente natural. A experiência foi abordada inicialmente pelo artigo “Ensinar virtudes na pós-graduação em administração: integrando conhecimento, experiência vivencial e reflexão” publicado no XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022, e encontra-se em processo de revisão em periódico da Administração. A presente seção reproduz uma versão de seu desenvolvimento e aponta contribuições à tese.

Dado à potencialidade de trabalhar diferentes virtudes pela prática da canoa havaiana, como explorado em seção anterior, essa atividade foi selecionada como condizente a atividade vivencial proposta. A atividade foi conduzida por um instrutor profissional e pelo estagiário docente da disciplina, autor da presente tese e praticante de canoa havaiana. No dia da prática, houve uma introdução a atividade envolvendo *briefing* técnico e informações sobre a cultura do povo originário e sua relação com a prática. Em seguida, foram realizadas atividades práticas envolvendo desafios aos participantes. Ao final houve *debriefing* abordando as reflexões individuais e coletivas sobre a experiência por meio da técnica do grupo focal (OLIVEIRA; FREITAS, 2006).

Figura 22 - Planejamento da atividade prática Canoa Havaiana

<p><b>Preparação da atividade prática canoa Havaiana</b>  Base teórica: virtudes abordadas ao longo da disciplina: humildade, fortaleza, temperança, justiça, prudência.  Data: outubro de 2019.  Horário: início às 7h, com término previsto próximo ao meio-dia.  Instrutores: um instrutor com experiência em canoagem havaiana e acompanhamento/treinamento de grupos; um instrutor praticante (professor fazendo o estágio docente na pós-graduação).</p> <p><b>Fluxo das Atividades e conteúdo - Início</b></p> <p><b>1. Introdução</b> - Gramado na beira da lagoa no hotel - 30 minutos  Briefing técnico - Da árvore ao mar - as virtudes da canoa havaiana  Ciclo da canoa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ancestralidade - Raiz da árvore - humildade</li> <li>● Crescimento - Tronco da árvore - Fortaleza (coragem)</li> <li>● Transformação e Serviço - Canoa - Magnanimidade</li> <li>● Outras virtudes - Temperança (autodomínio), Justiça e Prudência</li> </ul> <p>Breve técnica de remada e organização do grupo entre os participantes</p> <p><b>2. Prática:</b> partida para Baía Funda - 40 minutos de remada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Remada até Baía Funda</li> <li>● Após chegada, explicação sobre os bancos da canoa e funções <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Equilíbrio Masculino (Fortaleza) e feminino (Prudência e Temperança/Autodomínio)</li> <li>○ Responsabilidades e funções</li> </ul> </li> <li>● Reorganização do grupo e partida para Praia Mole Hotel</li> </ul> <p><b>3. Fechamento</b> - Gramado na beira da lagoa no hotel - 30 minutos</p> <p><b>4. Debriefing com perguntas norteadoras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Quais virtudes necessárias e/ou exercidas?</li> <li>● O melhor momento? Pior momento? Por quê?</li> </ul>
--

Fonte: Autor (2023).

Mesmo num ambiente controlado, com segurança e instruções para iniciantes na prática de canoa, os elementos da natureza e a novidade da prática desse esporte de aventura desafiam os participantes. Após explicação técnica e procedimentos de segurança, houve um mergulho na cultura polinésia – que deu origem à canoagem havaiana - com os instrutores. Durante a prática em ambiente natural foram dados desafios reais, e o grupo precisou se auto-organizar para realizar os objetivos.

A estrutura completa dos dados é apresentada no Quadro abaixo e reflete a percepção dos estudantes após a prática da canoa havaiana. Tal método foi empregado no último mês do decorrer da disciplina, ou seja, nesse momento os estudantes já haviam estudado e discutido em sala noções e exemplos de virtudes e dilemas, tendo como perspectiva de base a ética das virtudes.

Quadro 7 - Estrutura dos dados - Aplicação vivencial

Conceitos de Primeira ordem	Conceitos de segunda ordem	Dimensões agregadas
“Sentir-se colocado à prova” “Continuar, apesar das adversidades” “eu sei que não sei, e tudo bem [...] estou disposta” “tudo o que acontecer, eu preciso ficar calma, então fui me acostumando e me esqueci que estava com medo”	Reconhecer o que não sabe ou fragilidades  Sentir testado frente à desafios, mesmo com medo	Temperança (autodomínio)  Fortaleza (coragem)
Interpretação do contexto Conhecimento técnico aplicado a situação e pessoas “Eu não vou na atividade pois eu não reconheço meu papel lá” Pouca compreensão do propósito da experiência de aprendizado Inércia de sair da zona de conforto	Tomada de decisão  Impedimentos para a prática	Conhecimento teórico e prático (prudência)  Conhecimento e comprometimento
“Cada um tem seu papel, eu senti a importância de cada um” “Pensar no grupo, superando as questões individuais” “Isso é a canoa, se colocar à disposição. Ser grato por servir” “A justiça tem a ver com o papel na sociedade. É justo que ela ocupe aquela função/aquele lugar. Ninguém é mais importante ou menos importante por isso, o papel de cada um”.	Comprometimento (responsabilidade)  Ser grato  Serviço  Dar cada um aquilo que lhe é devido	Justiça
“A árvore que escolheu ser canoa” “A família (Ohana)” “É como uma orquestra sinfônica” “Faltou imaginar a gratidão que iria sentir” “Se a gente não explicar os fundamentos da filosofia, eles [alunos] só irão entender a canoagem como um esporte, e é muito mais que um esporte”.	Pensamento analógico Dimensão simbólica Variação Imaginativa	Transcendência
Abertura para o novo Comando e obediência	Curiosidade Humildade e responsabilidade	Liderança
Contato com a natureza Conhecimento Autoconhecimento	Aspectos experienciais	Motivações para participar
Aplicação em disciplinas de liderança Participar de exercícios vivenciais Complementariedade teoria e prática	Aspectos metodológicos	

Fonte: Autor (2023).

No Quadro acima, os conceitos de primeira ordem representam os dados conforme emergiram do campo. Os conceitos de segunda ordem e as dimensões agregadas revelam as principais evidências encontradas. Além das virtudes da temperança, fortaleza (coragem) e justiça, as categorias apontam para o conhecimento teórico e prático, o comprometimento, a liderança, a transcendência e sobre motivações para participar.

Figura 23 - Registro da prática com o grupo



Fonte: Autor (2023).

Os relatos sugerem que a prática proposta forneceu um contexto para o exercício das virtudes, evidenciando o exercício de disposições de caráter como curiosidade, abertura a novas experiências, coragem, perseverança, determinação, força de vontade, autocontrole, serviço, justiça, humildade, companheirismo, solidariedade, trabalho em grupo, liderança e prudência. Por exemplo, quando uma das participantes relatou que não sabia nadar e, mesmo assim, se demonstrou disposta e participante, exercitando a virtude da coragem:

Fui vendo que estava ficando mais fundo. Eu tenho medo, um medo controlável. Então pensei: se eu cair, preciso ficar tranquila. Então respirava fundo enquanto remava para não ficar nervosa. Qualquer que seja a situação eu preciso ficar calma. Fui me acostumando [com a atividade] e me esqueci que estava com medo [E5].

Enquanto a disciplina em sala de aula trouxe luz sobre o administrador como agente virtuoso e as virtudes necessárias para a constância no agir de sua profissão, a atividade em ambiente natural reforçou o caminho da prática de esportes como uma alternativa para que estudantes pratiquem virtudes frente a um desafio real.

Participantes do grupo focal dizem ser importante ter um conhecimento prévio antes da prática de canoagem, como as explicações realizadas, envolvendo a descrição sobre as origens e a filosofia subjacente à prática. Uma das participantes disse que o melhor momento foi a “parte teórica” – a história da árvore – a qual explica a relação entre canoa e árvore, o que valoriza o material do qual se fará uso: “é muito mais que uma

canoa ou meio de locomoção” [E1]. Esse conhecimento prévio sobre a prática lhe dá mais significado, contribuindo para a relação entre teoria e prática (KRISTJÁNSSON, 2005). O diálogo sobre a prática logo após a sua conclusão foi fundamental para uma reflexão do grupo sobre a experiência. Nesse momento as participantes expressaram em suas falas a relação que fizeram da experiência vivida com virtudes e emoções percebidas.

Algumas relações da fortaleza, expressa como perseverança, foram importantes para continuar a remar, e assim atender a uma expectativa do grupo, “tem pessoas que dependem de ti”. “É uma coprodução” [E1]. Além disso, foi mencionado pelos instrutores/monitores da prática que, em uma prática no mar de longa duração, a continuidade (perseverança) de cada um é fundamental. Se alguém que estiver sentindo dor pensar unicamente em sua própria dor, um projeto de longa distância no mar não dará certo. Com esses relatos, destacou-se a importância do coletivo atribuída pelo reconhecimento do contínuo esforço individual. Como a prática da canoagem havaiana envolve um grupo de pessoas que devem remar juntas, sincronizadas e harmoniosamente, o esforço de cada um é notável “cada um tem o seu papel”. “No primeiro momento escolher qual sua posição na canoa não tinha importância” [E3], após parada e explicação, as percepções dos diferentes papéis dado sua posição na embarcação remodelou o olhar da participante: “Fez sentido, a importância de cada um” [E3].

Esse comprometimento reconhecido pelos participantes é fundamental para a canoagem. Os relatos também trouxeram à tona a virtude da justiça, percebida como “a capacidade de se organizar da melhor forma nas posições e responsabilidades da canoa” [E4]. A partir dessa percepção, o instrutor 1 utilizou da experiência da canoa para refletir a questão da justiça, trazendo que “a justiça tem a ver com o papel na sociedade. É justo que ela ocupe aquela função ou aquele lugar. Ninguém é mais importante ou menos importante por isso [...] é o papel de cada um.” [Instrutor 1]. E4 ainda reforçou utilizando outra analogia: “É como uma orquestra sinfônica”.

Percebeu-se que a dimensão simbólica e o pensamento analógico permearam a prática e sua reflexão. Por exemplo, quando o grupo se voltou para problematizar o pequeno número de alunos que participaram da prática e E4 compartilhou que “faltou imaginar a gratidão que iria sentir” ao realizar aquela prática. Essa reflexão foi reforçada pela percepção do instrutor 1, “Isso é a canoa, se colocar à disposição. Ser grato por servir”. De acordo com a tradição oral dos povos originários que utilizam as canoas para viagens oceânicas, a árvore é convidada para se transformar em uma canoa e servir sua

comunidade. A partir dessa dimensão simbólica se notam virtudes que evocam respeito, serviço e gratidão.

Diante disso, o instrutor 2 propôs a questão “Como fazer as pessoas fazerem esse tipo de coisa?” “Como sair da zona de conforto?” Perguntadas sobre porque as participantes optaram por participar, elas disseram: “por curiosidade, por gostar, para ajudar na pesquisa do estagiário docente/doutorando e para ter contato com o mar”.

Refletindo sobre porque os demais alunos não vieram, elas disseram que é preciso estar aberto para o novo, sem preconceitos e que talvez, um dos motivos da baixa participação está no receio de se expor, de reconhecer o que não se sabe e os próprios medos. Isso foi relacionado com a virtude da humildade de reconhecer o que se sabe e o que não, o que remete ao autoconhecimento. “Saber que não sei remar, não sei nadar...me coloca em situação de vulnerabilidade” [E5].

Na prática de canoagem havaiana há também uma função importante para o papel de liderança. O que dá a direção à canoa é o leme e, por precaução, devido às condições climáticas no dia da prática, ficou sob a responsabilidade do instrutor 1. Outro papel de liderança foi exercido por uma participante que ficou incumbida de contar em voz alta o número de remadas de cada lado, para dar sincronismo ao grupo. Regular a força empregada na remada, considerando a circunstância, a duração da prática e o condicionamento do grupo, também é importante para o êxito da remada. Se alguém exagerar na força no início do percurso poderá não ter energia para o final do exercício. Outro detalhe é como a remada é feita, comenta o instrutor 2. Há diferença entre remar superficialmente na água ou remar dando mais profundidade ao remo. Entende-se que remar superficialmente pode representar falta de comprometimento do participante, o que seria algo injusto para o time, diante do esforço dos demais. Esses elementos estão relacionados à interpretação do contexto e na articulação da justiça para a boa decisão.

A prática da canoagem poderia ainda ser interpretada como uma metáfora ao exercício de virtudes: o papel do leme, o qual dá a direção e pondera sobre as circunstâncias da situação, representaria a virtude da sabedoria prática. O acionamento em maior ou menor grau de virtudes morais como a coragem (fortaleza), temperança, humildade, poderia ser representado pelos remos colocados em ação pelo grupo. O comprometimento pelo grupo e o esforço harmonioso entre os integrantes do grupo poderia ser entendido como a justiça. O “bem comum” transmitido por essa prática se apresenta como a percepção dos praticantes de que os outros dependem de você e de que se trata de um êxito coletivo, quando a canoagem flui sem grandes riscos e alcança seu

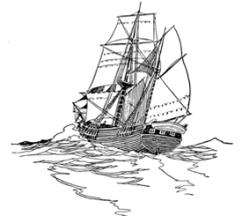
destino. Aristóteles (2009), curiosamente, vê similitudes entre a deliberação ética e a arte da navegação (HARTMAN, 2008).

As virtudes que formam o caráter podem ser comparadas com o desenvolvimento de sementes de árvores, as quais podem encontrar o terreno (contexto) favorável para germinar e se nutrir dos elementos que a circundam para manifestar sua natureza mais plena. Seu crescimento passa por adversidades e papel ativo numa teia complexa de relações. Quando madura, floresce e dá frutos que contam sua história numa perpetuação de espaço tempo que, em sua forma mais primitiva, corresponde a um fractal da eternidade no ciclo que novamente se inicia (ARISTÓTELES, 2011). Assim, podem ser as virtudes, embora essas sejam necessárias em contextos férteis ou áridos e espinhosos. Também exigem nutrição com hábitos deliberados para o crescimento. Nesse processo, se manifestam sua natureza diante de adversidades. Com o tempo, se consolidam como modos de ser e agir de alguém.

A proposta da disciplina impactou positivamente a aprendizagem dos alunos por meio da aprendizagem experiencial em uma atividade de aventura ao ar livre. A análise realizada no grupo focal apresentou indícios de que atividades dessa natureza podem responder ao anseio recorrente dos alunos de atividades práticas, assim como corresponder as DCN analisadas (BRASIL, 2014; 2021). Nota-se, mais que a prática em si, é necessário construir o contexto adequado, com contornos da reflexão filosófica antes, durante e depois do exercício. Nas palavras da participante E4, "se a gente não explicar os fundamentos da filosofia, eles [alunos] só irão entender a canoagem como um esporte, e é muito mais que um esporte". A atividade também foi importante para refletir que nem todos irão se sentir à vontade na prática de atividades de aventura ao ar livre. Contudo, como discutido, a abertura ao novo, a disposição de participar de desafios e de se expor a riscos controlados por si só já apontam para as virtudes.

## 5 DA VIRTUOSIDADE À VIRTUDE

*“Conquistar adversidades numa expedição à vela ou de montanhismo [...] revela, testa e treina o caráter” Kurt Hahn*



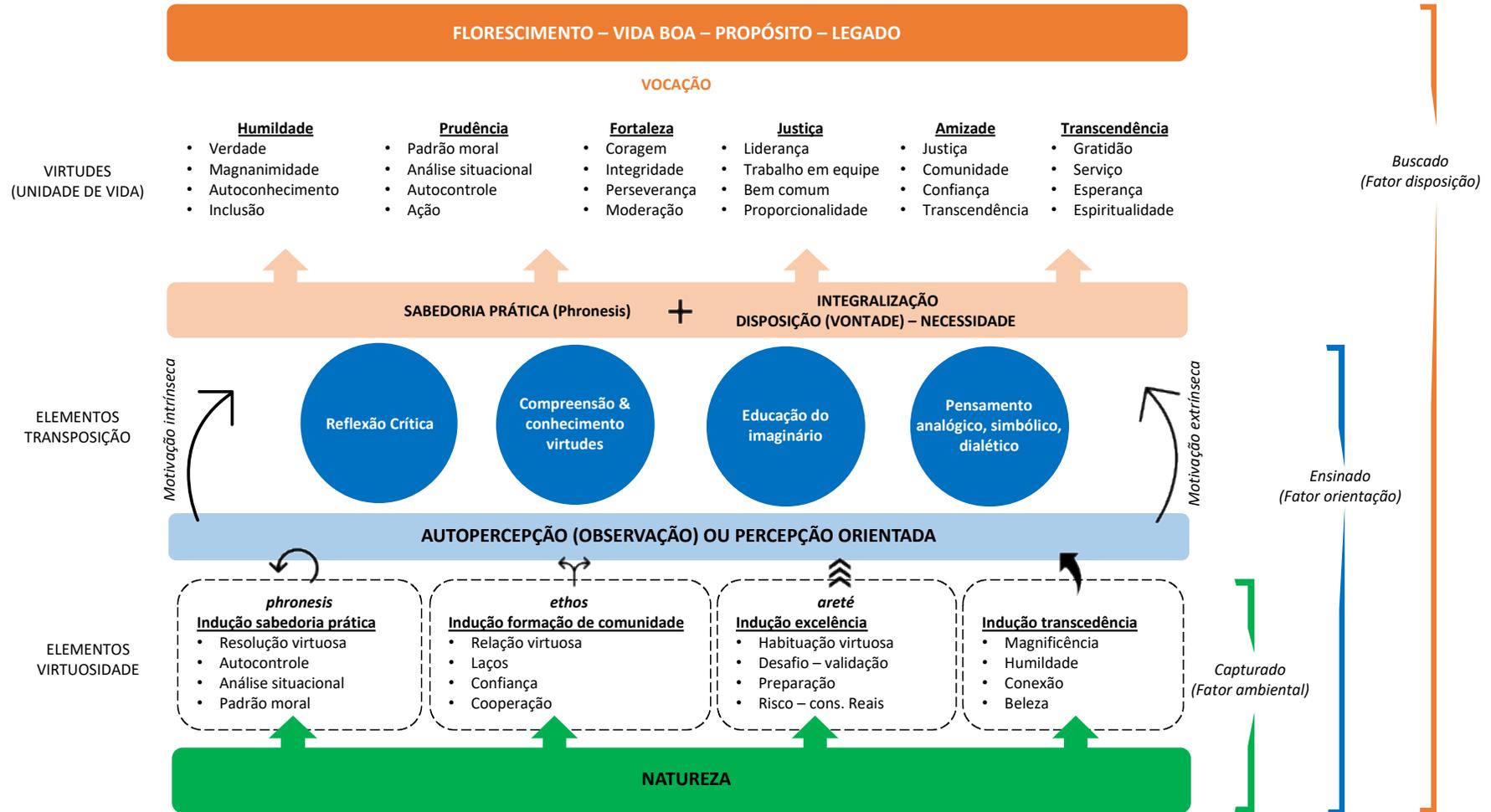
Este capítulo aborda a proposição 3) “As atividades de aventura na natureza contribuem para a educação do caráter do administrador, sua abordagem de aprendizagem experiencial aproveita os elementos de provisão e imprevisibilidade da natureza para o ensino das virtudes”, e responde ao objetivo específico: “Caracterizar a relação entre as atividades de aventura na natureza e formação ética do administrador” por meio do desenvolvimento de um quadro analítico advindo da análise das narrativas das conversas intencionais sob a ótica do referencial teórico da ética das virtudes.

A primeira seção apresenta o quadro analítico de forma sumária, para em seguida detalhá-lo em cada um dos elementos consubstanciados pelas narrativas e análise teórica.

### 5.1 QUADRO ANALÍTICO

Segue abaixo o Quadro Analítico advindo da análise das narrativas sob a ótica do referencial teórico da ética das virtudes.

Quadro 8 - Quadro analítico da tese



Fonte: Autor (2023).

A natureza em sua forma plena, longe dos confortos tecnológicos e próximo as forças primárias dos eventos naturais, apresenta influência de indução de comportamentos da vida humana associada, principalmente quando estamos praticando alguma atividade de aventura ao ar livre e vamos à natureza com disposição de viver o que aquele ambiente pode proporcionar.

Percebe-se que existem elementos de virtuosidade no ambiente natural. Esses elementos são condições externas que influem nas ações daqueles que ali estão. Ao estar diante de situações complexas é necessário evocar um **padrão moral** de ação. Esse padrão moral fornece insumos para análise situacional, elencando possíveis **caminhos de ação** ao mesmo tempo em que regula as emoções, atingindo **autocontrole** para uma **resolução virtuosa** da situação. Esses elementos relacionados a sabedoria prática (*phronesis*) foram encontrados na amostra e correspondem ao modelo neo-aristotélico de tomada de decisão (KRISTJÁNSSON, 2021).

Notou-se que a deficiência de sabedoria prática pode cobrar um alto preço para aqueles que se propõem viver experiências de aventura em ambiente natural. Uma das formas de mitigar esse risco e potencializar a capacidade individual de resolução é compartilhando a aventura com outras pessoas. Em alguns casos ficou evidente que a **cooperação** é condição para desempenho de determinadas atividades, como nos esportes coletivos. Já nas situações críticas relatadas, a cooperação foi condição para sobreviver. Seja em qual condição se manifeste, a cooperação no ambiente natural acaba por exigir **confiança**. Não é raro que as atividades de aventura na natureza exijam que sua segurança dependa da atenção de outra pessoa, confiando até mesmo sua vida enquanto realiza a atividade. Essa confiança reiterada acaba por gerar **laços** fortes e duradouros, que levará a uma **relação virtuosa** condicionada pelo ambiente.

Dessa forma, percebe-se que o ambiente natural induz a formação de uma comunidade (*ethos*) com seus elementos de cooperação, confiança, laços e relação virtuosa. Essas comunidades se reconhecem por meio do padrão moral que aplicam em suas atividades. Esse padrão moral se relaciona com a busca da excelência (*areté*) na condução das atividades.

A **condição de risco**, com consequências reais de ordem física, psicológica, financeira, para citar apenas alguns, condiciona uma **preparação** atenta e obstinada. Por um lado, se colocar em um grande **desafio** exige preparação e obtenção de um elevado nível de competência, por outro, ao se sentir preparado se busca um desafio que valde as

habilidades adquiridas. Esse circuito leva a uma **habituação virtuosa**, a qual é necessário ser excelente para conseguir realizar os desafios que se propõem.

Os desafios buscados costumam estar situados onde as forças dos elementais se manifestam de forma mais poderosa. Os ambientes de **beleza** exuberante, como montanhas, cachoeiras, desertos, mares, cavernas e corredeiras, induzem uma conexão com o cosmos, com a ordem natural que circunscreve a todos, em suas facetas de provisão e imprevisibilidade. Diante de tamanha grandeza, a **humildade** encontra espaço para florescer. É possível reconhecer nosso tamanho diante da natureza, nossa **magnanimidade**. Ao mesmo tempo em que se percebe como único, privilegiado pela experiência, somos cientes de uma fragilidade própria, de influência limitada diante do todo apresentado. Dessa forma, encontrou-se que a natureza induz a **transcendência**, com seus elementos de beleza, conexão, humildade e magnificência.

Todos esses elementos de virtuosidade são encontrados nas atividades de aventura na natureza, são condições externas que influem nas ações daqueles que ali estão. Esses fatores ambientais que favorecem o desenvolvimento moral podem ser capturados (KRISTJÁNSSON *et al.*, 2017) por aqueles que se propõem a viver experiências.

A percepção desses elementos pode ocorrer de forma espontânea, por meio da **observação** própria, ou por meio de uma **percepção orientada**, fornecendo bases para o reconhecimento e interpretação da experiência. Independente do caminho, a amostra apresentou que a reflexão crítica, a compreensão e conhecimento das virtudes, a educação do imaginário, e o pensamento analógico, simbólico e dialético são elementos em comum que compõem e favorecem essa percepção.

A **reflexão crítica** se dá quando a pessoa é capaz de refletir sobre sua própria experiência de forma analítica, percebendo as motivações de sua ação, as consequências, os padrões e as oportunidades de mudanças. Essa reflexão é potencializada quando existe uma **compreensão e conhecimento das virtudes**, de forma a distinguir, nomear e interpretar suas ações a luz dessa filosofia moral. Na amostra, essa compreensão foi percebida em conjunto com a **educação do imaginário**, principalmente com menção de relatos de literatura, filmes e exemplos os quais influenciam o padrão moral de ação.

Soma-se a esses elementos o **pensamento analógico, simbólico e dialético**. Os relatos apresentaram, de forma análoga, exemplificações de um contexto a fim de explicar outras situações particulares. Também o uso do pensamento dialético, o qual as vivências das atividades de aventura na natureza foram contrapostas com experiências de outros

domínios da vida, em um diálogo do interlocutor consigo mesmo, caminhando entre as ideias e contextos a fim de obter melhor compreensão do fenômeno.

Já o pensamento simbólico, compreendido como um fenômeno de linguagem engendrado pelo processo da experiência de participação, o qual envolve uma sintonia entre a pessoa e uma ordem não fabricada por ela, isto é, a ordem cósmica, natural (VOEGELIN, 2008; DURAND, 1993), foi chave para a percepção refletida da experiência no ambiente natural.

Todos esses elementos compõem caminhos para a compreensão e destaque dos elementos essenciais da experiência daqueles que são contextuais, fornecendo base para a transposição de um domínio para outro. Essa operação exige a articulação de um padrão moral e análise situacional para ação, elementos que compõem a **sabedoria prática**. Além disso, essa articulação exige uma **disposição**, uma vontade de integralizar determinada ação moral realizada em um contexto – virtuosidade, para um traço de caráter integralizado de forma total, de uma virtude manifesta em unidade de vida.

Seja por uma **motivação intrínseca**, aquela que busca o belo, bom e verdadeiro *per si*, em uma disposição natural, seja por uma **motivação extrínseca**, a qual se usa das virtudes para outro fim além de si mesmas, como um meio necessário, a integralização das virtudes em unidade de vida é uma busca deliberada e consciente pelo florescimento, pela vida boa.

Das **virtudes morais** foram encontrados indícios das seguintes virtudes durante a realização de atividades de aventura na natureza: virtude da sabedoria, e seus traços de caráter de criatividade, curiosidade, amor ao aprendizado, mente aberta e perspectiva; virtude da humanidade e seus traços de caráter de generosidade, amor e inteligência emocional; virtude da justiça e seus traços de caráter de justiça, liderança e trabalho em equipe; virtude da moderação e seus traços de caráter de perdão, humildade, prudência e autocontrole; virtude da coragem e seus traços de caráter de bravura, integridade, perseverança e vitalidade; virtude da transcendência e seus traços de caráter de gratidão, esperança, humor e espiritualidade. Dessas, a humildade, prudência, fortaleza, justiça, amizade e transcendência são destaques.

Por fim, percebeu-se que quando essas virtudes são exercidas em consonância com a vocação individual, com aquilo que lhe é natural, próprio e contributivo ao bem comum, ali reside o seu senso de propósito. Quando esse propósito é vivido de forma plena costuma ir além da própria experiência, constituindo um legado, algo que perdura, influencia e inspira outros ao mesmo caminho.

Uma vez que o quadro foi apresentado de forma sintética, porém total, serão discutidos cada um dos elementos com as narrativas encontradas na amostra sob a luz da discussão teórica da presente tese.

## 5.2 ELEMENTOS DE VIRTUOSIDADE

Como apresentado anteriormente, a natureza em sua forma plena, longe dos confortos tecnológicos e próximo as forças primárias dos eventos naturais, apresenta certa influência de indução de comportamentos da vida humana associada, principalmente quando estamos praticando alguma atividade de aventura ao ar livre e vamos à natureza com disposição a viver o que aquele ambiente pode proporcionar.

No campo dos estudos organizacionais, dentro da perspectiva teórica da ética das virtudes, essa influência ambiental é apresentada como virtuosidade e refere-se aos contextos organizacionais nos quais virtudes são praticadas, apoiadas, alimentadas, disseminadas e mantidas, considerando tanto o nível individual quanto o coletivo (CAMERON *et al.*, 2004). Nesse sentido, Kaptein (2008) postula que a virtuosidade pode ser determinada pela medida em que a cultura organizacional estimula seus membros a agir eticamente ou os impede de agir de forma antiética. São características ambientais que estimulam ou facilitam a virtude dos indivíduos (RIBEIRO; REGO; CUNHA, 2010).

Através da amostra, constatou-se que a virtuosidade do ambiente natural induziu aplicação da sabedoria prática; formação de comunidade; busca pela excelência; e percepção da transcendência, como se discute abaixo.

### 5.2.1 Sabedoria prática

Da atividade de elevado grau de risco, como o planejamento de mergulho em caverna, até a ação mais corriqueira de acompanhar a previsão do tempo para as atividades de baixo risco, como caminhadas em trilhas demarcadas, foi encontrado nos relatos evidências da aplicação da sabedoria prática e seus elementos de padrão moral, análise situacional e resolução virtuosa.

Relacionado ao padrão moral, Charlie reflete que “a forma como nos relacionamos com a natureza e seus recursos não renováveis diz muito sobre nós”. Charlie compartilha que sua operadora e agência de ecoturismo, atuante desde 2015 com mais de 600 trilhas feitas, traz consigo nas atividades os “valores da segurança e amor

ao trabalho”, os valores que sustentam esse padrão. “Somos uma operadora raiz [...] temos um legado que vem dos tropeiros, de meu irmão que foi condutor da primeira turma formada localmente [...] somos uma operadora tradicional [...] ligadas a historicidade do Município”. Relata que esse embasamento é passado na forma de se comunicar, nas informações e no jeito de conduzir as atividades. Relembra que soma essa tradição a busca pelo conhecimento, como no caso de seu mestrado e doutorado em andamento, além da influência em seus filhos para seguirem o mesmo caminho.

Já Kanu reflete que o padrão básico é “reconhecer o perigo e não se expor a ele”. “É necessário responsabilidade sobre sua vida e dos demais que confiaram em você”. A partir dessa reflexão é questionado como harmonizar a busca pela experiência contida no desafio com um padrão baseado na segurança. Sua resposta relata sobre a importância do polimento, esse aperfeiçoamento longânime: “Assim como as pedras levam milênios de polimento para ficar perfeitamente redondas, a prática da canoa havaiana leva tempo para se aperfeiçoar”.

Na continuidade, relata que para produzir uma canoa exige paciência e respeito ao tempo. Relembra que as árvores levam tempo para crescer. Deve se ter a mesma paciência ao preparar o casco de uma canoa. “Você deve ser sutil no polimento. Se você pesar a mão, você quebra”. “É a arte de se expor ao atrito e ter um objeto digno de apreciação sem perdê-lo nesse atrito [...] é necessário sentir quão necessário é se expor aos testes para chegar aonde você quer chegar”.

Charlie reforça esse pensamento e aponta que “a natureza é o melhor professor”. Mas “você pode aproveitar ou não as experiências que têm na natureza”. Se estiver disposto, “ela [natureza] te forja”. “Uma vez que você obtém uma consciência [...] é transformado, você pensa: eu nunca vou pegar um passarinho e colocar numa gaiola”. Outras ações como “ter a consciência de não ir na borda de uma cachoeira pelo risco, você pode levar para a vida”. “Eu levo a minha experiência na natureza, desde minha profissão como professor, até a gestão da coordenação da associação de guias. Minha tomada de decisão vem do forjamento que a natureza me proporcionou. Eu poderia concluir o doutorado e tudo mais, e eu ainda não teria adquirido isso que aprendi na natureza”.

Tecino é um experiente gestor na área de tecnologia e, também, instrutor de mergulho e canoa havaiana. Ele relata uma situação crítica e seus aprendizados. Na ocasião estava conduzindo um grupo como instrutor de canoa havaiana em um mar revolto, desafiador, com ondas de 4 metros. Ele reflete que naquele momento sua busca envolve

“ver até onde posso ir”, envolvendo os conhecimentos para a tomada de decisão com avaliação de risco, medição das consequências e senso de responsabilidade sobre o grupo.

Contudo, nesse episódio naufragou a canoa e percebeu que sua decisão de sair ao mar foi equivocada. Analisa que seu grupo não era experienciado o suficiente para responder aos comandos em um mar bravio, também havia menos coletes salva-vidas do que o número de pessoas. Em meio ao problema real de naufrágio, sua tomada decisão envolveu a capacidade de se organizar de forma rápida e tomar decisões importantes para salvar a todos: “Na rápida ação distribui coletes salva-vidas para os membros da canoa que menos sabiam nadar”, também pediu auxílio aos surfistas para tirar as pessoas da água, e somente após todos estarem em terra firme foi que realizou seu próprio resgate. Percebe-se um padrão moral, consciência do lócus de controle da situação e a responsabilidade com demais. Tecino relata que amadureceu com esse erro, e que continua a buscar desafios em mares bravios, “eu sinto medo, porém não sou medroso”. Reflete que “a confiança é central”, e caso o pior cenário aconteça você deve sempre saber o que fazer. É necessário “conhecer bem o terreno que está”.

Como visto, o padrão moral se relaciona diretamente com a análise situacional. Por exemplo: Poli diz perceber que a prática da vela oferece um rico contexto de aprendizagem que dificilmente se encontrar em outros ambientes. Ele menciona que tomar decisões, compreender e ler o ambiente se faz natural ao velejador. “Você aprende a tomar decisões, conviver com essas decisões e alterar, se necessário e possível”. “Você aprende a gerir em momento de estresse [...] suas decisões têm consequências”.

Poli menciona que a análise situacional envolve a “leitura e interpretação de inúmeras variáveis, você aprende a dar grau de importância para elas”. E exemplifica contando que quando se tem uma corrente contrária atrapalhando o desempenho dos barcos em uma regata, esse é um fato igual para todos, você não deve se ocupar muito dele, a não ser que seja possível aproveitar essa adversidade. “Você deve se preocupar com aquilo que você tem influência”.

Multi reforça esses relatos e compreende que “a vela é o grande divisor de águas da minha vida. Tanto na visão, quanto na cognição, na capacidade de tomar decisão que a vela te dá”. Ao ser questionado sobre essa visão, ele explica dizendo que é uma “visão holística, de compreender uma regata do início ao fim, em toda sua complexidade”. Conta que em “uma regata de monotipo, a criança está ali, ela por ela, em qualquer lugar do mundo, precisando tomar decisões. Esse treinamento para tomada de decisão é fundamental”.

Multi também relata a importância de se conhecer as regras, padrões morais explícitos que influem na análise situacional e ação resultante. “Tu podes ser o melhor velejador do mundo, mas ao chegar na boia e levar um pênalti você pode estar fora da regata”. “Você precisa saber quais são as penalidades, saber enfrentar injustiças e protestar com os juízes”. Ainda acrescenta que nas competições de vela é necessário aprender a “pedir água [solicitação de passagem quando a preferência é sua] mesmo que seja seu amigo”. Vê que existe um aprendizado importante sobre leitura de contexto ao saber que, apesar de amigos, na regata estão competindo sem interferência dessa relação. “Amigo é amigo, regata é regata”.

Também sobre análise situacional, Negino, que é empreendedor na área de tecnologia e setor imobiliário, em dado momento de sua trajetória viveu intensamente o voo livre e os aprendizados decorridos da prática. Relata que aprendeu com essa experiência a reconhecer rapidamente o erro e tomar ações para minimizar as consequências. Cita que a ocasião dos pousos com asa delta são momentos críticos, de maior risco, o qual é necessário “se dar conta de que errou em algum cálculo de aproximação, ter sangue frio e saber calcular rapidamente como minimizar o erro”. Negino também trabalhou com voos de balão, contexto o qual essa percepção é recrutada de forma recorrente. “Você tem 4 ou 5 cilindros [de gás] para voar, é preciso saber calcular rapidamente sua autonomia e tomar decisões”.

Nos relatos de Eólia, reconhecido atleta olímpico e medalhista júnior em mundial de canoagem *slalom*, também é possível encontrar de forma evidente a questão da análise situacional. Eólia explica que as competições de canoagem costumam acontecer em período curto, entre 4 e 5 semanas, em múltiplos países em sequência. “Isso traz contextos totalmente distintos, chegando de competições na Itália, em corredeiras naturais e condições amenas, até a Eslovênia com canais artificiais”. Soma-se que o tempo de treino é reduzido, compartilhado com delegações de vários países e que somente no dia da competição o circuito é apresentado. Além disso, existem os aspectos ambientais, como frio, calor, vento, ruído da competição, movimentação e troca de pontos de referência. “É necessário uma adaptação extrema”.

Como já discutido por meio dos relatos, a análise situacional abraça os elementos do risco assim como influi na questão da cooperação, confiança e formação de laços. Medino reflete sobre a questão ao ser perguntado sobre o processo de escolher suas companhias para a aventura. Compartilha que a análise é subjetiva, que por mais que a expertise técnica seja importante, “o individualismo no esporte de aventura pode ser

fatal”. Dessa forma, Medino busca perceber traços de caráter nas pequenas atitudes anteriores a atividade. Reflete que as suas decisões no canionismo, sua modalidade de esporte de aventura mais praticada, envolveram “basicamente duas variáveis, conhecer o ambiente e conhecer as pessoas”.

Charlie, por sua vez, relata sobre as diferenças de estar em uma atividade por diversão e em uma operação comercial. No segundo caso, precisa preparar a mochila para mais situações adversas, pensando não somente em sua autonomia, mas no bem-estar de todos do grupo. Cita que os fatores de previsão do tempo, condição física do visitante e entrevista sobre experiência prévia do grupo, são determinantes na escolha do nível da atividade oferecida, “sua estratégia de trilha depende de avaliar esses fatores”.

Sobre o autocontrole, Charlie conta um episódio recreacional na Cachoeira dos Inocentes, quando tinha 16 anos, no qual um dos amigos teve a ideia de subir pela cachoeira ao invés de contorná-la: “Quando chegamos uma a altura de 20 metros da escalada percebemos que não seria mais possível continuar subindo [...] O que estava na frente não conseguia avançar e já estava escorregando [...] Eu sabia que seria possível retornar pelo mesmo caminho e o amigo detrás estava apavorado. Embaixo de nos tinham matacões enormes e pontiagudos. Ali eu senti a morte de perto”.

Relata que pediu calma aos amigos, sustentou fisicamente o que estava à frente para ele poder escolher melhor por onde se segurar e avançar. Conseguiram chegar até um ponto com ancoragem para corda e galgaram para um local onde estavam mais seguros. Esse relato reforça que em toda situação adversa “você precisa ter muita calma para tomar uma boa decisão”, evidenciando a integração do autocontrole na resolução da situação.

Uma das modalidades que o autocontrole se sobressai é no mergulho em caverna. Bravo relata uma situação limite que vivenciou ao ministrar um treinamento de mergulho com cilindros na posição lateral, técnica de caverna utilizada para passar em passagens submersas estreitas. Na ocasião da troca de cilindros, um aluno inverteu a posição do regulador, que é o bocal de onde sai o ar comprimido. Então ao invés de respirar comprimido ele engoliu água. No desespero rapidamente trocou para o cilindro, repetindo o mesmo erro e engolindo água novamente. “Ele ficou desesperado e veio para cima de mim puxar meu regulador. Tive que acalmá-lo e mostrar o que estava errado”. Resolvida a situação, se comunicaram para retornar e finalizar o mergulho. Porém, o aluno “saiu em disparada para o lado contrário, se aprofundando na caverna ao invés de sair. Tive que nadar rápido atrás dele até que em um marcador ele se deu conta que estava

indo para o lado errado”. “Se você não tem treinamento adequado, raciocínio, conhecimento do sistema e realizar uma boa preparação, nessa hora você tem um óbito”. Novamente a virtuosidade é induzida e praticamente é a única resposta possível para ambos saírem com vida da situação.

Dentro da sabedoria prática o autocontrole opera com os demais elementos do padrão moral e análise situacional para chegar em uma resolução virtuosa. Esses elementos são presentes nos relatos de todos os entrevistados. Por exemplo, no relato Vent, experiente instrutor de vela e empresário no ramo esportivo, aponta que na hora do desafio “adrenalina está alta, e ela pode interferir em sua decisão. Você pode ficar cego por ela e tomar uma decisão errada, ou deixá-la vir, aguçar seu raciocínio e toma a decisão certa”.

Ao ser perguntado sobre um exemplo, Vent relata o episódio no qual um amigo teve as linhas do paraquedas enroladas no pescoço de forma sutil e pouco perceptível enquanto saltavam para fora do avião: “Em queda livre me aproximei dele, articulei para ter calma, e tirei a primeira volta, quando ele percebeu a situação, ele se apavorou e precisei sair de perto. Um choque em queda livre, dado sua velocidade, pode apagar os paraquedistas. Ele se acalmou e consegui chegar perto novamente e tirar a segunda volta de seu pescoço e abrir o paraquedas dele a tempo.”

Vent relata que “quanto mais sangue frio, mas capacidade de ajudar você tem. [...] Se emocionar, mas não deixar a emoção te cegar [...] na verdade utilizar ela para tomar a melhor decisão”. Em outras palavras, manter o autocontrole necessário para uma resolução virtuosa. Novamente, qualquer outra ação, que não uma de autocontrole e prudência, levaria a um grave acidente.

Como visto nos relatos, ao estar diante de situações complexas é necessário evocar um padrão moral de ação. Esse padrão moral fornece insumos para análise situacional, elencando possíveis caminhos de ação ao mesmo tempo em que regula as emoções, atingindo autocontrole para uma resolução virtuosa da situação. Esses elementos relacionados a sabedoria prática (*phronesis*) foram encontrados e relacionados ao modelo neo aristotélico de tomada de decisão (KRISTJÁNSSON, 2021). **A virtuosidade contida na prática de atividades de aventura na natureza induz o exercício da sabedoria prática.**

### 5.2.2 Ethos

Foi percebido que as atividades de aventura na natureza também induzem à formação de comunidade (*ethos*) com seus elementos de cooperação, confiança, laços e relação virtuosa.

Stonehouse (2011) dialoga com essas ideias ao refletir sobre o tema em sua tese. O autor acompanhou uma expedição de duas semanas nas montanhas Adirondack, em Nova Iorque/EUA, a fim de verificar se as condições para o desenvolvimento do caráter eram presentes. A expedição fez parte de uma experiência de finalização do primeiro ano do curso de graduação de uma universidade. O autor utilizou entrevistas como método principal, além de observação participante e análise documental como métodos secundários. O resultado percebido pelo autor, através da análise temática, foi que os participantes refletiam sobre suas vidas morais tanto em momentos formais da expedição, como: reuniões de grupo; realização das atividades; e na escrita do diário de campo, quanto em momentos informais, enquanto faziam caminhadas e realizavam tarefas espontaneamente no acampamento. A resistência físico-mental exigida em atividades de caminhada fora de trilhas, o cuidado expresso por meio dos atos de serviço uns aos outros e tolerância social na vida expedicionária, foram relatadas como oportunidades para a prática moral. Os participantes também identificaram que a comunidade formada na expedição foi fundamental para sua autopercepção moral (STONEHOUSE, 2011).

Ao analisar os relatos desse trabalho, percebeu-se uma preponderância dos aspectos coletivos sobre os individuais durante a expedição. O autor esperava que os participantes associassem a si próprios à relevância moral, porém a associação mais forte se deu no aspecto social da expedição. A percepção do desenvolvimento do caráter com seu elemento interpessoal levou o autor a modificar a discussão teórica dos traços de caráter individuais normalmente associados ao *OAE*, tais como resiliência e intrepidez, para uma compreensão mais relacional do caráter, a qual a motivação a ação moral é fundamentada no amor ágape, universal e incondicional.

Esse achado se relaciona com a reflexão proposta por MacIntyre em seu livro *After Virtue* (1981), no qual “O bem comum de uma comunidade não é aquele resultante da simples soma dos bens buscados pelos membros individuais de alguma atividade associativa [...]” (MACINTYRE, 1981, p. 200), mas sim “[...] cada conquista, pelo indivíduo, do seu próprio bem é inseparável tanto da conquista dos bens compartilhados das práticas, como da contribuição ao bem comum da comunidade como um todo.”

(MACINTYRE, 1981, p. 201). Levando para o contexto do estudo de Stonehouse, o bem de um jovem na expedição era a realização do bem de seu companheiro próximo.

Nesse sentido, dentro da amostra da presente tese também foi encontrado que o elemento da cooperação potencializa a capacidade individual no enfrentamento dos desafios que a aventura traz. Além dos relatos já propostos, Charlie relata uma situação em que estava conduzindo visitantes em trilha nos cânions quando uma senhora escorregou e bateu a cabeça: “A primeira coisa em que pensei foi aplicar primeiro socorros, mas logo perguntei ao grupo: Alguém tem experiência médica? Duas pessoas do grupo se apresentaram, uma médica e outra enfermeira. Furneci meu material de primeiros socorros e elas atenderam a senhora com muita eficiência, com a experiência de quem faz isso todo dia”.

O evento crítico relatado exigiu cooperação e humildade de Charlie, ele precisou reconhecer que mesmo com conhecimento técnico sobre assistência imediata a emergências poderia existir no grupo outras pessoas com experiência prática consolidada, na medida a qual o contexto exigia. Para ser exitoso na situação, a humildade fez parte do padrão moral exercido por Charlie, além dos elementos de autocontrole, análise situacional e resolução da situação, componentes do modelo decisório da sabedoria prática discutido anteriormente.

A cooperação também proporciona acessos que individualmente seriam muito mais difíceis de se alcançar. Esse ponto é apresentado na fala de Kanu ao ser perguntado sobre o que aconteceria em um cenário hipotético onde todos praticassem canoa havaiana. Kanu responde que haveria mudanças “fundamentalmente na forma de colaborar e criar laços”, “haveria mais cooperação, colaboração”. Explica que “a canoa exige uma combinação especial [...] Na sua fragilidade e impotência individual você se entrega ao outro, ao grupo, isso tem um ganho exponencial”. A partir da prática de canoa havaiana, principalmente em sua modalidade coletiva, é possível navegar em mares difíceis, surfar grandes ondulações de forma acessível ao iniciante, desde que conte com a cooperação do grupo: “Algo que demoraria 20 anos de prática individual, com a força do grupo na canoa, conseguimos navegar e viver uma experiência única. Isso é transformador”.

Nesses casos, a cooperação exitosa passa a reforçar a confiança no grupo, criando uma mentalidade coletiva que potencializa aquela coletividade. Quando essa confiança se aprofunda, de forma a criar laços para além da prática em si, é criado um sentimento de família, partilha de padrões morais, o que, por exemplo, na cultura havaiana é chamado

de *ohana*. É interessante notar que a palavra *ohana* na cultura hebraica está relacionado ao dom da graça de Deus, apontando para um caminho de transcendência, outro elementos de virtuosidade encontrado.

Sobre esse ponto Mike, empreendedor de uma empresa de ecoturismo, relata que apesar do viés comercial existe uma família de praticantes. As atividades reforçam uma comunidade de “canionistas, caminhantes e amigos que cultivam vínculos entre si”. Cita, por exemplo, que “as pessoas ficam na minha casa quando as atividades são próximas”. “A coisa fica mais fácil quando você está entre amigos. Você quebra aquela coisa de paguei, quero um produto e vou para casa”, afastando de uma relação impessoal que normalmente ocorre.

Ainda sobre a cooperação, outro esporte que apesar de individual só é possível realizar com outras pessoas é o voo de planador. Da amostra, Multi e Vent são os praticantes da modalidade e relatam que é necessárias ao menos 5 pessoas no apoio para uma pessoa voar. Chama atenção o elemento da virtuosidade na situação: o esporte só acontece com a cooperação, ela é mandatória para que ocorra a experiência, o que induz todos a cooperarem. Multi percebe isso, e até mesmo fica reticente: “não vou chamar de coletivismo, porque não é. É um individualismo respeitando as individualidades de cada um [...] vou ajudar meu companheiro porque eu quero voar também. Se todo mundo ajudar e ser ajudado, vai dar certo para todos”.

Aqui pode se encontrar indícios da virtude da justiça, tanto na perspectiva de dar a cada um aquilo que lhe é devido, quanto na manifestação da força de caráter do trabalho em equipe como relatado por Multi: “Muitas vezes o cara vai para o aeroclube faz todos voarem e não decola, apenas para fazer essa máquina continuar rodando [...] Você dar asa para os outros voarem e você não decolar ... tem muito espírito de equipe aí”.

Outro elemento encontrado em todos os grupos foi a relação virtuosa que as atividades de aventura na natureza podem favorecer, sendo muitas vezes um dos principais fatores motivadores para realização dessas atividades. Por exemplo, o relato de Profino, que tem experiência em corridas, ciclismo, surf, vela, skate, mergulho, escalada e outras modalidades, compartilha que maioria de suas aventuras são em grupo ou em parceria com sua esposa.

Kanu relata que aos 11 anos se mudou com a família para Florianópolis. Com a mudança acabou ficando muito introspectivo, o que preocupou sua família. Seu pai então começou a realizar aventuras com ele durante os finais de semana para “subir picos, explorar costões rochosos e aproveitar”, utilizando o ambiente natural como um

importante momento de relação. Nesse mesmo sentido, Profino conclui algo semelhante ao afirmar que “o esporte coletivo aproxima, cria vínculos e gera espaços de partilha”.

Eskal, na perspectiva de sua modalidade, observa que “o montanhismo é uma atividade colaborativa [...] o fato de estar amarrado na mesma corda, dando segurança um ao outro, cria laços fortes, de confiança [...] a escolha da parceria é fundamental”. Acrescenta que “A busca da escalada também envolve a busca por criar laços de amizade”.

Em Aristóteles temos que

Em toda comunidade parece existir alguma forma de justiça e amizade. Aqueles que navegam juntos [que são membros comuns da tripulação de um navio] e guerreiros que lutam juntos se dirigem uns aos outros como amigos e, de fato, assim o fazem aqueles que constituem quaisquer outras comunidades. (ARISTOTELES, 2010, p. 306).

Nota-se que o senso de comunidade é base da amizade, e por extensão há justiça entre seus membros. Os relatos da amostra reforçam essa percepção de Aristóteles, oportunamente exemplificada pelo filósofo com o caso episódico evidente desses laços na navegação. Ainda reforça, sua concepção de amizade como “[...] alguém que deseja e realiza o bem ou o que aparenta sê-lo de um outro indivíduo em favor desse outro indivíduo [...] amigo é alguém que faz companhia, e alguém que tem os mesmos desejos, ou alguém que compartilha tristezas e alegrias.” (ARISTOTELES, 2010, p. 333).

Essas partilhas são encontradas em relatos de cooperação, confiança, construção de laços e relações virtuosas que formam um padrão de comportamento de determinada comunidade, um *ethos* compartilhado por grupos que demonstram afinidades. Por exemplo, no caso dos escaladores: “você recebe e é bem recebido por pessoas de quem nem conhece”, ainda “apesar de ter competições é um esporte colaborativo, que envolve parceria e companheirismo”, como relatado por Eskal.

Em outra modalidade, Profino relatou que recentemente viveu a experiência de descobrir um outro esporte, o skate simulador de surf. O *ethos* é manifesto ao ser ensinado por um praticamente mais novo, porém mais experienciado na prática, conseguindo superar o medo e aproveitar plenamente as pistas de skate como “ondas perfeitas”. Compartilha que “por mais que tenha assistido vários vídeos pela internet e estudado sobre o skate simulador de surf, a prática é muito distinta”.

Uma reflexão que surge é o papel das relações e sua importância para o desenvolvimento da prática de diferentes modalidades de esporte de aventura. Em uma

análise transversal dos relatos, parece haver modalidades de esporte de aventura que favorece o individualismo pouco aproveitando a virtuosidade do ambiente natural, e outras modalidades onde a cooperação e confiança são abraçados em centralidade, o que favorece o acesso a virtuosidade. O *ethos* pode figurar como um fator mediador dentre os elementos de virtuosidade, o que enseja mais investigação para conclusões.

Contudo, o que pode se afirmar com base no estudado é que **a virtuosidade da prática de atividades de aventura na natureza é catalisadora de relações. O ambiente favorece cooperação, confiança, criação e aprofundamento de laços, proporcionando contexto para relações virtuosas, exercício da virtude de amizade e indução de formação de comunidade.**

E seja qual for o significado da existência para cada um e o que a torne para ele digna de ser vivida, seu desejo é compartilhá-la com amigos. Assim, alguns bebem ou jogam dados juntos, outros praticam exercícios físicos juntos e caçam juntos, ou estudam filosofia juntos – cada tipo humano despendendo seu tempo em mútua companhia na atividade que na vida mais os agradam: com efeito, visto que desejam conviver entre amigos, praticam suas atividades de maneira compartilhada na medida de suas capacidades. (ARISTÓTELES, 2010, p. 353).

### 5.2.3 *Areté*

Apesar dos elementos de relação terem se destacado na amostra, os elementos relacionados ao risco nas atividades de aventura na natureza também foram comumente relatados. Dado o risco inerente às atividades, os relatos do grupo profissional são marcados pela busca da excelência na operação comerciais das atividades de aventura na natureza. Percebe-se que a busca pela excelência é condicionante para a realização dessas atividades de forma perene e longeva.

Ao ser perguntado sobre experiências marcantes na natureza, Charlie explica sobre sua operação como condutor de ecoturismo na trilha do Rio do Boi, um rio que corre no interior do cânion Itaimbezinho ao sul do Brasil, famoso por seus paredões de 700 metros de altura, os quais vertem águas dos arroios da Serra Geral. Explica que em ocasião de chuvas fortes, acontecem enxurradas no leito do rio que recebe essas águas. Nessas condições existe claro risco de se ficar preso em ambiente confinado.

Charlie conta que “em mais de 20 anos de trabalho, nunca fiquei preso lá por enxurradas”. Ao analisar seu relato por completo, percebeu-se que sua capacidade de julgamento, com rápida aplicação de critérios e discernimento de situações é chave para vivenciar experiências marcantes aos visitantes e ao mesmo tempo proporcionar

segurança. Percebe-se a articulação da sabedoria prática, a aplicação da prudência em situações limite, assim como um paradoxo entre a busca pelas experiências que envolvem risco, ao mesmo tempo em que quer se afastar desse fator, o controlando de alguma forma.

Ao ser perguntado mais sobre esse paradoxo, Charlie relata um episódio nessa mesma trilha. Conta que já estava no ponto final de avanço, a partir do qual se inicia o retorno da trilha, e naquele momento houve uma cabeça d'água não prevista. “Foram vinte minutos de chuva muito forte. Vi uma cena que me marca muito até hoje. Todas as bordas dos cânions se transformaram em cachoeiras. Era uma cortina de água de fora-a-fora. Uma visão incrível”. O relato reforça esse paradoxo, envolvendo um maravilhamento pela beleza da grandeza da força da natureza, assim como uma ação imediata para saída daquele ambiente devido ao risco iminente de confinamento.

Charlie relata que assim que iniciou a chuva já começaram a realizar o retorno, e logo na primeira travessia o rio já estava de difícil transposição. Então “o grupo começou a querer se dispersar. Chamou atenção do grupo dizendo: ‘Galera, nós só vamos conseguir sair daqui se ficarmos bem unidos’”, elemento que também reforça a indução da cooperação e liderança na situação crítica.

Ele continua o relato dizendo que conforme avançavam viam árvores caindo dos paredões devido aos fortes ventos: “vi palmeiras Juçara sendo arrancadas inteiras e caindo próxima de nós [...] A cada travessia o rio subia mais. Fui indo a frente, me arriscando e colocando cordas para os demais passarem. Lutamos e conseguimos chegar até a trilha da mata, onde estava mais seguro. E bem nessa hora, chegou a verdadeira enxurrada com uma onda enorme que varreu o cânion”.

Charlie relata que “busca perceber quando isso vai acontecer. Mas nem sempre dá certo. Naquele dia não consegui perceber. Outras vezes já percebi e voltei antes de passar por grandes situações”. Ele concluiu o relato dizendo que a prevenção, calma e a ação são três pontos-chave para lidar com situações críticas em ambiente natural.

Os elementos de virtuosidade se entremeiam nos relatos. A confiança é relacionada com frequência junto com a excelência. Charlie, por exemplo, percebe que a confiança é o fator-chave, “um gatilho do sucesso” para uma atividade bem-sucedida. “Aquele pessoa que se divertiu, aprendeu, se surpreendeu e voltou para casa com segurança, provavelmente vai dizer: ‘Poxa, essa trilha foi muito boa, você precisar ir lá’”. Essa indicação é evidência da confiança. Ainda acrescenta que o que “queremos nessa vida é estar satisfeitos. E na profissão de condutor, essa satisfação vem com a confiança”.

Sobre a confiança, o estudo de Stonehouse (2011) traz que quando os participantes eram bem-sucedidos nos desafios, percebiam que eram capazes de realizar mais do que haviam concebido anteriormente. Assim, eles acreditavam que suas realizações durante toda a expedição serviriam como pontos de referência quando desafios futuros fossem enfrentados. Além disso, eles consideraram o incremento de autoconfiança dado o sucesso na realização da tarefa como moralmente significativo. Com isso o estudo reforça que os desafios, quando bem-sucedidos, geram autoconfiança e resiliência para enfrentar desafios novos em outros contextos.

Ainda em relação a questão, apesar do incremento da autoconfiança, os participantes foram reticentes em afirmar que seu caráter tinha sido transformado durante a expedição. O grupo percebeu que a expedição havia refinado, fortalecido ou trazido à luz certos aspectos de seu caráter, mas não o transformado por si só. Essa observação empírica é condizente com a compreensão de que caráter é refinado gradualmente, conforme Aristóteles postula.

Relacionado a essa percepção, o apontamento de Charlie traz que “a confiança deve ser buscada com determinação” pelos condutores de visitantes, apresentando indícios de uma habituação virtuosa, necessária para a atividade exercida. “Ao atingir esse patamar [confiança], você não vai querer mais deixar a atividade”. Charlie percebe que quando a confiança passa a ser uma tônica na atividade, os condutores permanecem no exercício dessa profissão. Essa reflexão pode ser extrapolada para a questão da vocação: Se confio e sou confiado é porque realizo em ato minha potência de condutor – uma capacidade própria, valorada e valorizada na facilitação de experiências em ambiente natural.

Em especial, Mike testou com seus clientes a questão da excelência e confiança. Ele propôs com sua empresa um exercício para seus clientes em que “criamos uma experiência para medir o quanto o público confiava em nosso trabalho [...] As pessoas pagaram um determinado valor e entraram na van sem saber aonde iriam e o que iriam fazer”. Conta que houve boa procura e realizaram duas atividades em cavernas com ótima aceitação.

Reforça esse pensamento o relato de quando Charlie guiou um grupo de médicos experientes com vivenciais de atrativos internacionais de ecoturismo e turismo de aventura. Relata que “dá um frio na barriga. Mas aí entra a confiança. Aquelas pessoas que já salvaram vidas confiaram em você para conduzi-los na trilha. Essa confiança te dá

uma determinação que te leva ao sucesso [...] você precisa acreditar que está passando algo singular, importante, que deve ser valorizado”.

Outro relato que soma é de Alpha, instrutor de condutores de ecoturismo e turismo de aventura, assim como empreendedor de uma empresa de treinamentos em altura e primeiros socorros em ambientes remotos. Além de empreender, Alpha tem uma trajetória consolidada no Exército do Brasil. Dentre suas capacitações na carreira militar, realizou estágio de operação em terrenos irregulares e se formou como instrutor militar de transposição de obstáculos.

Sobre essa formação, Alpha relata que havia na turma uma expectativa especial da instrução do exercício “Rapel em S”. É de se notar nesse relato, e em outros, que além dos riscos habituais do ambiente natural, os desafios com altura costumam proporcionar situações limite na prática de atividades de aventura. Na situação, Alpha relata que se sente a “pressão do enfrentamento do vazio”, se adiciona a “adrenalina da altura” e a “vontade de desafio” como elementos motivadores. Mas nem tudo saiu como planejado.

Apesar de condizente para o conhecimento da corporação militar da época, a técnica utilizada para descenso em corda era rudimentar. Havia muitos elementos de risco. Alpha relata que em um determinado momento um dos alunos não foi capaz de operar, houve uma queda de cima de uma cachoeira e por sorte não ficou gravemente ferido. Alpha relata que “essa experiência foi um *click* para mim, a partir desse momento a questão da segurança começou a me chamar mais atenção. Comecei a pensar: como é que irei dar segurança para minha tropa quando replicar o treinamento”. Com esses relatos percebe-se o senso de responsabilidade e liderança que a condução de atividades de aventura exige, desde condução em trilhas de ecoturismo até em uma instrução militar especializada.

Ainda sobre a questão, ao ser perguntado sobre outras experiências marcantes, agora fora do ambiente militar, Alpha relatou um episódio de escalada esportiva com amigos na Casa de Pedra em Bagé, no estado do Rio Grande do Sul. O local é conhecido por apresentar um conjunto robusto de rochas, soerguidas em meio a planície dos pampas, com diversas vias para escalada.

Na ocasião, enquanto aproveitavam as vias de ascensão do local, não perceberam a mudança meteorológica em curso. O conjunto de rochas impediam a visão do horizonte em direção ao oeste, de onde abruptamente chegou uma tempestade. No momento do romper da tempestade Alpha estava no meio da via de escalada. Teve tempo apenas para se certificar de que estava bem preso à corda e se proteger comprimindo seu corpo contra

a rocha enquanto uma torrente de água e granizo vertia do céu ininterruptamente durante 20 minutos. Alpha liderava e temia pelo seu colega que estava mais abaixo na mesma corda. Porém, as condições eram tão extremas que ele não conseguia ver ou ouvir nada além de chuva, pedras e vento. Após o fim da tempestade conseguiu alcançar seu companheiro e chegar em segurança ao solo. “A partir dessa experiência comecei a me atentar muito mais para gestão e segurança”. Sua preparação, tanto em nível de conhecimento, com estudo de livros de gestão de risco, escalada e segurança, quanto na prática simulada de situações de emergência, passou a ser uma constante.

Em consonância com os relatos de Alpha e Charlie, as experiências relatadas de Bravo reforçam a questão da excelência ao se trabalhar com risco. Sua experiência com técnicas verticais e mergulhador de caverna contribuíram para ser um dos primeiros consultores da Norma Brasileira sobre Sistema de Gestão da Segurança em Turismo de Aventura (NBR 15331 de 2007). Bravo compartilha que quando se trabalha com baixa tolerância ao erro, é necessário investir muito em treinamento: “Você repete 1, 10, 50 vezes em ambiente controlado, seguro, até automatizar o processo”. Bravo remonta seu histórico e primeiro treinamento em técnicas verticais no Parque Estadual Turístico do Alto do Ribeira (PETAR) em São Paulo. Relembra que seu instrutor dizia: “em procedimento vertical você só erra uma vez”, pois “você não vai estar lá de novo. Não tem margem de erro. Se você erra uma aproximação na boca de caverna em um rapel de 120 metros e cai, não vai sobrar muita coisa para contar história depois”.

Alpha reforça o mesmo achado e apresenta uma escala de competência:

- Incompetência inconsciente – “quando não sei que não sei”;
- Incompetências consciente – “quando sei que não sei”;
- Competência consciente – “quando tenho conhecimento e preciso pensar para fazer”;
- Competência inconsciente – “quando tenho conhecimento e consigo agir de forma automática, não preciso pensar para fazer”.

Essa habituação à situação, de forma a incorporar uma resposta automática, ainda deve levar em conta dois aspectos, a frequência e a intensidade a qual os praticantes serão cobrados. “Se os alunos serão cobrados em alto nível, eu aumento o nível de estresse adicionando elementos de caos”. Cita, de forma análoga, o exemplo do curso de datilografia, quando se treina até “digitar uma lauda toda sem erro e sem olhar para a máquina”.

Nesse sentido, Bravo relata que sua análise para operar em atrativos naturais parte do pressuposto de “menos emoção e mais razão”. Exemplifica que para iniciar uma operação recente de condução no Parque Nacional da Serra da Bodoquena, no Mato Grosso do Sul, fez os cursos, credenciamento, incursões de reconhecimento e duas experiências piloto para testes. Somente depois dessa bagagem é que definiu o que seria colocado como produto experiencial. Ele menciona que “as pessoas dizem que sou chato e exagerado. E eu sou! Agora pergunta quando acidentes tive em minha mão? Zero”. Bravo acredita que isso se deve a toda sua preparação para as atividades: “Esses treinamentos sem dúvida me deixaram melhor preparado”.

Ao ser perguntado mais sobre a questão, Bravo relata que seus treinamentos são variados, com primeiros socorros, resgate em ambiente confiado, certificações em *wilderness first aid*, experiências em instrução para o corpo de bombeiros e outras corporações militares, até treinamento de recolhimento de corpos em cavernas. “Quanto mais treinamento você tem, melhor sua tomada de decisão”. E acrescenta novamente que “em 35 anos de atividade de aventura não tive nenhum acidente”.

Do mesmo grupo, Mike também detém experiência em atividades com cordas, tanto comercial quanto recreacional e esportivo. Em seu relato a perspectiva de excelência envolveu também a questão dos equipamentos, “um bom material, de qualidade, limpo e organizado, inspira confiança no cliente”; “nós estamos lidando com vidas. Quem indica nosso trabalho, sabe que está indicando segurança”.

Os relatos do grupo elemental, com Polaris, Eskal, Kanu e Vent, explicitam o elemento excelência como busca de desafios que validam sua preparação. Polaris relata que fez “duas expedições solitárias, uma no Polo Norte e outra ao Norte do Alasca. “Me colocar nessas situações de perigo sempre me atraiu. Eu gosto disso. Eu não vou apesar do perigo, eu por causa do perigo”. Nota-se que essa busca pela validação é consciente: “Cheguei num momento de minha carreira que precisava realizar uma expedição solitária”. A Antártica, no Polo Sul, já era um ambiente conhecido para ele, dado suas várias expedições para lá. Então, inspirado pelos relatos dos aventureiros históricos como Shackleton e Amundsen, decidiu pelo Polo Norte, ambiente pouco conhecido por ele.

Bravo percebeu que essa busca pela excelência leva a “síndrome do *StarTrek*”, de “estar onde ninguém jamais esteve” – “*been where nobody has before*”, exatamente como costuma acontecer com exploradores de caverna, sua modalidade esportiva de maior proficiência. “Isso é uma motivação [...] eu vivenciei isso diversas vezes”. Ao ser perguntado como qualificaria experiência disse: “gratificante”, “único”, “desafiador”,

“sinto paz de espírito muito grande, uma validação de técnica”. Relata que tem mais de 6 mil mergulhos, sendo ao menos 3 mil em caverna. “Quando falamos em mergulho, posso parecer arrogante”, mas nessas explorações ele já chegou até 150 metros de profundidade e atividades superiores a 12 horas em um único mergulho.

Eskal, por sua vez, explica que o montanhismo tem diferentes modalidades, cita alta montanha, alpinismo (escalada em gelo), escalada em rocha. “Diferentes tipos de projetos exigem diferentes preparações físicas e psicológicas, assim como diferentes possibilidades dadas a época do ano”. Conta também que “tem momentos em que quero passar medo e outros que quero relaxar”. “Hoje quero escalar uma de décimo grau de dificuldade, mas para fazer isso novamente, preciso treinar em algumas de nono grau. É uma construção”.

Eskal reforça que “a vida do escalador se movimenta através de projetos”. Hoje está ele busca projetos que não precisam ser maiores que o anterior, mas que exijam o limite atual. “É preciso saber escolher seus projetos”. A atividade de escalada traz desafios em diversos aspectos, é “uma atividade física que te exige uma série de habilidades [...] é algo que exige de mim coragem, instinto, criatividade. Traz desenvolvimento físico e desafios [...] traz autossuperação”. Ele acrescenta que todos os projetos exigem “disciplina, boa alimentação, alongamentos [...] é uma busca pelo equilíbrio”. Esse relato, assim como os demais, evidencia o elemento da habituação virtuosa, onde a prática reiterada de determinada ação enseja pré-disposições futuras, e esse prática exige um caminho de equilíbrio, equidistante de extremos, mediano e condicionador de repostas em meio as adversidades.

Esses relatos demonstram como os entrevistados vivenciam o risco nas mais diversas situações, da vertigem ao confinamento, destacando-se como elementos comuns a intensa preparação, a exacerbação controlada das emoções (MARINHO, 2008), e a busca pela tensão entre a segurança e a experiência máxima de situações limites (FRANKL, 2019). **Situações que têm consequências reais na prática de atividades de aventura na natureza oportunizam a habituação virtuosa na preparação para vivência desses desafios, característica de virtuosidade a qual induz a excelência.**

### 5.2.4 Transcendência

Para alguns dos entrevistados, a natureza transcende a mera fisicalidade. Os relatos apontam uma conexão que gera revigoramento de dimensão espiritual. Polaris, ao refletir sobre sua motivação de ir às montanhas, compartilha que:

Essas aventuras são alimento para minha alma. Estar em contato com a natureza, sair da zona de conforto, da cidade, e passa a viver de forma minimalista. Sua casa é uma barraca, seu patrimônio é sua mochila. [...] As emoções vividas na natureza são muito intensas. O frio, a descoberta, a beleza, o cansaço, o medo, o deslumbre [...] você realmente se conhece. O companheirismo. Você está na ponta da corda e sua vida está na mão de outro, e vice-versa [...] O isolamento, o silêncio, a natureza bruta. Eu me sentia muito em casa. Isso me alimentava e me alimenta até hoje.

Vent aponta o mesmo revigoramento quando questionado sobre o que aconteceria se todos praticassem a vela. Responde que “primeiro é o respeito pela natureza”. “Você cria uma relação, um sistema de viver. É mais saudável fisicamente e espiritualmente. Você está conectado com o lugar onde você vive [...] quer coisa mais energizante que andar descalço na natureza, tomar um banho de cachoeira” ou “estar voando de peito aberto lá no alto, recebendo toda essa energia atmosférica, a gente se renova”.

A fim de compreender mais sobre o fenômeno, foi questionado sobre o que mudou de sua primeira experiência quando era criança, relatada na ocasião da entrevista. Vent responde que “Não mudou muito”. Ele tem 60 anos e sente bem. Conta que não teve filhos, foi empreendedor e sempre se sentiu muito livre. “O contato com a natureza me rejuvenesce”. Por exemplo, acabou de começar uma nova modalidade, o *wingsurf*, “isso me rejuvenesceu mais 10 anos”. Relata que sente dor todos os dias, mas vê como sinal de bom uso da vida. Em suas palavras: “a relação com o mar é muito energética. Se você sabe fazer essa leitura, se alimentar disso, você se mantém jovem”. Ainda reforça que “o mar, as florestas, são uma benção”.

Outro relato do grupo elemental, agora com Kanu, também reitera o exposto. Ao ser perguntado sobre situações limites, conta que em sua primeira volta a ilha de Florianópolis, uma circunavegação de mais 140 quilômetros, houve um trecho especialmente difícil, de costão rochoso desde a praia de Naufragados até a praia do Pântano do Sul. Relata que quando chegou em terra estava cansado, com sede e fome. Ao perceber que seu grupo de apoio estava despreparado e sem alimentação disponível para repor suas energias, rapidamente pediu “me empurrem nas ondas que eu preciso continuar

no mar”, após passar arrebatamento pensou “agora estou bem”. Percebe-se que no mar é onde se sente bem, por mais que estivesse em situação de privação, se renovou no elemental e continuou a remar.

Ao perguntar para os entrevistados sobre as experiências mais marcantes na natureza, a questão da beleza surgiu com frequência. Por exemplo Tecino, quando relata sobre a visão do amanhecer entre as montanhas durante uma prova de corrida abaixo de zero no Ushuaia, no extremo sul da Argentina. Outro episódio que remonta beleza é o de “ver o fundo do mar brilhante durante uma remada de canoa havaiana em lua cheia”, “era uma condição de água rara, calma e transparente”. Relata que por mais que já tivesse uma expectativa de que acharia beleza nessas situações, a natureza tem o elemento do surpreendente, sempre vai além do que você está preparado em termos do belo.

Para Tecino as experiências em ambiente natural trazem confiança e humildade. “Humildade no sentido de compreender seu tamanho, saber seus limites, conflitos e o que é necessário para se manter no combate”. Esses elementos são evidentes na natureza, impondo claramente uma humildade e magnificência de nossa relação com o ambiente. Lídia reforça ao relatar que “Amo perceber o poder da natureza, minha força e insignificância diante dela. O poder das dualidades”. “Essa força que leva a transposição de obstáculos e enfrentamento de desafio, ao mesmo tempo em que somos insignificantes perto da grandiosidade do ambiente [...] esses elementos não temos no cotidiano urbano”.

Já Negino reforça os elementos de transcendência ao perceber a questão do silêncio e paz de estar imerso no ambiente “ser parte de um todo, interligado”, isso te traz “humildade e conexão”. Em sua opinião, aqueles que não usufruem dessa potência “renegam sua origem. Tem menor sensibilidade”.

Polaris é direto ao explicar por meio de um pensamento simbólico: “A montanha não um estádio onde demonstro minhas conquistas. É uma catedral onde exerço minha religião”. Reforça que “a montanha para o montanhista, e o mar para o velejador, são filosofias de vida. Embora se trabalhe guiando, dando aulas de mergulho, levando pessoas para velejar, se faz isso para o mínimo de subsistência [...] a expedição é uma filosofia de vida”.

Nesse sentido, Jônico relata sob o prisma de transcendência que “quando você desrespeita a natureza, a Deus, a consequência é clara”. Sobre esse olhar espiritual, explica que nas atividades na natureza “no meio do mar, no meio de uma parede em uma escalada, você é um nada. E isso te ensina. Você é colocado em seu devido lugar com

muita tranquilidade”. Cita que “alguém com muito dinheiro e os melhores equipamentos não pode mudar em nada sua condição diante da natureza”.

Lídia reforça essa compreensão através do seu relato: “as situações de risco que vivenciei, que viraram problemas, todas estavam ligadas a arrogância humana. De não se conectar com energias da natureza para sentir o momento. Essas são energias muito mais fortes que nós”. Ao se perguntar sobre os exemplos, ela descreveu um episódio de conquista de cânion na Chapada Diamantina – quando uma nova via é equipada e aberta para a prática do esporte. Na ocasião chegaram canionistas espanhóis com materiais sofisticados. “Ficamos perplexos diante dos equipamentos e acabamos nos desmerecendo”. Ela percebeu que parte do grupo dos canionistas brasileiros estava “hipnotizados pelos brinquedos de fora”. Com essa percepção questionou aos brasileiros se haviam checado as competências técnicas do grupo estrangeiro, porém ninguém levou a sério sua consideração. Continua o relato e aponta que os espanhóis “não chegaram na postura de irreverência, e sim uma postura arrogante”. “Em alguns momentos, chegavam nas paredes e realizavam furos desnecessários na rocha, de forma pouco cuidadosa com aquele ambiente intocado”.

Então, “na última cachoeira de 300 metros, aquele que estava liderando na ponta ficou sem corda. Ele não sabia reverter o sistema de descida para subida”. A arrogância, somada à falta de conhecimento da técnica e comunicação falha acabaram por levar todos para uma situação crítica. Relata que ficaram mais 24 horas confinados no cânion. Foi necessário reunir todos do grupo, montar um sistema de resgate, além de cuidar de uma situação de hipotermia em estágio 2, quadro que um dos participantes acabou entrando devido à demora de resolução da situação. “Nós vivenciamos toda a escalada do problema que aprendemos em cursos de primeiros socorros”. Reflete “o que construiu a situação de risco foi a empolgação que todos ficaram diante dos equipamentos dos espanhóis”. Vê nessa situação uma memória colonial perigosa.

Retornado para um olhar de dimensão suprassensível, relata que “depois voamos até a Bahia. Porém, nossa consciência nos fez retornar. Precisávamos tanto resgatar os equipamentos quanto restaurar todos os furos feitos que não foram usados. Fizemos o cânion, agora numa postura de reverência, de honrar e restabelecer o respeito”, em uma perspectiva claramente transcendente. Acrescenta ainda “Eu amo estar ao ar livre. Me conectar com as energias elementais, o que na *Outward Bound* Brasil chamamos de o 5º instrutor”.

Outros dois relatos chamam atenção para a questão do transcendente. Mike e Medino viveram uma situação limite na companhia um do outro no dia 24 de maio de 2019. Na ocasião Mike, Medino e outros colegas iniciaram a abertura de via em um cânion próximo a cidade de Joinville, Santa Catarina, nos arredores da Serra Dona Francisca. Cânions costumam ser ambientes confinados, escarpado de ambos os lados por rochas, cortado por um rio e suas diversas cachoeiras. Nesse cânion em específico existe um mirante externo que dá visibilidade de aproximadamente 40% de toda via, local onde uma amiga ficou de apoio acompanhando a aventura.

Medino relata: “sempre respeito minha intuição. Naquele dia não tive nenhuma sensação contrária a entrar no cânion”. Contudo, no desenvolvimento da atividade em seus 3 momentos *crux* – pontos cruciais, momentos de maior grau de dificuldade ou risco, tiveram problemas. O primeiro foi quando eles perderam duas cordas das três disponíveis ao realizar com dificuldade um rapel em cachoeira. A partir daquele ponto passaram a contar com apenas uma corda para descer de alturas até então pouco conhecidas. Mike ainda acrescenta que limitados a extensão de uma corda, era necessário realizar mais furações do que o previsto para fracionar a descida. O grupo também avaliou que retornar do ponto onde deixaram as cordas exigiria uma difícil escalada em corda, tomando enorme tempo e esforço, além da frustração de não ter completado a abertura da via. Assim, decidiram por continuar.

O segundo *crux* foi transposto com sucesso por Mike. Já o terceiro momento *crux* ficou na responsabilidade do Medino. Na intenção de instalar de forma ideal as chapas de ancoragem, Medino se expos ao risco de uma transposição de margem e houve um incidente. Medino escorregou de uma margem da cachoeira até o meio dela, ficando pendurado e exposto a torrente d’água. Ao se recuperar do susto percebeu que estava no meio da cachoeira sob uma pequena “sombra” – local protegido da cortina d’água. A partir de então teve que tomar uma série de decisões para sair da situação com vida, pensando até mesmo em cortar sua corda, em caso extremo. Medino relata: “não fiquei nervoso”, foi como “ligar um interruptor”, e “precisei de atitude”, mas o “mérito não é meu”. Nesse momento sentiu uma força incomum para resistir, ou mesmo sobre-humana, a qual usou para sair do platô onde estava, fixar chapas de ancoragem e livra-se da situação de perigo de vida eminente.

Sobre esse momento, Mike relata “que só via parte do capacete do Medino debaixo de água. Eu não sabia o que estava acontecendo [...] tentei montar uma redução para puxar ele, porém a força d’água não deixaria. Cheguei a puxar a faca para cortar a

corda dele e dar alguma chance de sobrevivência”. Porém, algum tempo depois viu um sinal com a mão para aguardar, momento que antecedeu a saída própria da situação. Então aguardou Medino se segurar, realizar furações e se ancorar de forma autônoma. “Já debatemos diversas vezes e até hoje não compreendemos como ele conseguiu fazer isso”.

Após a transposição do terceiro *crux*, montaram um ponto de proteção e o grupo conseguiu se reunir novamente. Medino relatou aos companheiros que estava exausto, com fome, com sério risco de hipotermia. A partir de então a liderança do rapel final estava com Mike. Ainda avaliaram que “tínhamos duas opções: continuar e finalizar já de noite ou aguardar um resgate que seria muito improvável, pois nem helicóptero e nem os bombeiros conseguiriam acessar ali”. Nesse momento, já escuro e por volta de 21h da noite, Mike realizou o rapel sem a certeza de que a corda disponível seria suficiente. Sobre isso relata:

Fiz um último rapel no escuro, sem saber qual era a altura da cachoeira e se a corda seria suficiente [...] fui desviando da cachoeira o máximo que pude, até que não foi mais possível e entrei na água. A força era tanta que ela me jogou para baixo com toda velocidade [...]. Não sei por quantos metros caí. Eu só pensava tomara que não tenha pedra embaixo. Cai com tudo no poço da cachoeira e fiquei sob seu refluxo [...] fique em posição fetal para me proteger e pensei só vai. Quando emergi novamente não acreditei. Nadei sem visual até alguma margem [...] só ouvi os gritos Ele conseguiu! Ele Conseguiu!. Parei e agradei.

Mike se recuperou brevemente da experiência e montou uma tirolesa para que seus companheiros pudessem descer com menor risco. E, em todos esses acontecimentos, Medino e seus companheiros eram espectadores das ações de Mike da parte superior da cachoeira. Medino relata que após terem comemorado a chegada de Mike a margem, viram fogo iluminando seu amigo. Eles ficaram confusos de como o companheiro teria feito uma fogueira tão rápida e um local praticamente impossível de realizá-lo, pois não havia combustível seco, mas sim água e paredes de rocha úmida cercando todo o ambiente confinado.

Após realizar a tirolesa com segurança perguntaram intrigados a Mike sobre o fogo que tinham visto. Ele não compreendeu a pergunta, pois não viu o fogo e muito menos fez uma fogueira. Permanece um mistério com atmosfera de milagre, dado tudo que viveram. De sua perspectiva Mike relata tímido que após sua chegada a margem:

aconteceu um lance que conversamos entre nós, mas é estranho falar. No momento em que sai da água e fiquei na pedra digerindo o que estava acontecendo, os que estavam em cima viram uma luz vermelha, como um fogo, bem atrás de mim. O primeiro que desceu perguntou ‘como eu tinha

conseguido fazer fogo’. Respondi: ‘que fogo, você está maluco?’ [...] O segundo desceu e perguntou a mesa coisa: ‘e esse fogo, veio de onde?’ [...] Então não era que nós estávamos numa adrenalina muito forte e somente um viu alguma coisa, algo como uma miragem. Todos viram de cima e até hoje não conseguimos entender.

Após o último rapel e a situação descrita, ainda tinha uma marcha aquática – trilha pelo leito do rio, para sair do cânion. Mike relata que “eram 450 metros de desnível que precisávamos vencer [...] a cada parada o Medino dormia encostado na pedra, tamanha a exaustão”. Em seu relato também conta que estava tão exausto que sempre paravam para descansar seu corpo “desligava”, sendo encontrado dormindo duas vezes. Seus companheiros o despertavam com insistência e continuavam a marcha.

Questionado novamente se Mike viu o fogo, ele responde que não. Então pergunto se sentiu alguma coisa diferente. “Sim, senti. A hora que fui para a água eu já esperava pelo pior [...] eu não tinha escolha”. Interpretando toda essa situação a luz do transcendente, Mike precisou olhar para o abismo, e esse o olhou de volta, como descreve Nietzsche. Ainda, foi preciso realizar de forma concreta um salto de fé, utilizando a metáfora do filósofo existencialista Kierkegaard, a única condição que nos faz dar sentido verdadeiro a existência, no caso de Mike, uma das únicas opções para tentar sair com vida. Mike precisou acreditar sem ver, saltar com alguma esperança, e fazê-lo por seus companheiros, articulando as três virtudes teológicas da fé, esperança e amor.

**Com base nesse e nos demais relatos que articulam apreciação da beleza, da humildade e magnanimidade diante das forças da natureza, temos que a virtuosidade contida nas atividades de aventura na natureza induza a relação com a transcendência.**

### 5.3 ELEMENTOS DE TRANSPOSIÇÃO

Como exposto na apresentação do quadro analítico, a interpretação dos fenômenos vividos por meio de referências filosófica, seja na educação do imaginário, seja pelo conhecimento e compreensão das virtudes, são fundamentais para a percepção da própria ação. Essa a percepção pode ocorrer de forma espontânea, por meio da auto-observação, ou por meio de uma percepção orientada, fornecendo repertório para o reconhecimento e interpretação da experiência.

Nesse sentido, Charlie relata que “a literatura me influenciou com histórias de aventuras na natureza, o que sempre empolgou meu espírito”. Também aponta que filmes

e desenhos passam essa ideia, com suas narrativas épicas. Charlie se diverte ao concluir que “nossas brincadeiras já eram épicas!”, dado que viviam suas aventuras da infância em ambiente natural, com seus elementos e desafios reais somados ao imaginário de suas referências. Quando adolescente, Charlie apreciava as narrativas heroicas, romances e poesia. As obras lhe chamavam atenção pela forma como apresentam a natureza. “A literatura é bom começo da transformação”.

Ele menciona: “nunca entro na natureza sem proteção do Criador, de Deus. Fui um adolescente que li muito provérbios, salmos”, o que demonstra postura de reverência, envolvimento da dimensão transcendente e referência de dois textos canônicos que versam sobre virtudes. “Além da Bíblia, bebi muito de Khalil Gibran sobre como o homem se relaciona com a natureza”. Cita também o autor Gaston Bachelard e seu pensamento sobre “a poética do espaço”, que busca compreender o poder de transformação do ambiente em nós e o “estado onírico, que é outro estado de reflexão que atingimos nesse ambiente”.

Jônico compreende que “seu aprendizado será proporcional ao seu repertório. Se você tem um repertório amplo, você tem mais espaços de relações e conexões de aprendizado”. Nesse sentido, Charlie reflete sobre aprendizados com literatura internacional, como “Morro dos Ventos Uivantes” onde “o frio se mistura com os sentimentos dos personagens”. E literatura nacional, como “Ubirajara” e outros da literatura indianista. Ainda provoca: “como seremos bons guias se não sabemos sobre nossos povos originários?”.

Para aumentar seu repertório de soluções em situações limite, Alpha indica o filme “Perdido em Marte”, que conta a história fictícia de um astronauta que teve que empreender uma série de empreitadas para sobreviver e ser resgatado após uma missão malsucedida no planeta vermelho. Na ocasião da entrevista lembrou da seguinte frase dita no filme: “se você tem vários problemas, resolva um por vez, e, se você encontrar solução para cada um, você sobrevive”. Essa frase aprendida pelo imaginário fílmico articula elementos da sabedoria prática na consecução prudente das situações de desafio.

A educação do imaginário também é utilizada como método de ensino para as disciplinas de ética na administração. A pedagogia narrativa (literatura) é articulada por Michaelson (2016) com análises literárias que buscam refletir sobre “o que fazer” e “como viver”. Nesse mesmo sentido, Brokerhof, Sucher, Bal, Hakemulder, Jansen e Solinger (2022) propõem se valer da narrativa literária como forma de desenvolvimento da imaginação moral dos estudantes. Hartman (2020, p. 153) reforça essa ideia ao afirmar

que “A imaginação moral é crucial para a argumentação dialética [...] e pode ajudar os estudantes a desenvolverem a imaginação moral que lhes permite discernir os aspectos éticos das situações que enfrentarão.”

Partindo dessa percepção, a expansão de imaginário também pode auxiliar no desenvolvimento de uma reflexão crítica. Essa reflexão costuma ser acompanhada do pensamento análogo para interpretar as situações vividas. Esse pensamento utiliza repertórios de diferentes contextos para interpretar situações particulares, ressaltando elementos comuns que clarificam a situação ao mesmo tempo em que se evidencia distinções.

Por exemplo, no relato de Tecino, que percebe as atividades de aventura na natureza como uma luta que exige disciplina, respeito e “pressionar e ser pressionado durante o combate”, e, que por sua vez, vê a luta, em especial o *jiu-jitsu*, ou “como um jogo de xadrez”, utilizando o pensamento análogo para explicar a aplicação da sabedoria prática necessária no jogo, na luta, e por analogia na vida. Exemplos que mais uma vez articulam elementos de estratégia, análise situacional, autocontrole e resolução necessária.

A mesma analogia é utilizada por Eskal, quando perguntado sobre situações limite não planejadas. “Não é comum, mas pode acontecer”. “Estamos sempre planejando, como um jogador de xadrez”. E quando acontece alguma situação não esperada é preciso improvisar com o que se tem: “a criatividade é uma das principais valências do escalador. É uma de suas ferramentas que te levam mais longe [...] peça chave para o sucesso”.

Com frequência os relatos utilizam símbolos para aprofundar a sua compreensão e interpretação da situação vivida, como na ocasião de naufrágio em canoa havaiana vivido por Kanu, que relata que teve “sua alma rasgada”. Conta que era o ano de 2004 e remava com um grupo após a passagem do furacão Catarina pela costa sul do Brasil, com ondulações de 6 metros. Reflete que “não era um dia para estar no mar” e que “viu a morte”, levando um certo tempo para se recompor da experiência.

Ao mesmo tempo que essas experiências “rasgam a alma” elas também “são alimento para minha alma”, como relata Polaris. Negino percebe da mesma forma e acrescenta que as situações limite que viveu nas atividades de aventura o marcaram de forma indissociável. Relata que as “histórias passam a ser parte integrante de nosso caráter”, “o esporte de aventura me tornou essa pessoa”.

Ao ser perguntado mais sobre situações limites e suas interpretações do fenômeno, Kanu conta a parábola dos dois baldes:

Existem dois baldes cheios de pedra, o balde da sorte e o balde da experiência. Você nasce com o primeiro cheio. O segundo você vai enchendo com as pedras do primeiro a cada vez que você conta com a sorte [...] uma hora a sorte acaba, e você só pode contar com sua experiência.

Refle que “meu pote da sorte tem uma, ou no máximo duas pedras. Já não posso mais me arriscar sem ter consequências”. Ainda se diverte acrescentando uma frase anedótica que ouviu de um colega do voo livre, de que “a experiência é um pente que você ganha somente quando já está careca”.

Para aprofundar a compreensão usa outra parábola sobre consequências: a “cada erro que você comete é um copo de água que você coloca em uma grande caixa d’água. Os primeiros não têm impacto significativo, contudo se cometer recorrentemente, ela vai transbordar e você terá problemas”. Esse pensamento simbólico-analógico pode ser reforçado com dados estatísticos da pirâmide de Frank Bird (1969), baseado em estudo realizado para a indústria americana na década de 50 sobre acidentes no ambiente de trabalho. O modelo de Bird sustenta que um acidente fatal costuma acontecer somente após uma série de desvios comportamentais, seguidos de quase incidentes, perdas materiais, lesões leves até lesões graves, chegando na proporção de 600 incidentes para 1 fatalidade.

Apesar de ser um colaborador ativo da norma e implementar a NBR 15.331 de Gestão de Segurança em Ecoturismo e Turismo de Aventura em seu clube de canoa havaiana, Kanu reflete que quando se está exposto reiteradamente em aventuras no ambiente natural “é uma questão de tempo” para se viver alguma situação limite.

Como já mencionado, Kanu compartilha que o básico é “reconhecer o perigo e não se expor a ele”. “É necessário responsabilidade sobre sua vida e dos demais que confiaram em você”. Novamente utiliza do pensamento simbólico-analógico para melhor compreensão do exposto: “o mar é como um tigre. você pode passar a mão nele, ter uma experiência transformadora, até abraçá-lo, mas ele é um tigre e sem explicação pode arrancar seu braço [...] é melhor entender o humor do tigre antes de se expor a ele”.

Na prática, Kanu percebe que “se nesse dia o mar não está de bom humor, deixe para o próximo dia [...] Não vou remar hoje para remar minha vida inteira”. Essa postura também foi encontrada nos demais relatos, principalmente em Eskal, Polaris e Vent, outros da amostra que apresentaram as atividades de aventura na natureza como

centralidades em suas vidas – evidenciado, por exemplo, quando apresentaram dificuldade de responder por meio de uma pergunta utilizando variação imaginativa de como seria sua vida sem as atividades de aventura na natureza.

Sobre isso, Eskal relata que “tem formação geografia, mas minha formação mesmo é o montanhismo”. “E quando escolhi a geografia foi por causa do montanhismo, para ser um apoio a minha atividade de guia [...] minha escola é a montanha”. Sua resposta de como seria a vida sem escalada é com um trecho de uma música: “‘Macaco, carro, tobogã, eu acho tudo isso um saco’. Qualquer coisa que não seja escalada, eu acho um saco” brinca. Eskal reflete que não consegue se imaginar fora da escalada. “às vezes penso mais para frente velejar [...], mas quanto mais eu escalar, mais feliz vou ficar”. Acrescenta ainda que “a prática do montanhismo vai além da montanha. Envolve filosofar sobre isso, conversar aqui com você [entrevista], preparando um material para meus alunos [...] hora que o físico já não acompanhar mais, quem sabe continuo escrevendo sobre isso”. Esses relatos evidenciam uma busca de aprendizado, não somente absorvendo a virtuosidade do ambiente, mas buscando-o de forma deliberada, consciente, integralizadora.

Outra analogia é de que “um guia de montanha é como um mestre de uma arte marcial”. Nesse sentido critica os guias com viés comercial e se esquecem do “amor pela montanha”. “Sou montanhista e vou trabalhar com a montanha é diferente de quero trabalhar com montanha e viro montanhista”. Nesse mesmo sentido, Polaris reflete que “as pessoas vivem experiências pontuais, e não uma filosofia de vida”. “Muita gente que conheci nessa vida de montanha vive a experiência por um tempo, de final de semana, nos feriados, e logo pulam para outra atividade”. Complementa relatando que um amigo o abordou dizendo “poxa Polaris, sua vida é muito emocionante, queria trocar de lugar com você”. Na sequência respondeu: “Certo, mas você troca seu salário pelo meu?”, ele pensou melhor e respondeu: “Acho que não”. Aponta que as pessoas por vezes querem “o gostoso da aventura, mas não querem abrir mão do salário”.

Polaris reforça com outro exemplo, dessa vez de um amigo que “hoje é diretor de empresa no exterior. Ele tinha sonho de ser escalador e realizar projetos de escalada, mas quando chega a oferta de cargo, salário ... dinheiro é fogo”. “As pessoas conseguem dinheiro, *status*, comprar coisas e acaba toda filosofia de vida. Eu mantive a minha”. Índícios de uma motivação intrínseca na prática das atividades da natureza. E conclui que mesmo que todos fossem para a montanha, cada um teria uma experiência diferente.

“Cada um viveria de uma maneira”, reações desde “vou jogar tudo para o alto e vou ser alpinista” ou apenas “Foi bacana, mais não vale o preço”.

Retomando as diferentes formas de se relacionar e interpretar o fenômeno, Kanu relata sobre seu treinamento para uma prova de travessia de ilhas no Havaí chamada *Molokai to Oahu*. “Eu não treinei para *Molokai* anteriormente a prova, eu treinei para *Molokai* em tudo o que fazia”. Assim como “os samurais não o são somente quando vestem a armadura, mas sim todo o tempo”. Sobre essa percepção, relata que apenas 15-20 dos mais de milhares que passaram pelo seu clube se tornaram remadores inteiros, no sentido de “interiorizar os valores, e em tudo o que fazem, o fazem como remadores”. “É um despertar para o trabalho de polimento”. Outro relato que evidencia uma motivação intrínseca, de dentro para fora.

Dória concorda com o exposto e reflete que “mesmo não estando nos esportes de aventura todo o tempo, tudo o que faço tem elementos da aventura”, apontando para um pensamento simbólico no qual a aventura não se encerra no momento em acontece. Variadas experiências apontam para ela, ressaltando compreensões em comum ao mesmo tempo em transcende as experiências, de forma a não ser capturada em objeto ou momento, contudo, os sustenta, ao mesmo tempo que em transpassa seus limites em significado e relevância.

Conforme os elementos de transposição são utilizados, seja de forma análoga ou simbólica, acabam articulando outros aspectos da vida humana associada. Por exemplo, Poli que reflete sobre seus 7 anos de formação em engenharia mecânica, “fui dosando meu jeito de fazer a graduação, traçando meu próprio percurso”, e “assim como o mar, o aprendizado é um caminho livre”. Reflete que “não é só chegar rápido, é sobre como você faz o seu caminho”.

Já na esfera pessoal, Medino relaciona os laços formados em um casamento com os laços formados no canionismo. Ambos “se fortalecem ao vencer adversidades juntos”. Ressalta que “quanto mais perrengue, mais confiança”. Cita os exemplos que como a manobra de debrear – uma descida em corda controlada pelo parceiro, e utilizar sistemas de ancoragem preparados por outros, que exigem muita confiança, assim como em um casamento.

Vale ressaltar o pensamento dialético como elemento de transposição. Os relatos trocavam com frequência de perspectiva entre as atividades de aventura e experiências em gestão, traçando paralelos, contraposições, reforços e conclusões. Admino, por exemplo, chamou a compreensão conjunta desses fenômenos em sua vida como “dialética

surf – trabalho”, onde em ambos “as atitudes de humildade e arrogância são determinantes para estabelecer relações, chegar a seus objetivos”. Diz que: “a estratégia que desenvolvi foi de acordo com as experiências que vivi” e “saber chegar com humildade, saber ler o ambiente, se impor fisicamente ou verbalmente de maneira medida, criativa”. Esses são aprendizados que ele amadureceu utilizando o pensamento dialético, como um diálogo entre duas ideias, que hora se aproximam, hora se afastam, mas estão sempre em relação uma com a outra.

Nos relatos apresentados houve a capacidade dos participantes se colocarem em observação da própria ação, em um movimento de suspensão, realizando um exercício de “*zoom-out*” capaz de compreender e interpretar de forma aprofundada as ações realizadas. O relato de Kanu evidencia esse exercício quando compartilha: “seria tão bom navegar na vida como eu navego no mar”. Relata que a “navegação no mar é mais intuitiva, você consegue antever as situações, não lutar contra”. Acrescenta que gostaria de conseguir o mesmo no seu dia a dia e decisões profissionais. “Eu tenho um nível de maestria no mar que não consigo ter fora”. Aqui existe uma reflexão sobre o florescimento (*eudamionia*), onde existe maestria na arte de navegar, um respeito profundo a tradição e construção de legado, que apontam para a vocação de Kanu, contudo, uma percepção de que realizar esse transbordo para demais áreas da vida é exigente.

Lídia também realiza um *zoom-out* e identifica esse aspecto. Sua colocação é crítica ao compartilhar que “todos esses grandes líderes, ermitões da montanha, hoje me dão preguiça”. “É muito fácil ser ermitão da montanha e fugir dos relacionamentos. Pois, o relacionar-se é a grande ferramenta de aprendizado da humanidade”. “Isolar-se é uma fuga, não uma dádiva”. Ainda acrescenta que “Shackleton, Amundsen, Amyr Klink, ficam ‘zilhões’ de dias na natureza, mas quero ver ficar 40 dias com sua filha cozinhando, colocando para dormir [...] será muito mais difícil”. “Nosso grande potencial transformador está aqui, no relacionar-se, no pequeno nicho, na família, nas células”. Lídia reconhece o potencial de contexto de desenvolvimento do ambiente natural, contudo “se a natureza é uma muleta, nós perdemos esse poder diante dos desafios do dia a dia”.

Outro relato que realiza suspensão, dessa vez para compreender de forma prática um limite vivido, é o de Profino na questão da altura. Ele buscou deliberadamente compreender sobre sua aversão a vertigem aprendendo sobre voo livre. Diz que é necessário “ser arrojado, ter ousadia”, contudo ao perceber que ali havia um limite genuíno, com potencial de risco elevado, então preferiu optar por modalidades de esportes

que não envolvessem altura. É possível perceber a articulação da prudência para compreensão da justa medida de sua ação, encontrando aquilo que é próprio de sua capacidade, cabível, adequado, proporcional a finalidade da ação.

Sobre esse ponto, Polaris apresenta uma autopercepção interessante. Conta que por um lado já se percebeu corajoso, assim como em outras situações se decepcionou consigo. “Não só na questão de medo e coragem, mas também se ver preguiçoso, sem foco, ficar em um piloto automático”. Relata que “no Alasca, eu estava tão tranquilo que quase virei o caiaque, o que me traria sérios problemas”. A autopercepção se releva em um diálogo com o *self*, que analisa a situação e busca uma resolução virtuosa. Ele se pergunta: “Polaris, é o momento para isso? [...] não espere as condições ideais que elas nunca virão [...] Procure se superar, mas também não se violente”. Esse diálogo envolve prudência, articulando os meios necessários para um fim valorado.

O relato de Vent também evidencia uma autopercepção aguçada e escolha de mudanças de estilo de vida para se adequar a uma vida harmônica, virtuosa e próxima da essência que lhe é própria. Relembra que 1998 se deu conta que trabalhava de “domingo a domingo”. Além de empreender um espaço multiuso para esportes náuticos também operava uma agência de turismo com pacotes de aventura. “Estava tudo muito bem. Tudo era lindo. As pessoas estavam felizes. Os funcionários ganhavam bem e podiam praticar os esportes. Mas eu não estava feliz”. “Eu ganhei mais cabelo branco em 10 anos nessas atividades do que em todo tempo que trabalhei na indústria [sua experiência predecessora em um negócio familiar]”.

Então percebeu condições externas de uma alteração cambial como uma oportunidade e “sinal para mudar o ciclo”. Encerrou as atividades de seus negócios da forma como estavam, simplificou sua operação, passou para uma pequena estrutura de escritório, loja e banheiro dentro de uma marina. A partir de então passou a velejar de segunda até quarta-feira por prazer e trabalhar de quinta em diante, quando existe maior demanda de alunos para instruções. Relembra que além de mais próximo de sua essência, reforçando o traço de caráter da integridade, “ganhei mais dinheiro trabalhando dessa forma do que quando tinha uma empresa maior com funcionários”.

Por sua vez, Juliet, empresária da aventura, recorda sobre experiência marcante ao participar de um curso sobre Fundamentos da Educação ao Ar Livre. Relata que iniciou com “baixa expectativa e acabou sendo uma experiência transformadora”. “Percebi que precisava de pouco para viver bem”. Conta que foram 15 dias com apenas duas mudas de roupa, longe de casa e de sua filha de 3 anos, “foi bem impactante”.

Durante o exercício reconheceu em si uma parte julgadora, “uma mania de perseguição”, a qual após identificar pode trabalhar para superação. Esses relatos reforçam a questão do autoconhecimento proporcionado por essas experiências, seja de forma capturada pelo ambiente, seja orientado pelos facilitadores experienciais que ali estão, seja buscado de forma deliberada.

Reforça essa percepção a conclusão de Admino em outra modalidade: “o surf mostra na sua cara seu limite o tempo todo”. Profino, também praticante do surf, concorda e expande a ideia, e diz que “Se você não conhece seu limite, você não está maduro para as decisões”. Compartilha que “você não pode exagerar, deve saber qual é o tamanho do passo, questões que os esportes de aventura na natureza te trazem”.

Poli percebe que as atividades de aventura proporcionam conhecer “de verdade” uns aos outros, “conhecer o caráter da pessoa. O esporte revela isso”. Polaris também aponta que “o melhor lugar para se conhecer uma pessoa, sua essência, é na natureza. Todos sabem: quer conhecer alguém, vai para a montanha! Quer se casar? Sobe uma montanha com ela!”.

Nesse sentido, articulando o elemento da reflexão crítica, Profino relembra de sua experiência no mestrado da Bath University, Inglaterra. Relata que as primeiras semanas são uma imersão no qual os estudantes viajam juntos e precisa realizar uma série de dinâmicas em grupo. Percebe que foi possível criar um ambiente maior de colaboração, assim como perceber os diferentes perfis, “os mais ativos, criativos e os passivos”.

Contudo, sabe que essas experiências podem levar uma tendência de julgamento e reforça que é “preciso estar aberto as mudanças ao longo do processo de formação, balanceando essa leitura inicial com espaço para desenvolvimento”. Exemplo disso é sua percepção da experiência da dinâmica docente na gestão de projetos. Relata que se surpreendeu diversas vezes com pessoas de perfil “introvertido, inseguro” e que “cresceram ao longo do processo ao perceberem uma rede de segurança, com espaço para florescer”. Relata que a confiança abre espaço para o aprendizado “um leva o outro” e “acontecem desbloqueios importantes no processo”. Conta que esses relatos são coletados principalmente na dinâmica final avaliativa, que consiste em um *feedback* 360.

Apesar de haver o risco de dinâmicas de atividades de aventura na natureza formarem uma visão pré-concebida do comportamento das pessoas, percebe que “é um risco que vale a pena correr”, pois seus benefícios superam esse viés. Aponta que “é um bom começo”, “positivo” e que a “humildade”, “abertura ao aprendizado” e um contexto inclusivo são chave para as pessoas terem espaço para florescer.

Esse contexto costuma ser mais facilmente encontrado no ambiente natural, contudo sua busca de forma imprudente está sujeita a consequências não desejadas com mais frequência. Nesse sentido, Jônico relembra o problemático caso de um *influencer* que levou cerca de 30 seguidores ao Pico dos Marins na Serra da Mantiqueira, entre São Paulo e Minas Gerais, com pouco preparo, e ao se expor a uma situação de risco foi necessário resgate pelo Corpo de Bombeiros. “Ele não respeitou a natureza. Não observou a época do ano, as condições climáticas. Não planejou adequadamente o tempo de realização da atividade e as condições físicas do grupo”. “Essa situação é perfeita para se observar o que é não ser ético com a natureza, com Deus [...]a natureza tem sua própria ética, se não respeitar, está ‘frito’”.

Bravo reforça em seu relato que “mais do que visão e motivação, é preciso método, compreensão e paciência no processo”. Exemplifica que “de corajosos o mundo está cheio. Um cadáver no Everest já foi uma pessoa motivada fora de sua zona de conforto”.

Lídia, educadora ao ar livre, relata que “com 40 anos e já com boa bagagem de experiência decidi que era tempo de ser mãe”. “Achei que por ter uma bagagem incrível de experiências adversas em ambiente ao ar livre, que iria tirar de letra a maternidade”. “Sabia fazer uma maravilhosa mochila de ataque, fazer todo gerenciamento de risco... só que não! O desafio veio na medida do que dava conta”.

**As atividades de aventura na natureza têm seus componentes de indução à sabedoria prática, formação de comunidade (*ethos*), busca e exercício de excelência (*areté*) e percepção da transcendência, sua virtuosidade. Contudo, a transposição dos aprendizados adquiridos de um contexto para outro não é automática. A reflexão crítica, compreensão e conhecimento das virtudes, educação do imaginário por filmes e literatura, assim como o uso do pensamento analógico-simbólico-dialético, aprofunda a percepção sobre os fenômenos vividos no ambiente natural, seja de forma autoguiada ou com orientação externa.**

#### 5.4 SABEDORIA PRÁTICA E DISPOSIÇÃO NA INTEGRALIZAÇÃO DAS VIRTUDES

Como discutido, a articulação dos elementos da reflexão crítica, compreensão e conhecimento das virtudes, educação do imaginário por filmes e literatura, assim como o uso do pensamento analógico-simbólico-dialético, aprofunda a percepção sobre os

fenômenos vividos no ambiente natural, seja de forma autoguiada ou com orientação externa. Agora consciente, ainda é necessário ter disposição para aplicação dessas virtudes e traços de caráter em outros contextos. Como Eskal compartilha, “a força de vontade é como sua força física, é um recurso importante, limitado, e que se pode treinar”. “Sabendo disso, eu treino minha força de vontade, fazendo coisas que não queria, mas que faço por exercício consciente”. “E quando estou na parede [escalando] e quero desistir, tento mais um pouquinho dado a força de vontade”.

Já Lídia, experiente facilitadora experiencial, percebe que “para quem está desperto para a experiência tudo o que está acontecendo é elemento de aprendizagem”. É provocativa ao propor “eu não preciso estar no meio do mato para compreender isso”, “o que aqui [nessa conversa] gerou em desconforto em mim?”. “É um *ping-pong* entre o que está acontecendo e observar a experiência”. “Em um momento processo o que está acontecendo, e outro gero uma ação prática”.

Sobre a questão da percepção e vontade, Multi relata:

Trabalhei com a família Schürmann em um treinamento para Tetrapak com veleiros grandes, de 36-40 pés. Fui *skipper* [capitão] de um barco desses, e ali vi que se tu não és uma pessoa ligada é difícil de perceber como a vela é transformadora. De que isso não está no dia a dia das pessoas, que não é fácil, que não é obvio [...] tem pessoas que você pode levar para uma cachoeira incrível, que ele vai dizer, ‘que frio!’ ele não vai acessar a natureza e aquela energia que está caindo ali [...] Para as pessoas que estão dispostas, isso seria fantástico [educação ao ar livre pela aventura].

Multi entende que programas de formação corporativa com atividades de aventura na natureza podem aumentar a percepção sobre si mesmo e dos outros, mas as pessoas devem estar abertas para aprender. Ainda defende que a vela é um esporte onde você consegue mostrar isso de forma tangível. “Se o cara não aprender nada, é porque ele não tinha nada para aprender, ou ele não mereça”.

Ainda sobre a disposição, Eólia relata que seus treinamentos têm como propósito “encorajar as pessoas a tomarem decisões diferentes [...] viver situações de desafio que gerem melhor resultados para elas e para as organizações que fazem parte”. O encorajamento faz parte do propósito, uma vez que, como Polaris reforça, “é um ótimo processo de aprendizado. Mas você precisa querer passar por isso”. “É como uma terapia [...] e mesmo que seja de graça, muita gente não iria”, pois pesam: “Eu? Trabalhar minhas feridas? Meus traumas? Sofri *bullying* na adolescência, reviver, isso? Não quero”. “Muita gente foge de experiência marcantes, que envolvem autoconhecimento, pelos seus medos”. E “se essas pessoas não querem, não querem”.

Por outro lado, quando há disposição, “proporcionar essas experiências para pessoas que se permitem vivenciar é transformador”, conforme relata Bravo. Jônico, empreendedor e facilitador experiencial, em outro relato concorda e complementa que “é preciso guiar a observação das pessoas na natureza. Se não corre o risco de realizar mecanicamente e não aprender nada”. “É preciso que a pessoa esteja disposta, que haja disponibilidade”. Juliet também vê dessa forma, “o público tem que ajudar”, por vezes “pega um grupo mais complicado e precisa dar uma atenção diferenciada” para tirarem proveito da experiência.

Lídia percebe que várias pessoas podem passar pela mesma experiência, porém cada um vivenciar de uma forma diferente. “Você pode passar ileso por uma experiência ou mudar completamente. O fator de diferença é a intensão do indivíduo”. “É preciso identificar o que dialoga com aquela pessoa, o momento em que está passando, e perceber qual ferramenta que de fato vai trazer para ela essa entrega [...]. É um render-se”.

Também compartilha uma crítica que tem sobre os profissionais da educação ao ar livre pela aventura, de que são naturalmente sensitivos, porém não se permitem ir a fundo nos processos de seu próprio autoconhecimento. Não querem “abrir a caixa preta e extrair dela traumas, bloqueios e crenças limitantes. E realmente ser protagonista da sua vida, de seu sonho, independentemente de onde estiver. Seja na serra ou na sala”. Percebe que “se um instrutor não tiver essa intenção de curar seus traumas, ele não vai conseguir extrair da natureza fora uma mudança interna”. Nesse sentido, Lídia percebe traz que “as pessoas estão mais focadas no externo do que no interno. Elas acreditam que o grande potencial transformador está na natureza. E está na natureza, mas não na natureza fora, mas sim na natureza dentro”.

Charlie relata que a natureza te forja”, é quando existe o despertar: “uma vez que você obtém uma consciência [...] é transformado, você pensa: eu nunca vou pegar um passarinho e colocar numa gaiola”. Outras ações como “ter a consciência de não ir na borda de uma cachoeira dado seu risco, você pode levar para a vida”. “Eu levo a minha experiência na natureza, desde minha profissão como professor, até a gestão da coordenação [associação de guias]. Minha tomada de decisão vem do forjamento que a natureza me proporcionou. Eu poderia fazer doutorado e tudo mais, e eu ainda não teria adquirido isso que aprendi na natureza”.

Como o título da presente tese propõem, **para transitar entre duas naturezas, da virtuosidade para a virtude, é necessário o querer. Uma vontade de integralizar**

**determinada ação realizada em um contexto – virtuosidade, para um traço de caráter integralizado de forma total, de virtude manifesta em unidade de vida.**

## 5.5 VIRTUDES

Uma das formas de compreendermos as potencialidades das virtudes exercidas no ambiente é percebendo sua aproximação ou afastamento com outras esferas da vida, principalmente na Administração, gestão e liderança, objeto de análise da presente tese. Dessa forma, a próxima seção além de apresentar indícios de virtudes nas narrativas, também irá discutir as percepções de aproximação e afastamento das atividades de aventura na natureza com a Administração.

### 5.5.1 Humildade

A virtude da humildade dialoga com a dimensão humanidade e seus traços de caráter de generosidade, amor e inteligência emocional (PETERSON; SELIGMAN, 2004). Como visto, a humildade e a magnanimidade formam uma tensão, a qual lança-se em atividades grandiosas ao mesmo tempo em que não se perde de vista sua origem.

Para Havard (2014), na perspectiva da Administração, a humildade se desenvolve quando o líder põe em prática os três grandes princípios que hão de nortear sua relação com as pessoas que gerencia: a inclusão, a colegialidade e a continuidade. Nesse sentido, o relato de Eólia, e sua experiência de alta performance no esporte encontrou na facilitação experiencial e treinamentos empresariais um espaço para compartilhar seus aprendizados. Relata que “Apliquei esse *zoom out* [exercício de auto-observação] para minha própria vida. Eu poderia estar como instrutor de remada, porém não estaria compartilhando o que aprendi com as experiências que vivi, dividindo esse fôlego”.

Sobre a inclusão, durante os treinamentos que facilita utilizando o *rafting* percebe que quando alguém escorrega e cai do bote os demais participantes se empenham automaticamente em resgatar. Percebe um impulso por “cuidar das pessoas”, talvez “até mesmo por um instinto primitivo”. Durante os momentos de reflexão sobre o ocorrido, os espaços de *debriefing*, os grupos costumam trazer a importância de cuidar das pessoas no dia a dia da empresa, ajudando aqueles que “estão caídos”, o que não costuma acontecer de forma automática na empresa como ocorre no exercício.

Semelhante ao exemplo de Eólia, Lídia percebe que na natureza temos elementos que nos tornam mais pacientes e empáticos. “Se uma mesma situação ocorre no ambiente urbano, por exemplo alguém atrasado para uma reunião, as reações podem ser bem diferentes”. Vê que na primeira situação somos mais compreensivos e procuramos entender o motivo, na segunda, por vezes apenas julgamos sem saber. “A empatia humana na natureza é restaurada. Na cidade ela se esvai”.

Mesmo assim, Tecino crê que se todos praticassem esportes de aventura na natureza “as pessoas seriam melhores, mais humanas, humildes, disciplinadas e com saúde. Também compreenderiam melhor os ciclos da natureza e por analogia os da vida”. Polaris concorda ao responder que em um cenário hipotético, o qual todos os gestores do Brasil tivessem oportunidade de realizar um treinamento experiencial ao ar livre, esses gestores “se conheceriam muito mais. Vão entender mais de gente”.

Na visão de Polaris “engenheiro bom, fica engenheiro por dois anos. Depois ele vira chefe, gerencia pessoas. Engenheiro ruim, fica engenheiro por 10 anos e depois também acaba gerenciando pessoas”. Ele percebe que apesar do ensino ser direcionado para questões técnicas, a necessidade no dia a dia é pautada no relacionamento: “na faculdade eles aprendem a trabalhar com números, não com pessoas [...] Eles vão precisar trabalhar com pessoas, treinar, motivar, desenvolver [...] é preciso aprender a compreender as pessoas, desenvolver o lado humano”, questões a qual a vivência nos esportes de aventura na natureza trouxe para si.

Por sua vez, ao se perguntar onde a tomada de decisão da natureza e a tomada de decisão na gestão se aproximam e se afastam, Charlie vê a calma como ponto central. “É necessário ter a calma para tomar uma boa decisão na natureza. No trabalho é preciso ter calma para falar com as pessoas, para ter uma boa gestão de pessoas”. Depois observa a prevenção como critério básico para atingir seu objetivo futuro, seja em ambiente natural, seja no trabalho. Exemplifica esses pontos na situação em que se deu conta que existia uma diferença crescente entre as gerações dos condutores de ecoturismo da associação que preside. Para tornar isso uma fortaleza e não um problema, articulou a realizações de oficinas para troca de conhecimentos e fortalecimento dos laços intergeracionais. “Dessa tomada de decisão, nós estamos colhendo um resultado incrível”.

Outro episódio comum a todos que trouxe à tona vícios e virtudes, colocando a prova nossa força de caráter foi a pandemia do COVID-19. Da leitura do Livro 1 de Ética a Nicômaco, destaca-se o Capítulo 10 que “Na adversidade, a nobreza resplandece [se destaca] quando se suporta serenamente infortúnios reiterados e severos, não em função

de insensibilidade à dor, mas graças à generosidade e grandeza de alma.” (ARISTÓTELES, 2014, p. 69). A partir dessa leitura percebemos que a adversidade e prosperidade não determinam a vida feliz ou virtuosa, mas oportunizam chances de concretizar ações que revelam virtudes, levando assim a uma vida plena, eudaimônica (feliz).

Sobre o episódio da pandemia, dentre as conversas intencionais realizadas, se destaca o relato de Jônico, empresário dono de um complexo hoteleiro e facilitador de treinamentos experienciais. Jônico relata que o Hotel tinha 25 funcionários fixos no início da pandemia, fez a opção de não demitir ninguém durante os 7 meses que ficaram sem receber hóspedes. “Teve momento emocionais que foram difíceis [...], mas começamos a correr, pedalar, realizar exercícios físicos [...]”. Compartilha que era preciso decidir cada aspecto da gestão. Não podiam gastar com manutenção, então foram criativos e econômicos nas soluções, utilizando materiais já adquiridos como tintas para retoques de pintura, e trabalhos manuais de limpeza. “Nós fomos administrando ponto a ponto [...] fomos nos virando e a gente se safou”.

Em meio a adversidade Jônico e sua esposa escolheram por manter seus compromissos com seus funcionários, demonstrando indícios de generosidade, amor e principalmente inteligência emocional para lidar com a situação. Sobre esse ponto, compartilhou que vivenciando situações críticas na natureza aprendeu a fortalecer seu emocional:

Quando você está no rio remando e toma um caldo, ou quando está surfando e uma prancha bate em sua cabeça, ou quando está na escalada em um ponto complicado e começa a chover, ou quando você não conseguir chegar ao cume antes de escurecer e ainda precisar realizar um rapel de noite em um local que você não conhece, você precisa ser emocionalmente forte, minimamente forte, e isso ajuda

Complementa ainda que “Por causa do treinamento [saber lidar com o emocional], na pandemia nós acabamos que facilitando clientes - que dependiam de treinamentos, e funcionários que ficaram muito abalados”. “Esse emocional, que vem do *outdoor*, ele emerge. Essa casca um pouquinho mais dura, emerge nessas situações sim”. “Até em situações de perrengue de trânsito”, a qual podemos nos demonstrar mais pacientes, generosos e temperados em termos de inteligência emocional. E na perspectiva da virtude da humildade, capazes de viver na verdade, não importando a situação.

### 5.5.2. Prudência

Como visto, a prudência é discutida à luz da sabedoria prática, aquela que articula padrões morais, leitura de contextos, modera as emoções e leva a um agir condizente. Relacionada a dimensão da sabedoria, os traços de caráter de criatividade, curiosidade, amor ao aprendizado, mente aberta e perspectiva (PETERSON; SELIGMAN, 2004). Estes também são percebidos nas narrativas. Negino, por exemplo, percebe as decisões de gestão como análogas as situações de aventura na natureza. Relata que a inconstância do ambiente empresarial, com suas características de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, na qual “é necessário mudar, adaptar e corrigir constantemente”, faz correspondência com seus aprendizados nos esportes de aventura na natureza, principalmente o “ser criativo para pensar em soluções” ao inesperado.

Nesse sentido, Polaris elenca uma série de exemplos de equipamentos e planejamentos que costumam não funcionar no Polo Norte, onde as temperaturas são usuais abaixo de 20 graus negativos:

Normalmente as pessoas buscam barracas que aguentam ventos fortes. Porém, no Polo Norte aprendi que as barracas não devem ter armação fixa, mas sim utilizar os bastões de esqui para sustentá-las [...] e quando vem um vento forte, toda estrutura se deita, para então levantar novamente quando o vento passa. O conceito não é resistir ao vento, mas sim de ceder ao vento. Olha que sacada.

Outro episódio nesse sentido foi a percepção de soluções simples para desafios extremos, tal como utilizar uma simples vela, “que custa centavos, não precisa bateria e funciona em qualquer temperatura abaixo de zero”, como a melhor solução para pré-aquecer seus equipamentos. Com a criatividade e mente aberta, “várias soluções inovadoras surgem, e é isso que falo nas empresas”.

Sobre a integralização da sabedoria e seus traços de caráter de criatividade, mente aberta e perspectiva, a situação da pandemia de COVID-19 desafiou os praticantes de atividades de aventura ao livre para enfrentar situações extremas em outro contexto. Dória, facilitador experiencial, reflete que alguns buscaram aprender e se adaptar para facilitar em ambiente virtual, contudo percebe que “metade desse pessoal não conseguiu virar a chave. A galera da montanha [...] um pessoal mais tosco [...], tiveram dificuldades. Você utiliza 6 a 7 tecnologias diferentes. É uma saraivada de técnicas e ferramentas [...] na pandemia, algumas pessoas ficaram para trás mesmo”.

Já Bravo, reporta que na situação “estava como Secretário do Meio Ambiente e Coordenador Municipal da Defesa Civil quando explodiu a pandemia. Eu era um dos coordenadores no comitê no tema e respondia pelo Município. Eu tinha 22 mil pessoas dependendo de minha tomada de decisão”. Bravo precisou tomar perspectiva sobre as diversas partes envolvidas na teia complexa de decisão, envolvendo os atores do ecoturismo e turismo de aventura de seu Município, dos turistas que muitas vezes estavam ávidos para sair de casa, aos empreendedores locais que dependiam do fluxo visitantes para operar e gerar renda. Ao ser perguntado sobre como lidou com a situação, reporta que colaborou com 4 manuais com protocolos de segurança para responder aos desafios impostos pela pandemia.

Juliet, na ocasião da pandemia, também estava em cargo de influência com poder de tomada de decisão. Relata que “estava à frente da entidade [ABETA] e à frente de minha empresa de turismo de aventura. Senti grande responsabilidade de representar uma categoria [...] eu me colocava no lugar das empresas e ficava preocupada”. Relata que fechou a empresa de fevereiro até outubro, pois não havia protocolo de segurança sanitária, principalmente para modalidade de *rafting*. A partir dessa necessidade se reuniu com outras empresas operadoras de ecoturismo e elaboraram uma estratégia a qual acabou por estabelecer diretrizes para todas as operadoras da modalidade no Brasil.

Pergunto se sua experiência nas atividades de aventura foi de alguma ajuda para lidar com a crise não esperada. Juliet explica que como trabalha em uma atividade muito sazonal, com operações frequentes no verão e menor volume na baixa temporada, “nós nos readequamos como fazemos no inverno”, encarando a pandemia como um evento análogo a baixa temporada. Contudo, viveu o dilema entre “faturar atendendo o cliente que insistia em viver a experiência alegando que estavam em ambiente aberto, e esperar o momento adequado, com protocolo de segurança implementado”. Concluiu que sua experiência de mais de 20 anos na atividade, priorizando a segurança, uma habituação para lidar com o risco, foi o que sustentou sua decisão: “muito do que aprendemos nesses anos precisou ser colocado em prática”.

Assim como Juliet e Bravo, Charlie também estava em cargo de liderança na ocasião da pandemia. Relata que “Ficamos fechado por 3 meses [...] sendo que muitos guias dependiam desses trabalhos para sustentar suas famílias e pagar suas contas [...] Como conhecia essa questão social, comecei a escrever ofícios para os órgãos competentes, iniciando na secretaria municipal até chegar à mesa do Governador”. Charlie percebe que “essa sensibilidade vem de se importar e conhecer de perto as

realidades, tanto sociais, quanto do ambiente de trabalho ao ar livre”. Complementa com a reflexão de que “se fosse um gestor que ficasse somente numa perspectiva administrativa, talvez ficasse esperando ‘cair do céu’. Mas com meu conhecimento da prática, não pude deixar isso acontecer”.

Charlie ainda relata que “você precisa estar aberto para aprender”. “Quando você está no lugar certo, na hora certa, com o preparo certo, você consegue ser visionário. Você precisa estar inserido no processo”. Essa perspectiva apresenta elementos importantes da integralização da prudência, o hábito de tomar boas decisões, nas demais esferas da vida. Para vislumbrar um futuro e buscar uma reta ação, você precisa estar no lugar e hora certa (contexto), aberto para aprender (perspectiva), preparado (habituação) e inserido no processo (prática), assim será possível exercer o hábito de tomar boas decisões.

### 5.5.2 Fortaleza

A virtude da fortaleza, também é conhecida como coragem e seus traços de caráter de bravura, integridade, perseverança e vitalidade (PETERSON; SELIGMAN, 2004). Desses, chama atenção a trajetória de Eólia, pai de dois filhos, empreendedor de um negócio de treinamentos empresariais, no qual utiliza como base o que aprendeu no esporte da canoagem *slalom* - modalidade que é medalhista de mundial, duas vezes competidor olímpico, treinador e comentarista esportivo em rede nacional.

Eólia conta que “Tudo começou com uma brincadeira”. Seu município, Três Coroas - Rio Grande do Sul, é servido pelo Rio Paranhana, o qual tem uma vocação natural para corredeiras com as modalidades de canoagem e *rafting*. Iniciou no esporte em 1986, ajudando seu irmão a carregar o caiaque, até que ocasionalmente herdou o equipamento e, então, iniciou efetivamente a prática da atividade. Aos poucos foi subindo o rio e se desafiando em corredeiras maiores. “Fui aprendendo na prática [...] Eu tinha medo de grandes corredeiras, mas fui aprendendo aos poucos e me desafiando”, o que evidencia exercício de prudência e bravura.

A perseverança é outra tônica do relato de Eólia. Por exemplo: desde seu início no esporte, quando testou diferentes modalidades – canoagem descida de corredeira, canoagem de ondas, canoagem em velocidade, concluiu que a modalidade *slalom* era a ideal, durante sua fase de alta performance enfrentou lesões sérias. Sobre o último aspecto, antes da conquista efetiva da medalha no mundial de 1992 na Noruega, se lesionou na preparação: “o rio era forte, perigoso, dos Alpes, de água muito gelada [...]

eu desloquei o ombro e capotei [...] desvirei o caiaque e sai da água com mão no ombro”. Relata que na ocasião sentiu medo, desânimo e chorou na “sensação de tudo ido por água abaixo”. Contudo, perseverou e ao conversar com os médicos percebeu que mesmo com o deslocamento do ombro, sua musculatura forte evitou uma lesão mais séria. Aos poucos foi se recuperando até estar apto para a competição final. “Ali já não sentia o peso da competição, o que fosse já seria bom, pois estava recuperado”, então “conquistei a medalha de bronze no mundial júnior, a primeira medalha de uma categoria Olímpica [canoagem *slalom*] para o Brasil”. Ao total ficou 25 anos no esporte, participando de duas Olimpíadas, demonstrando vitalidade e longevidade no esporte.

Relembra que a “primeira medalha foi 5º no Municipal”, contudo não desistiu ali, em cinco anos, de 1987 a 1992, Eólia e a equipe brasileira chegaram na primeira Olimpíada. Compartilha que o maior aprendizado que tirou dessas situações é que “o medo de perder não vai te deixar ganhar”.

Reforça ainda sua bravura e vitalidade nas seletivas para as Olimpíadas de Atlanta em 1995. Na ocasião teve a mesma lesão e não conseguiu a vaga na primeira seletiva. Conta que a cirurgia não era viável dado a lenta recuperação. Então sua recuperação passou a ser psicológica, “treinei com dor, arriscando e confiando”. “Passei por processos internos que me marcaram bastante”. “Essa lesão me tornou melhor. Precisei descobrir recursos além do físico”. “Aprendi a competir campeonatos com hérnia e contraturas” e conseguiu a vaga na segunda seletiva. Ao ser perguntado o que lhe fez continuar, mesmo com as adversidades, respondeu que “eu acreditava que podia”, “eu sabia que tinha que fazer um esforço descomunal”, “Se eu cheguei nas Olimpíadas de 92, o que me impede de chegar lá? Se fiz no passado, eu posso fazer de novo”.

Outro aspecto da virtude da fortaleza observado são os indícios da integridade de Eólia na realização em conjunto. As conquistas pessoais não sobrepujaram o sentimento de equipe, relata que desde o início na modalidade “era mais importante treinar juntos do que ter uma devida estrutura”. Apesar do esporte ser individual, “havia um sentimento de equipe. Todos respeitavam os horários de treino. Todos se ajudavam montar as pistas de competição”, conclui que “as parcerias na busca por puxar o limite foram essenciais”.

Por fim, ao encerrar o esporte como competidor continuou como treinador. Sobre essa experiência diz que “quando fui técnico de canoagem não avaliava performance física e técnica, mas sim a vontade de treinar”. “Fui para duas Olimpíadas e fiquei fora de outras três, eu sei o custo disso. Busco o menor número de frustrações possível, mas

é necessário ter aquelas que valem a pena”. Relato que evidencia o aspecto de se lançar em grandes projetos da virtude da fortaleza.

Como vista na revisão de literatura, a temperança (moderação) se relaciona com a virtude da fortaleza. Na concepção aristotélica, a moderação é entendida como um exercício:

É a abstenção dos prazeres que nos torna moderados e, paralelamente, estamos melhor capacitados a nos abstermos dos prazeres quando nos tornamos moderados; igualmente com a coragem: tornamo-nos corajosos habituando-nos a desprezar e suportar os terrores e nos capacitamos a resistir aos terrores se tivermos nos tornado corajosos. (ARISTÓTELES, 2010, p. 83).

A partir dessa perspectiva temos que quando se educa deliberadamente o caráter, se estará mais fortalecido para enfrentar as situações que demandarão dessa mesma virtude. Essa educação envolve a justa-medida dos prazeres, os usufruindo de forma apropriada, uma vez que se afastar deles cria disfunções, viver somente deles também (STORK; ECHAVARRIA, 2007). Sendo assim, se faz necessário exercer virtudes como moderação para uma boa vida, sendo que seus traços também envolvem perdão, humildade, prudência e autocontrole (PETERSON; SELIGMAN, 2004).

As narrativas condizem ao exposto na medida em que se percebe que trabalhar de forma reiterada com o fator do inesperado, presente nas atividades de aventura na natureza, treina respostas. Profino aponta que essa habituação vai desde um nível fisiológico, sabendo “trabalhar em diferentes BPM [frequências cardíacas]”, até o treinamento de uma “postura dinâmica [...] o esporte de aventura te leva a aceitar melhor as situações adversas”. Profino ressalta que apesar de “não ser possível medir” o quanto as atividades de aventura na natureza favorecem lidar com situações complexas, também é claro que “não é possível negar que a resposta será melhor em comparação de quem só fica no sofá”.

Um relato que revela a questão da moderação em situação limite e depois discute sua reverberação em uma unidade de vida é o de Tecino. Ele conta sobre um episódio mergulhando com cilindro: a ocasião era um treinamento avançado de resgate em situação de baixa visibilidade na água, o qual planejou com sua dupla realizar um mergulho até 30 metros em uma ilha localizada em mar aberto. Durante a descida se perdeu de seu parceiro e se viu em apuros entre os rochedos da ilha e as malhas de uma rede de pesca. “Todo cuidado era pouco para não se enredar e ficar preso na malha”. Teve que manter a calma, aplicar seus conhecimentos e a experiência, se organizando e tomando decisões

importantes que o tiraram do perigo eminente. Tecino reflete que as experiências em ambiente natural trazem para si confiança e humildade.

Também percebe que as situações limites nos esportes na natureza diferem com os desafios de gestão no sentido de que “no ambiente natural o risco é sua vida, já no ambiente profissional é perder dinheiro e prestígio, o que não te mata diretamente”. Mesmo assim, percebe que se todos praticassem esportes de aventura ao ar livre “as pessoas seriam melhores, mais humanas, humildes, disciplinadas e com saúde. Também compreenderiam melhor os ciclos da natureza e por analogia os da vida”.

Sobre as situações em que o esporte aproxima outras esferas da vida no exercício de virtudes, temos que o relato de Eólia. Ele reflete que “para ser um atleta que as pessoas não esqueçam de ti é preciso ser [íntegro] fora d’água também”, assim como “se perdoar e perdoar os outros”. Em relação a esse traço de caráter, Eólia relata que durante uma seletiva para uma vaga nas Olimpíadas de Pequim, disputou com um amigo e adversário, e em dado momento a decisão ficou para uma última prova entre ambos. Na ocasião da disputa houve uma divergência na arbitragem que acabou favorecendo seu oponente. Entre polêmicas e interpretações Eólia relata que “Eu não tinha controle disso. Apenas fiz a minha parte”. O que poderia ter se tornado uma ruptura entre ambos, foi tratado por meio do perdão, evidenciado mais tarde quando Eólia foi recebido no país de origem de seu amigo, onde disputaram outra competição.

Já de uma forma mais instrumental, Poli percebe que a “mentalidade de *check-list*”, aquela “que sabe o que precisa ser feito, confere recorrentemente, age preventivamente e corrige quando necessário” parte da prática da vela e acaba por se transbordar para toda a vida. Por exemplo, “ao contratar uma pessoa que tem experiência de vela, principalmente competitiva, eu sei que ela tem essa mentalidade”.

Para compreender mais a fundo, pergunto novamente como em um processo seletivo a experiência em vela pode diferenciar candidatos, Poli relata que quem já velejou em competições de forma recorrente costuma “ter disciplina, ser organizado, ter bom emocional [...] dar conta”, assim como “saber respeitar regras e adversários – se não, sofre sanções”. Acrescenta que “No *rally* não é o mais rápido quem ganha, mas sim a equipe que toma as melhores decisões. Da mesma forma na competição de vela, as decisões contam mais do que o desempenho isolado de um fator”.

Poli percebe que esses pontos se aproximam muito do que é necessário no ambiente de trabalho. “Você aprende a decidir em momentos críticos”. Por exemplo, na escolha da largada de uma regata, a qual não necessariamente a posição mais a frente é a

melhor, pois o aglomerado de barcos em uma posição interfere no vento e prejudica o desempenho. De forma análoga percebe que “é como entrar num mercado onde está todo mundo se matando”, “preciso escolher meu espaço de forma estratégica”. Assim como “cooperar com demais barcos para uma boa largada é essencial”. Em sua experiência de recém graduado em uma incubadora de *startups* percebe que “você troca experiências, compartilha recursos [na incubadora], porém quer ganhar das demais, ter mais contratos, melhores clientes, processos mais eficientes”. Em ambos os ambientes “você coopera ao mesmo tempo em que compete, é uma rixa boa”.

As narrativas relacionadas à virtude da fortaleza, tanto em seu aspecto de enfrentar adversidades quanto de se lançar em grandes feitos, apresentam evidências da transferência desse aspecto da virtuosidade para uma integralização em virtude.

### 5.5.3 Justiça

A próxima virtude apresentada, devido aos indícios das narrativas, é a justiça. Como visto, compreende-se a justiça na concepção aristotélica com sua natureza relacional manifesta na justa-medida de dar a cada um aquilo que lhe é devido. No Livro 5 de *Ética a Nicômaco* temos que “[...] muitos que são capazes de praticar a virtude nos seus próprios assuntos privados, mas são incapazes de fazê-lo em suas relações com outrem.” (ARISTÓTELES, 2010, p. 30). Nesse sentido, a justiça é manifesta pela qualidade de praticar as virtudes em relação aos outros, e por isso mesmo Aristóteles compreende que nela está toda a virtude somada.

Um relato que chama atenção nesse aspecto é o de Bravo, experiente mergulhador de caverna que também se especializou como instrutor de mergulho adaptado, aquele que proporciona a experiência do mergulho para pessoas com deficiências múltiplas. Mesmo que reconheça que “as experiências positivas são a tônica de minhas experiências em atividade”, aquelas que mais marcaram foram as experiências de mergulho adaptado: “Fui transformado ao levar pessoas com deficiência em atividade de aventura”.

Ao ser perguntado sobre experiências específicas, cita o exemplo de um aluno com atrofiamento de membros, que ao princípio foi até a escola apenas para acompanhar seu irmão que iria fazer o curso. Bravo percebeu a situação e interesse dele e provocou: “Você não vai fazer o curso? Se você sabe nadar, bora!”. Ao final, os irmãos fizeram o curso, e o atrofiamento não foi impedimento de realizar as atividades. Seu aluno se formou nesse e nos demais cursos até a certificação avançada em mergulho.

Outro episódio que reforça o relato é sua experiência com um renomado médico especialista em amputados. Na ocasião do encontro Bravo o provocou para realizar o curso de mergulho, contudo o médico respondeu que não poderia mergulhar dado sua condição de amputamento de um membro inferior na altura abaixo do joelho, a resposta de Bravo foi: “Eu não estou aqui para te ensinar a andar, e sim mergulhar”. Por fim, o médico percebeu os benefícios de tal maneira na sua própria experiência que passou a prescrever o mergulho adaptado com Bravo como tratamento para seus pacientes amputados.

Ao perguntar sobre outras experiências além do mergulho, Bravo relata que “já levei deficiente físico para flutuação, descenso em caverna, trilhas, mergulho, *off-road*”. “Claro que existe uma preparação prévia importante [...] entender a complexidade da lesão e estudar as adaptações”, “existe todo um preparo de gestão, de infraestrutura, de treinamento de equipe”, contudo, está muito longe de ser proibitivo.

Relata ainda que na experiência “se para o participante é 10, para equipe é 10 fatorial”. “A percepção de inclusão, de superação das pessoas, é transformadora. Principalmente para aqueles que nunca conviveram com deficientes [...] Para mim essas experiências são as mais marcantes de minha vida”. Conta o caso da adaptação de um rapel de 70 metros em caverna o qual “a experiência foi tão transformadora para a equipe que eles me perguntaram como era possível atender mais”. Bravo trabalhou nessa potência e “ao final criamos uma cultura de atendimento a pessoa com deficiência”.

Esses relatos reforçam a virtude relacional da justiça, assim como os traços de caráter do trabalho em equipe e liderança. A fim de investigar mais a fundo foi perguntado, utilizando a variação imaginativa, o que Bravo acredita que aconteceria se todos tivessem a oportunidade de realizar uma experiência de aventura ao ar livre com deficientes. Sua resposta foi de que “você enxergaria o semelhante como igual, e não como o diferente”. O efeito seria de “se despir dos preconceitos e aprender a olhar o deficiente como igual, como ser humano”.

Bravo aconselha que para se relacionar com pessoas com deficiência, devemos dizer: “Quando você precisar de ajuda, e se precisar de ajuda, me diga quando e como te ajudar”. “Mesmo que as deficiências sejam parecidas, cada pessoa encontra sua forma de lidar e conviver com elas no dia a dia. Não existe regra [...]”. Por exemplo, “se um amputado utiliza muleta e você diz que tem uma muleta em sua operação, não é tão simples assim”. Ele diz, por exemplo, que devemos saber se são necessárias uma ou duas muletas, o modelo e origem. Além disso, é importante saber “a causa da amputação, o

tipo, a idade [...] cada um tem uma história. A gente não pode por uma conveniência nossa de homogeneização, de ‘pasteurização’, esquecer a história da pessoa e não tratar como indivíduo. Então, na dúvida, você pergunta”.

Além dos indícios de exercício da humildade, prudência, justiça, trabalho em equipe, Bravo liderou a sistematização desses aprendizados no Manual de Boas Práticas de Acessibilidade de Ecoturismo e Turismo de Aventura da Associação Brasileira Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA), de forma a compartilhar o conhecimento e ampliar o acesso as experiências.

A partir das situações relatadas, é possível dizer que Bravo exerce a justiça de dar a cada um o que lhe é devido. Sua perspectiva busca se despir de preconceito e ir ao encontro do caso concreto. Ele olha de forma atenta a natureza imposta e suas possibilidades a partir do real. Quando em dúvida em sua leitura contextual, exerce a humildade de perguntar para aquele capaz de responder. Sua postura inspira coragem para aqueles que se desafiam a ir além do que antes achavam possível, assim como lidera uma sensibilização em todos que estão ao redor, buscando de forma consciente a florescimento das potencialidades humanas de cada um.

Outro relato que ressalta o aspecto da justiça é o de Poli sobre a postura de alguns treinadores de clubes de vela após as competições, quando costumam redobrar a atenção para aqueles que ficaram mais atrás na classificação durante o campeonato. Poli explica que no dia a dia do clube “se só um é bom, você não tem parâmetro”. Então existe uma cultura de melhorar a performance daqueles que tiveram mais dificuldade no campeonato para treinar todo o grupo em alto nível. Acrescenta que não é incomum que os que eram considerados “piores” superem aqueles que foram os melhores na competição anterior. Essa postura demonstra indícios da virtude da justiça aplicada a evolução da comunidade de velejadores, com tomada de perspectiva e ganho de aprendizagem em grupo.

A discussão da virtude da justiça manifesta nas atividades de aventura na natureza e sua aproximação ao mundo da gestão e liderança é profícua nos relatos. Poli ressalta a contribuição dos esportes de aventura na natureza, especialmente a vela para *team building*, ou construção de time: “Cada um faz o seu e confia que outros irão fazer o que deve ser feito [...] Se eu parar para saber o que o outro está fazendo eu posso atrapalhar a função dele, ou mesmo deixar de fazer a minha”, o “barco é sintonia”. Essa confiança é fortalecida a ponto de que pessoas que velejavam com frequência juntos, “mesmo após anos sem se ver ou treinar, ainda assim convidam umas às outras para velejar posteriormente”.

O relato de Dória soma-se ao de Poli ao dizer que a “canoa havaiana e o veleiro são muito ricos de utilização para os aprendizados com suas funções, sincronia e adaptação necessária”. A fim de compreender em profundidade a questão, Dória foi questionado sobre o que poderia ser diferente em um cenário hipotético em que todas as empresas tivessem treinamento vivencial, tal como aqueles que utilizam canoa havaiana e veleiros. Sua resposta é que acredita que haveria mais justiça, “o Brasil seria um país mais justo, referência em gestão [...] articulando comportamento com técnicas”, com “pessoas melhores, talvez um pouco menos desigual”.

É interessante notar a articulação da virtude exercida na relação com pequeno grupo e sua correspondência a todo um país no caso hipotético da experiência inicial ser total. A posição de Dória é condizente com Aristóteles (2010) quando postula que a reciprocidade em acordo com a proporção é o vínculo que mantém a associação, a própria integridade do Estado. É a procura pela felicidade não somente individualmente, mas também coletivamente que corresponde na ordem da Polis.

Os relatos apresentados em relação a virtude da justiça somam-se aquelas observadas na aplicação vivencial, assim como nas reflexões exploratórias pela literatura de relatos de aventura (Apêndice C), e apresentam evidências narrativas da transposição desse aspecto de virtuosidade condicionada a um ambiente para uma integralização em unidade de vida.

#### **5.5.4 Amizade**

Como visto, dentre as forças de caráter de Peterson e Seligman (2004) aquela que se relaciona de forma direta a amizade é a virtude da humanidade e seus traços de caráter como a capacidade de amar e ser amado, manifesta na valorização das relações próximas com outras pessoas, na inteligência social, envolvendo bondade e generosidade. As narrativas contidas na apresentação dos elementos de virtuosidade das atividades de aventura na natureza, as quais induzem a formação de comunidade (*ethos*) com seus elementos de cooperação, confiança, laços e relação virtuosa se relacionam diretamente com a virtude da amizade.

Conforme Profino relata, “o esporte coletivo aproxima, cria vínculos e gera espaços de partilha”. Ao se dedicar cada vez mais às atividades de aventura se deu conta que gostaria de mudar seu estilo de vida, não restringindo as práticas somente aos finais de semana e viagens. A prática do *kitesurf* e do *surf* fez crescer a vontade de morar em

Florianópolis e depois de um tempo de planejamento e construção de uma transição de carreira essa mudança se realizou. “Despertei aos esportes de aventura por volta dos 28 anos, foi um novo começo, cheio de energia”

Junto com a descoberta pelo gosto dos esportes de aventura teve experimentações de diversas modalidades, tais como “vela, ciclismo, voo livre e mergulho com cilindro”. Além da prática livre, também participou de provas organizadas de corrida, corrida de montanha e travessias. Ao perguntar o que motivava esse ímpeto, as palavras-chave foram curiosidade e companhia. Por exemplo, as aventuras no ciclismo eram feitas em grupo, o aprendizado da vela e mergulho aconteceram em parceria com sua esposa, “temos um sonho conjunto de realizar viagens de travessias oceânicas, quem sabe até dar uma volta ao mundo”, novamente retornando a virtude da amizade.

Admino também apresenta relato semelhante, com descoberta das atividades na natureza pelo *surf*, ênfase na amizade construída pelos laços do esporte e mudança de residência motivada pelo estilo de vida associado ao esporte. Mas, paradoxalmente, o *surf* trabalha com um recurso escasso, onde as ondas com maior performance costumam acontecer em um mesmo lugar e com frequência determinada, o que gera escassez e com isso competitividade. Nesse sentido, a harmonia, integração coletiva e, conseqüentemente, a amizade, podem ser prejudicadas, aspecto que será trabalhado no próximo capítulo em relação às vicissitudes potenciais das atividades de aventura na natureza.

Ainda sobre a virtude da amizade em sua transposição de um fator condicionado para uma totalidade, Poli recorda que seu sócio é velejador, a fim de esclarecer o fenômeno perguntou-se sobre o peso desse fator em sua escolha. Ele responde que “é primordial ter sociedade com quem tu realmente conhece”, e a vela proporciona momento de conhecer “de verdade” uns aos outros. Pois seu parceiro de equipe é “alguém que tu sabe que pode contar” e “isso não é escolhido por você, é você quem escolhe”.

Multi, também experiente velejador, foi questionado sobre quando as atividades de aventura na natureza se afastam das vivências de gestão. Ele responde que nas atividades de aventura tem a questão da voluntariedade. “Se não quero velejar, não vou. Mas se tenho um contrato [de trabalho], vou precisar cumprir”. E no convívio das pessoas também, nas amizades, ficamos só com quem gostamos, no trabalho por vezes temos que conviver com quem não gostamos. Dória também vê dessa forma, “quando estou na natureza, normalmente estou somente com amigos”, porém quando está realizando trabalhos como facilitador, acaba “virando homem público”.

Posição contrária ao exposto é a de Mike, que percebe que apesar do viés comercial em sua empresa de turismo de aventura, existe “uma família” com vínculos para além do comercial, se formou uma comunidade de amigos que cultivam vínculos entre si. Com sua experiência como líder de grupo de jovens da Igreja Adventista que promove atividades de aventura na natureza, reforça que as atividades “marcam muito as crianças [...] elas podem sair do caminho e escolher outras opções [...] porém essas experiências não são esquecidas”. A “amizade, os princípios e interdependência. São pontos que carregamos para a vida”.

### 5.5.5 Transcendência

Como em um quebra-cabeça, a perspectiva das virtudes apresenta peças que se encaixam harmonicamente. Isoladamente uma peça não faz sentido. É a integração das peças que se avizinham corretamente que dá o senso de unidade e revela a imagem completa. Nesse sentido, mesmo que trabalhados os indícios nos relatos de virtudes específicas, acabamos por envolver outras virtudes correlatas que as apoiam, fortalecem ou mesmo sustentam umas as outras. A virtude da transcendência figura da mesma forma, seus traços de gratidão, esperança, humor e espiritualidade (PETERSON; SELIGMAN, 2004) são compreendidos dentro dessa inter-relação harmônica que revela o todo contido nas partes.

Como trabalhado no elemento da virtuosidade, a transcendência é percebida com mais facilidade em momentos intensos, como a situações limite relatada por Mike e Medino em sua vivência no cânion. Por outras vezes, a transcendência é percebida nos relatos de situações plenas, de deleite e admiração. Como visto nos demais elementos dessa seção que discute as virtudes como unidade de vida, a percepção da transcendência não ficou restrita as atividades de aventura na natureza, sendo integrada em outros aspectos da vida como as narrativas trazem.

Por exemplo, Kanu ao relatar que pensou “que viajar para o Havaí seria a fuga de meus problemas”, mas lá teve muitas lutas, “teste atrás de teste”. Contou que um dia quando foi levar o lixo do restaurante que trabalhava para fora, precisando passar todo *boulevard* com os sacos de lixo nas mãos - o que especialmente não gostava muito. Nesse momento viu no espaço vizinho, que era o palácio da família real do Havaí, uma genuína apresentação de *Hula*, uma dança havaiana tradicional, passada de geração em geração, por meio de cantos e movimentos: “Ali me senti abençoado, senti graça e tudo valeu a

pena”. Muito além de somente praticar o esporte o qual se dedica, Kanu mergulhou na cultura local, passando por provas, percebendo questões mais sutis de sua vivência dentro e fora d’água, compreendendo a essência de sua prática por meio de uma percepção integrativa: “Olhando em retrocesso, toda a viagem foi abençoada, mas na hora foi difícil perceber isso”.

O traço da gratidão também é percebido em Tecino pela doação. Relata que “ajudar projetos sem preocupação de retorno” foi fundamental em sua trajetória. Traço também foi percebido em Eólia: em cada treinamento “posso ajudar as pessoas e as empresas com aquilo que aprendeu”.

Nesse sentido, Mike reflete que as situações são marcantes em sua vida não tem relação somente com a adrenalina das atividades de aventura. Conta, por exemplo, sobre uma participante de suas atividades, que por ter sido acometida por um tumor na hipófise, apresentava características físicas marcantes e acabou sendo excluída pelo grupo durante uma atividade. Mike percebeu a situação e deu toda atenção possível para ela, conseguindo realizar a atividade com sucesso. Em outra ocasião a participante retornou para realizar outra atividade, dessa vez com um *trekking* mais intenso nos campos do Quiriri. O guia local da equipe de Mike, ao observar a participante, não aceitou levá-la alegando que seria um risco desnecessário. Mike relata que “tive que intervir novamente para que ela não fosse excluída da atividade. Combinamos que levaríamos um guia a mais para a atividade, e, caso fosse necessário retornar com ela, o grupo poderia continuar com a atividade”. Conclui que “a operação não me rendeu financeiramente, foi até um prejuízo pela contratação extra de um guia, mas foi muito gratificante: ela terminou a travessia. Não tem o que pague a reação dela ao final. O que aconteceu ali, não exista o que supra”. Por fim, reflete que para além da atividade, em situações como essa “estamos humanizando as pessoas”.

Assim com Vent, Kanu, Tecino, Medino, Juliet, Mike percebe-se que as atividades de aventura apontam para uma transcendência:

A gente prega o esporte de aventura como uma benção. Nós recebemos uma benção por poder estar naquele lugar, naquele momento. A gente sempre frisa a obra da criação e sua perfeição. É um ambiente sagrado. Incentivamos o olhar com outros olhos, não ir atrás de uma foto, mais ir atrás de uma experiência [...] Nós ouvimos que isso não é habitual, subir no alto de uma cachoeira e orar com o grupo. Ou quando agradecemos pelo alimento e pelo dia [...] as pessoas ficam impactadas. As vezes desconfiam no começo, depois veem que é verdadeiro”.

A perspectiva da transcendência conecta os traços da gratidão e esperança espontaneamente na vocação do ensino. Por exemplo Kanu, ao recém dominar a técnica de caiaque para realizar uma circunavegação na Ilha de Florianópolis sentiu “vontade de ensinar”. Nesse sentido, é interessante notar o relato de Juliet que ao ser perguntada o que a faz continuar operando atividades de turismo de aventura respondeu:

É puxado, mas eu amo o que eu faço. Eu me achei nessa atividade, eu amo trabalhar com pessoas. O parque [complexo de ecoturismo] é um sonho que a gente idealizou. Não me vejo fazendo outra coisa. Mesmo que ganhasse na mega-sena, eu iria continuar ali com as pessoas. É muito gratificante ver o que proporcionamos para as pessoas com as atividades na natureza.

Como visto, Eólia reflete sobre compartilhar “o que aprendi com as experiências que vivi, dividindo esse fôlego”. Essa transcendência o faz melhor compreender sua contribuição na vida humana associada, buscando se aproximar de sua vocação na medida de seu florescimento. Eskal, por sua vez, vê no ensino uma vocação, na qual traz o desafio intelectual de se manter atualizado e bem fisicamente para as atividades. Dória vê de forma semelhante ao propor a “facilitação como estilo de vida”.

Os relatos trabalhados ao longo de seção apresentaram a articulação das virtudes de forma transcendente, para outras esferas da vida além daquela circunscrita na atividade de aventura na natureza. Em detalhe, no Capítulo 12 do Livro 6 de *Ética a Nicômaco*, temos que a “[...] virtude moral assegura a retidão da meta a que visamos, ao passo que a prudência garante a retidão daquela que conduz a essa meta.” (ARISTÓTELES, 2014, p. 241). Enquanto a primeira delibera sobre o que é bom, a segunda diz respeito a como atingir aquilo que o é. **Uma vez que as experiências na natureza apontam de forma concreta o que é bom com seus elementos de virtuosidade – ser excelente (*areté*), criar laços de amizade e comunidade (*ethos*), decidir de forma sábia (*phronesis*), e meditar em beleza e magnificência (transcendente), aqueles que percebem essa indução por meio dos elementos de transposição devem articular novamente a prudência na busca pela integralização da virtude manifesta em outras esferas de sua vida, em unidade, percorrendo o caminho entre as duas naturezas, do capturado ao buscado, do condicionado ao deliberado, da virtuosidade à virtude.**

## **6 RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICOS PARA A FORMAÇÃO ÉTICA DO ADMINISTRADOR**

O presente capítulo responde ao objetivo específico: “Propor encaminhamentos metodológicos para a formação ética do administrador”. Ao fazê-lo, dialoga com a proposição 3) “As atividades de aventura na natureza contribuem para a educação do caráter do administrador, sua abordagem de aprendizagem experiencial aproveita os elementos de provisão e imprevisibilidade da natureza para o ensino das virtudes”.

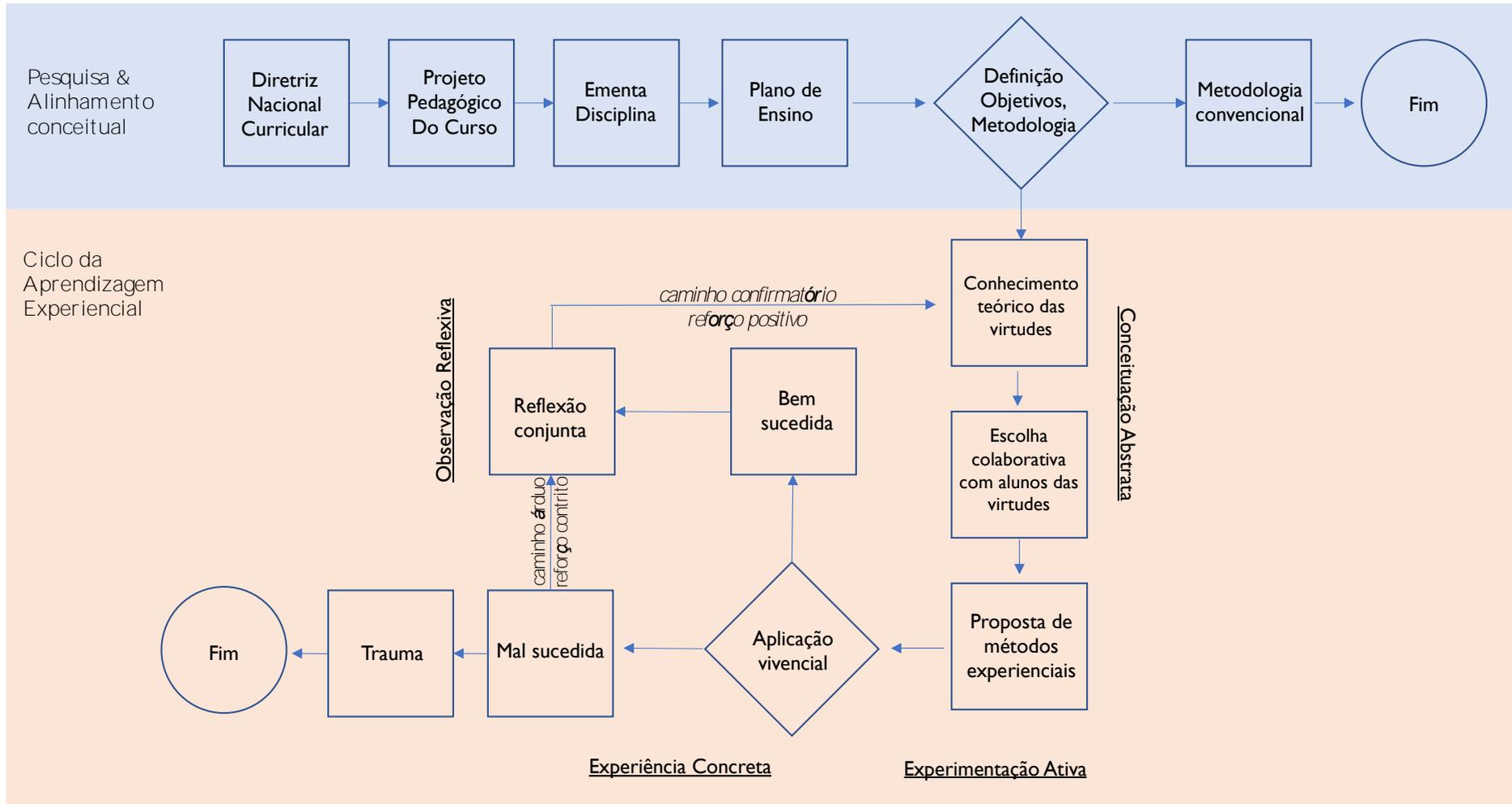
Apresenta-se um fluxograma de processo com intuito de articular de forma prática o estudo da tese na aplicação de atividade de educação ao ar livre pela aventura com turmas da Administração. O fluxo é detalhado em duas macroetapas: Pesquisa & alinhamento conceitual e Ciclo de Aprendizagem Experiencial.

Na sequência são apresentadas e discutidas as críticas da utilização de atividade de educação ao ar livre pela aventura como estratégia de ensino, assim como proposto orientações de aplicação as quais buscam aproveitar as potencialidades e mitigar as possíveis faltas.

### **6.1 PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DE APLICAÇÃO**

A presente seção sugere um fluxo de processos para aplicação de atividade de educação ao ar livre pela aventura para ensino de ética com turmas da Administração em duas macroetapas, conforme a Figura abaixo apresenta.

Figura 24 - Fluxograma de aplicação



Fonte: Autor (2023).

A figura apresentada é correspondente aos fundamentos da teoria da aprendizagem experiencial, a premissa de que a aprendizagem é um processo (KOLB, 1984) corresponde a própria apresentação da proposta em forma de fluxo.

### **6.1.1 Pesquisa & Alinhamento conceitual**

O fluxo inicia com a macroetapa de pesquisa e alinhamento conceitual. Compreende-se que o desenvolvimento pleno de um plano de ensino perpassa por um aprofundamento que envolve pesquisa e alinhamento conceitual no qual a proposta está inserida. No caso proposto, o ponto de partida são as DCN dos cursos de graduação em Administração (BRASIL, 2021) e Administração Pública (BRASIL, 2014). Essas foram analisadas em detalhe sob a perspectiva das virtudes e da aprendizagem experiencial no Capítulo 3, seções 3.5 e 3.6 da presente tese. As análises apresentam e discutem o perfil e competências esperadas dos egressos desses cursos, assim como os métodos de ensino compatíveis a proposta.

A partir dessas diretrizes estratégicas são desenvolvidos os Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC) pelos departamentos dos respectivos cursos das Instituições de Ensino Superior (IES) os quais detalham em atividades de pesquisa, ensino e extensão a estratégia de formação do curso. Nesse sentido, o Apêndice B, analisa o PPC do curso de Administração Pública do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag) da Universidade do Estado de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 2019) para fins de exemplificação e potencial uso futuro

Uma vez que o PPC apresenta a matriz curricular e estabelece as ementas disciplinares, os professores devem desenvolver o Plano de Ensino condizentes com essa pesquisa e alinhamento conceitual. Dentro do Plano de Ensino a ementa deve ser operacionalizada em objetivos, conteúdo programático, metodologia de ensino, avaliação e bibliografias. Cabe ao professor desenhar os objetivos e estratégias de ensino-aprendizagem efetivas que entreguem a ementa em alinhamento com PCC e DCN. No recorte proposto pela presente tese, tanto nas DCN (BRASIL, 2014; 2021) quanto no PPC (SANTA CATARINA, 2019) se percebeu aderência das virtudes em sua concepção teórica e da aprendizagem experiencial como estratégias de ensino.

Como apresentado na figura, a partir do Plano de Ensino existe uma decisão a ser feita com dois distintos caminhos de prosseguimento do fluxo de processo. Pode-se seguir um caminho convencional e terminar, ou, alternativamente, seguir a proposição

desenhada a partir dos aprendizados da presente tese, inspirada no ciclo de aprendizagem vivencial.

### **6.1.2 Ciclo de Aprendizagem Experiencial**

Iniciando pela fase de conceituação abstrata, os alunos serão convidados a leitura de textos introdutórios sobre as virtudes, partindo das referências clássicas para as contemporâneas aplicadas a Administração, conforme o Capítulo 3, seção 3.1 apresenta. O intuito é estabelecer base conceitual e conhecimento teórico para futura interpretação das vivências, conforme recomendado nos aprendizados obtidos pela aplicação vivencial exposta no Capítulo 3, seção 3.6, assim como construir um entendimento em comum com entre turma e professor sobre o tema das virtudes. Aqui deve se aplicar o princípio de que todo aprendizado é um reaprendizado (KOLB, 1984), compreendendo que o conhecimento é derivado e testado constantemente em cada experiência individual.

Na sequência está a Escolha colaborativa das virtudes. Recomenda-se que a discussão se inicie com a literatura, siga por um de exercício de aprofundamento e reflexão sobre quais são as virtudes necessárias e desenvolvidas no exercício da Administração. Como ponto de partida, temos as definições executivas desenvolvidas no Capítulo 3, como demonstra a Figura abaixo:

Figura 25 - Virtudes



Fonte: Autor (2023).

Em conformidade com a premissa de que a aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos de adaptação ao mundo dialeticamente opostos, no qual conflitos, diferenças e discordâncias são os guias do processo de aprendizagem (KOLB, 1984), o professor deve conduzir um processo de facilitação com a turma a fim de selecionar as virtudes que contemplem as principais discussões suscitadas.

Espera-se que se definam de 2 a 4 virtudes fundamentais para o administrador a serem trabalhadas de forma central na disciplina. Nota-se que o número sugerido deve ser ajustado conforme as experiências se acumularem, em conformidade com o pressuposto de que a aprendizagem é o processo de criar conhecimento, resultante de uma transação entre conhecimento social e conhecimento pessoal (KOLB, 1984).

A partir da Escolha colaborativa das virtudes, temos a fase de Experimentação ativa do Ciclo de Aprendizagem Experiencial, uma vez que ocorre interação ativa com

os conhecimentos já adquiridos. Uma vez definida as virtudes a serem trabalhadas, segue-se para a proposta de métodos experienciais que podem entregar uma experiência de aprendizagem completa a turma.

Sobre essa sequência, é importante frisar a ordem de primeiramente selecionar as virtudes para então buscar os métodos experienciais, no caso, as atividades de aventura na natureza condizentes. Essa ordem tem, a princípio, dois motivos. Primeiro pela recomendação dos achados de Stonehouse (2011), o qual aponta que é necessário estabelecer enfoque na experiência moral do participante e não na atividade em si. O autor percebe que frequentemente a ênfase é dada na atividade proposta, quando, por exemplo, se seleciona primeiro a atividade de aventura – tal como escalada em rocha, ou prática de vela em águas abertas, para então se observar quais serão as disposições exercitadas com intuito de desenvolvimento do caráter. Essa estratégia pode configurar como uma troca do fim pelo meio. A recomendação é que primeiro se observe quais são os objetivos de aprendizado com enfoque na experiência moral do participante, para então selecionar as atividades condizentes.

O segundo motivo se relaciona com o risco de os participantes não levarem a sério a experiência proposta, muitas vezes creditando a experiência *status* de brincadeira. Como Juliet em seu relato percebe, ao vivenciar a atividade somente por diversão existe um afastamento dos fundamentos a serem trabalhados. Ela relata sobre uma atividade de treinamento empresarial com turismo de aventura na qual um dos participantes logo no início perguntou: “Qual é a brincadeira?” Como resposta foi proposto a atividade de operar a tirolesa de forma autônoma, a qual exige excelência para ser operada com segurança, trazendo a seriedade necessária para a atividade e os elementos da aprendizagem buscados.

Do mesmo modo que foi discutido de forma colaborativa as virtudes a serem trabalhadas, as possibilidades de atividades de aventura na natureza devem ser apresentadas, discutidas e decididas de forma conjunta com a turma. Além de estimular o protagonismo, diversidade de pensamento, argumentação, a facilitação do processo torna os alunos ativos no processo e corresponsáveis do sucesso da atividade.

No Capítulo 4, seção 4.4 são apresentadas as opções que a presente tese encontrou como aderentes aos propósitos de ensino. Lá estão detalhadas as modalidades da vela, canoa havaiana, *rafting*, escala, montanhismo, canionismo, caminhadas e *trekking*, de acordo com o Atlas do Esporte Brasileiro (COSTA, 2015), assim como apresentada

potencialidades das virtudes encontradas no estudo e *website* para consulta das associações representativas das modalidades.

Selecionada a atividade, se inicia a preparação para a Aplicação Vivencial, correspondente a fase Experiências concretas do ciclo de Kolb (1984). Conforme o autor preconiza, a aprendizagem é um processo holístico de adaptação; ela envolve as funções integradas do pensamento, sentimento, percepção e comportamento, tal como as atividades de *aventure na natureza* articulam de forma conjunta.

É fundamental destacar que as atividades devem ocorrer de forma desobrigada. Os alunos que não se sentirem confortáveis com a proposta devem receber orientações que utilizem espaços da prática de forma alternativa, como preparar *podcasts* explorando casos reais, ou realizar entrevistas, análise de narrativas fílmico-literárias, entre outras atividades que proporcionem experiências concretas. Ressalta-se que, mesmo que a aderência seja baixa em um primeiro momento, a atividade deve seguir de forma a testar sua coerência e, se pertinente, iniciar a criação de cultura de atividades de aventura na natureza no curso, começando pela atividade na disciplina.

A aplicação deve seguir os ritos administrativos da instituição de ensino superior para realização de atividades fora da sala de aula, tais como fazem as saídas de campo, pesquisas empíricas, viagens de estudos, atividades de pesquisa, extensão e similares, assim como devem ser aplicados os termos de responsabilidade e ciência de risco cabíveis.

Já no quesito segurança, as atividades, se não dominadas de forma proficiente pelo professor ou aluno disposto a facilitar a atividade, devem contar com parcerias de aplicação, seja de forma voluntária ou via contratação. Independente da escolha, os facilitadores da atividade devem ser credenciados e certificados com sistema de gestão de segurança em ecoturismo e turismo de aventura (NBR ISO 21101), equivalente ou superior, a fim de assegurar todas as medidas de segurança preconizadas.

Seguindo o fluxo, se a atividade de aprendizagem experiencial é bem-sucedida, com todos vivenciando situações desafiadoras ao mesmo tempo em que conseguem realizar as atividades de forma exitosa, ela endossa um caminho confirmatório, de reforço positivo. Os participantes buscaram de forma deliberada a tensão, foram colocados a prova e passaram no teste, tal como discutido no Capítulo 5, item 5.2.3, sobre desafios e habituação virtuosa. Esse caminho costuma ensejar por novas experiências, agora um pouco mais desafiantes, buscando uma elevação gradual e saudável de desafios.

Se malsucedida, que normalmente ocorre quando o desafio proposto for além das habilidades contidas no grupo, ou alguma situação inesperada acontece e o planejamento prévio não foi suficiente para lidar com o acaso de forma satisfatória, geralmente o resultado envolve risco desmedido, frustração, insegurança e até mesmo esforço exaustivo, como descrito no Capítulo 5, seção 5.5. Em situações excessivas temos o caminho árduo do aprendizado. Nesses casos, a situação pode gerar trauma, aversão pela atividade, findando o ciclo. Também é possível que gere vontade de melhor preparação para o enfrentamento de situação futura análoga, observando-se um reforço contrito, que busca superação na adversidade.

Tanto o caminho do trauma que finda a busca quanto do aprendizado convencional que evita experiências práticas intensas tendem a terminar o ciclo do fluxograma apresentado. Já a aprendizagem experiencial por meio de atividade de aventura na natureza proposta, deve proporcionar uma aprendizagem contínua, sustentada pela aplicação da sabedoria prática e disposição na busca em transferir os fatores de contexto –virtuosidade, em unidade de vida –virtude.

O Capítulo 5, seção 5.5, demonstra, também, que o estado de fluxo figura como elemento facilitador da aprendizagem na natureza (CSIKSZENTMIHALYI, 2020). Uma vez que a condição inicial para a experiência de fluxo é o equilíbrio entre as tarefas e as competências requeridas para cumpri-las, é fundamental que as atividades propostas estejam em conformidade com as habilidades dos participantes. A fim de proporcionar essa condição, atividades com menor barreira de entrada, ou que exigem apenas proficiência do instrutor são aquelas mais condizentes para iniciantes.

Também foi encontrando que o *feedback* ativo aos participantes, fazendo-os notar que quando o sucesso é obtido na concretização das atividades favorece: o envolvimento, a entrega e a espontaneidade nas atividades. Além disso, a noção de objetivo e sentido na atividade é fundamental para experiência positiva na atividade. Os registros apresentaram principalmente a busca do bem-estar hedônico e o florescimento das capacidades humanas (*eudaimonia*). Compreender os motivos que levam as pessoas a saírem de sua zona de conforto (ordem) para entrar em contato com o inesperado da natureza (caos) faz com que aqueles que estão facilitando as atividades ao ar livre busquem os contextos adequados, com potencial de realização desses objetivos.

Tanto o reforço positivo quanto o contrito devem ser abarcados na reflexão conjunta, etapa correspondente a Observação Reflexiva (KOLB, 1984). Conforme a premissa de Kolb, a aprendizagem envolve transações sinérgicas entre as pessoas e o

meio ambiente. Enquanto as abordagens tradicionais tratam da aprendizagem como sendo principalmente um processo interno, pessoal, limitado ao ambiente de sala de aula, livros e professor, a presente proposta evidencia um modelo de aprendizagem contextualizado. Contudo, se faz necessário uma percepção orientada que forneça para o reconhecimento e interpretação da experiência por meio da reflexão crítica, a compreensão e conhecimento das virtudes, educação do imaginário, e o pensamento analógico, simbólico e dialético, conforme discutido no Capítulo 5, seção 5.4.

Por fim, assim como as virtudes, a aprendizagem experiencial não costuma se encerrar de forma linear. Sua característica cíclica gera retroalimentação por meio de *feedbacks*, na qual a observação reflexiva da experiência concreta aprimora a conceituação abstrata por meio de repertório vivencial, que por sua vez implica em uma experimentação ativa mais consciente dos potenciais e faltas da proposta a cada novo ciclo. Por meio desses ciclos se espera que o conhecimento e compreensão das virtudes se aprimore pela percepção apurada da realidade, em uma busca equilibrada e consciente pela habituação virtuosa.

É bem-vindo um aprofundamento no quadro analítico da seção 5.2 após cada aplicação vivencial, observando os elementos de virtuosidade, transposição e virtudes conforme novas experiências as confirmem, contraponham, gerem expansão ou até mesmo reduzam os elementos encontrados.

## 6.2 CRÍTICAS, VICISSITUDES E ALTERNATIVAS

A última seção do presente Capítulo apresenta críticas e vicissitudes a serem evitadas, e alternativas a presente proposta de aplicação de aprendizagem experiencial por meio de atividades de aventura para formação ética do Administrador.

Destarte, se por um lado as atividades de aventura na natureza condicionam uma busca pela excelência (*areté*), por outro podem favorecer atitudes arrogantes, soberbas, prepotentes, e até mesmo imprudentes. Por exemplo, Lídia relata que as situações de riscos que vivenciou, em que o risco se transformou em problema, foram todas ligadas à arrogância humana.

A excelência pode ser deturpada quando não exercida para um fim bom, por exemplo, sem uma visão integral que envolva propósito, legado e serviço. A formação de uma comunidade (*ethos*) também pode se portar de forma excludente. Os relatos de Admino, Profino e Jônico sobre a prática do *surf* e a disputa pelas melhores ondas

levantaram essa preocupação. Admino relata que existe uma hierarquização clara: “primeiro os locais da praia, depois as pessoas com mais tempo de praia, e por fim os mais habilidosos”. Admino cita que quem desrespeita essa ordem hierárquica sofre coerção direta, com agressões verbais e por vezes físicas, também relatados por Profino e Jônico, motivo que por vezes os afastaram dessa modalidade. Admino relata outro caso de rompimento com o esporte e conta sobre um amigo que “entrou no mar feliz, falando alto”; como seu sotaque era diferente, logo foi notado e expulso pelo surfista local mais antigo. Seu amigo “perdeu o laço com aquela onda”.

Em especial sobre o *surf*, o artigo “*Your wave bro: virtue ethics and surfing*” discorre sobre os comportamentos excludentes das comunidades de *surf* e propõem a aplicação da ética das virtudes para mudança do clima moral dessas comunidades (OLIVER, 2010). Esses exemplos apontam o cuidado que se deve ter com comportamentos viciosos em uma comunidade, os quais não passariam como comportamentos aceitáveis sob a ótica do bem comum e da felicidade (*eudaimonia*).

Outro cenário não desejado para a presente proposta, porém possível de acontecer, é a homogeneização das experiências. Como alertado por Profino e Negino, a diversidade nas organizações favorece a criatividade, inovação e inclusão, e se todos na equipe tiverem um *rol* de experiências muito parecido, existe um risco de inibir as virtudes da diversidade. Como dito: “10 Profinos não pensam melhor que o Profino e mais uma pessoa diferente”. Negino também concorda ao defender que a formação pela aventura não deve ser para todos, “é necessário diversidade para uma equipe”.

Como apontado pela amostra e conhecido na revisão de literatura, o treinamento empresarial é comumente utilizado para aumento de performance. Nesse sentido, Dória relata o episódio de um cliente que buscou pelo treinamento experiencial para melhorar o desempenho de sua equipe comercial em 25%. Na ocasião Dória propôs um exercício envolvendo canoa havaiana, divisão em grupos e tomada de tempo. Prepararam para a atividade 5 catamarãs – canoas com dois cascos, e 11 lugares mais um na posição de leme. Conta que propositalmente passaram uma instrução rápida, de aproximadamente 5 minutos e logo foram para ação, cronometrando o tempo de uma volta inicial com pouco preparo. Constataram que o tempo foi além do esperado, uma performance ruim. Então explicaram sobre técnicas de remada durante os próximos 30 minutos, com *feedbacks* individuais, ajustando “um a um”. A partir dessa preparação houve nova tomada de tempo e os resultados foram substancialmente melhores. Com base na experiência realizaram o

*debriefing* trabalhando a questão da importância da preparação para performar em qualquer ambiente. A equipe atingiu o resultado esperado pelo contratante da atividade.

Ao analisar o relato, percebe-se que a tônica do treinamento empresarial, apesar de envolver questões relacionais, é a performance. Contudo, o enfoque na performance parece ser insuficiente para preparar para dilemas morais, que exigem uma reflexão mais aprofundada de sobrevoos reflexivos, indo além do circuito estímulo-resposta que os treinamentos empresariais ao ar livre podem se limitar. Como orientação metodológica tem-se que o efetivo treinamento voltado às virtudes deve ir além da performance. Lídia também percebe essa questão e relata que no passado realizava treinamentos corporativos para grandes empresas “num viés de busca por desempenho” e que hoje “a questão do humano está sendo mais observada”.

Acredita-se que aqueles indivíduos indiferentes às premissas éticas, de valoração, que usualmente são motivados por recompensas, isolados, calculistas, identificados como o homem operacional de Ramos (2001), tendem a interpretar a prática de atividades de aventura na natureza de forma literal, estanque, como mera habilidade, sendo incapaz de aproveitar a virtuosidade do ambiente natural em sua natureza humana.

Mesmo aqueles que consideram valores, sentimentos e atitudes em suas práticas, caso estejam condicionados exageradamente ao seu contexto, agindo somente mediante impulsos externos, como o homem reativo (RAMOS, 2001), apresentarão dificuldades de transformar a potência da virtuosidade em ato num contexto diferente daquele delimitado pela circuito estímulo-resposta.

As narrativas trazem que ao estar envolvido em atividades dessa natureza percebe-se que quando há participações sinceras e experiências marcantes grande parte do público volta às atividades nas organizações mais dispostos. Porém, logo o dia a dia apresenta os mesmos estímulos, e a resposta volta ao estado original, apenas uma condição ambiental, limitada ao circuito estímulo-resposta do homem reativo.

Aqueles que parecem tirar mais benefícios da prática de atividades em ambiente natural são aqueles que compreendem a prática em suspensão. Percebem a virtuosidade do ambiente, são capazes de se posicionar como expectadores da própria ação, num nível de reflexão conceitual que resulta em liberdade, traços do tipo ideal de Ramos (2001) denominado homem parentético. Para além do operacional e do reativo, a atitude parentética parece compreender tanto a realidade primeira, imediata, quanto ao mesmo tempo que utiliza da abstração, linguagem e símbolos para realização de seu sobrevoos que permite enxergar a situação entre parênteses. A fim de evitar atividades meramente

reativas, a proposta de ensino deve, ao mesmo tempo em que em fornece contexto de aprendizagem, também estimular a suspensão fenomenológica (BELLO, 2006) por meio de exemplos, provocações, desafios e reflexões dirigidas.

Outro cuidado necessário a se observar é o escapismo vicioso que pode se notar na prática reiterada de atividades de aventura na natureza. Com sinceridade Polaris compartilha: “fiquei 2 meses na montanha, não cheguei no topo. Mas fiquei 60 dias longe da São Paulo. Isso é melhor do que atingir o topo em 15 dias e ficar os outros 45 em São Paulo”. O relato aponta uma aversão a cidade e um alívio por estar longe do convívio urbano. Sobre essa questão, Lídia é contundente ao afirmar que “todos esses grandes líderes, ermitões da montanha, hoje me dão preguiça. [...]. É muito fácil ser ermitão da montanha e fugir dos relacionamentos. Pois o relacionar-se é grande ferramenta de aprendizado da humanidade”. Para ela “isolar-se é uma fuga, não uma dádiva”. Ainda acrescenta:

Shackleton, Amundsen, Amyr Klink, ficam ‘xilhões’ de dias na natureza, mas quero ver ficar 40 dias com sua filha cozinhando, colocando para dormir [...] será muito mais difícil [...] Nosso grande potencial transformador está aqui, no relacionar-se, no pequeno nicho, na família, nas células.

Sua provocação é reveladora para a presente tese. O potencial de aprendizagem está onde existe um desafio posto, claro, importante e significativo para aquele que se dispõem. Por mais que mergulhar em cavernas seja uma das atividades de aventura mais perigosas do mundo, como Bravo o faz, ali pode existir uma zona de conforto ao mergulhador, então, o seu real desafio pode ser participar da vida social cotidiana, como frequentar festas infantis de seus filhos ou participar de reuniões indesejadas no trabalho.

Dessa forma, o desafio se dá de forma contextual na medida em que se é desafiado e não em uma medida única como *one size fits all*. Ao propor atividades de aventura na natureza como ferramenta de aprendizagem essa abordagem contextual, que a própria concepção de virtude traz, deve permear toda a atividade. Por exemplo, quando Lídia propõem que seria riquíssimo levar instrutores de aventura na natureza para viver 10 dias em grandes centros urbanos, no meio do caos para testar sua resiliência: “quando uma pessoa está muito viciada em um ambiente, é necessário levar ela em outro ambiente para se perceber”.

Durante os relatos, ao explorar situações análogas de percepção em outros ambientes, a experiência de intercâmbio se figurou como semelhante às atividades de aventura na natureza. Ao perguntar para Profino, sob a ótica da variação imaginativa, o

que mudaria na experiência de seus alunos universitários se eles tivessem experiência com atividades de aventura, sua resposta foi: “aumento de confiança e conhecimento dos integrantes do grupo”. Nesse sentido, relatou sua experiência em mestrado na *Bath University* da Inglaterra. As primeiras semanas foram de imersão com os estudantes, realizando uma série de atividades em conjunto enquanto viajavam. Profino percebe que foi possível criar um ambiente maior de colaboração, assim como perceber os diferentes perfis, “os mais ativos, criativos e os passivos”.

Contudo, sabe que essas experiências podem levar uma tendência de julgamento e reforça que é “preciso estar aberto as mudanças ao longo do processo de formação, balanceando essa leitura inicial com espaço para desenvolvimento”. Exemplo disso é sua percepção da experiência como docente em gestão de projetos. Relata que se surpreendeu diversas vezes com pessoas de perfil “introvertido, inseguro” e que “cresceram ao longo do processo ao perceberem uma rede de segurança, com espaço para florescer”. Relata que a confiança abre espaço para o aprendizado “um leva o outro” e “acontecem desbloqueios importantes no processo”. Conta que esses relatos são coletados principalmente na dinâmica avaliativa final, que consiste em um *feedback* 360.

Apesar de haver o risco de atividades de aventura na natureza formarem uma visão pré-concebida do comportamento das pessoas, Profino percebe que “é um risco que vale a pena correr”, pois seus benefícios superam esse viés. Aponta que “é um bom começo”, “positivo” e que a “humildade do aprendizado” é chave para ter espaço para florescer. Reforça que se todos praticassem esportes a “habilidade de ler o contexto seria favorecida”, pois se aprender a “visualizar um passo além”.

O estímulo a sair da zona de conforto é exercitado com frequência nas atividades de aventura na natureza e um contexto análogo é a prática de intercâmbio. Em ambas as experiências é necessário “abraçar o desafio”. No intercâmbio a integração cultural exige esforço, disposição e abertura para criar relações, novamente reforçando a questão da confiança, em especial as cooperações necessárias e criação de laços, como encontrado nas atividades de aventura na natureza, Capítulo 5, item 5.2.2.

Os relatos de Poli em sua fase, quando criança, da vela competitiva também reforçam os aprendizados sobre as viagens. Ele relata que precisou aprender a realizar *check-lists* próprios, de equipamentos, barco e organização pessoal. “Se eu não deixasse meu barco organizado e minha roupa molhada secando, no outro dia iria competir de roupa molhada”. “Se eu passasse a manhã brincando na piscina, não estaria preparado para competir pela tarde”, “tive que aprender vivendo, isso era duro para uma criança de

10 anos”. Isso gerou aprendizados e hábitos que perduram, “Hoje consigo arrumar uma mala em 5 minutos” e “não passo trabalho viajando”.

Outros relatos de experiências marcantes envolvendo intercâmbio em sua formação são de Negino quando morou na Austrália para aprender inglês e acabou vivendo por lá por alguns anos, onde aprendeu e atuou profissionalmente como instrutor de mergulho na Grande Barreira de Corais. Já Eólia relata que sua primeira viagem para Europa foi em 1989, com 14 anos, anterior a queda do muro de Berlim, em Lubriana, antiga URSS. Lá desceu uma corredeira em local totalmente distinto, uma experiência que mudou sua forma de ver o mundo. Essa “primeira viagem foi uma quebra de barreiras”, etapa final do circuito mundial, “onde viu o mundo como ele é”. As viagens internacionais tiveram grande papel no amadurecimento de Eólia e na equipe brasileira de canoagem, conforme relata: “As adversidades fora d’água nunca foram as mesmas”, cita desafios como embarque com os caiaques, o câmbio de moedas estrangeiras, diferentes línguas, aluguel de carros, *campings*, gestão financeira, dividir recursos e equipamentos:

Eu sempre assumi responsabilidades a mais como atleta [...] muitas vezes tive que ser o técnico da equipe fora da água [...] tivemos que ralar muito para fazer acontecer e isso trouxe muito desenvolvimento para a gente [...] desafios são duros, mas tem seus benefícios

O *rol* de experiências com viagens nacionais e internacionais continua: Polaris em seu primeiro período na Califórnia, considerada um local importante da escalada; Dória nos vinte países que conheceu pelas atividades de aventura ao ar livre; Juliet e seu primeiro contato com o *rafting*, sua principal aventura, em uma viagem em 2000 ao acaso em um município em Mato Grosso do Sul, na qual, após terminar a experiência já se voluntariou para aprender a atividade, galgando espaço até se tornar instrutora no mesmo local em que viajava; Lídia também iniciou na escalada em uma experiência na Itália; Vent conheceu os equipamentos que os motivou a empreender em competições no exterior; e, por fim, Jônico com experiências nos Estados Unidos, Espanha e Itália, onde absorveu ideias que veio a empreender no Brasil, como seu negócio de re-sola para sapatilhas de escalada.

Estes relatos reforçam a compreensão da similaridades das experiências, quando a literatura de gestão intercultural, internacionalização e mobilidade acadêmica no ensino superior traz que cursar atividades em outros contextos é uma forma de se abrir a novas oportunidades que envolvam mudança de comportamento, relacionamento interpessoais,

capacidade crítica e preparação para o mercado de trabalho (GUIMARAES *et al.*, 2013), pontos assim também foram encontrados nos relatos da amostra tanto nas atividades de aventura quanto em experiências de viagens e intercâmbios.

Conforme os relatos foram se acumulando nesse tópico, foi ficando mais claro que a experiência de intercâmbio, viagens internacionais ou nacionais, com algum grau de real de dificuldade são análogas ao proposto em atividades de aventura na natureza. O ambiente complexo é o contexto para o exercício da sabedoria prática, com seus elementos de padrão moral de ação, autocontrole, análise de alternativas e efetiva ação. Experiências como essas também favorecem a criação de laços que perduram. A cooperação, confiança, e até mesmo amizade, são favorecidas nas relações de auxílio mútuo no grupo. Aqueles que estão em situação de conforto, ao perceber que podem auxiliar em medida desigual aqueles que estão em potencial apuro, ou fragilizados por alguma situação, fazem fortalecer os laços por meio do serviço. Se essa ajuda é abnegada, existe um laço de dádiva, de graça – em seu sentido de favor imerecido, articulando assim, também uma dimensão mais sutil das relações humanas.

Tendo em vista as críticas, vicissitudes e alternativas, nota-se que a presente proposta não é universal. Existem pessoas que podem não se sentir à vontade com as atividades ou terem limitações físicas e emocionais impeditivas para o aproveitamento da experiência. Contudo, o potencial encontrado no aprofundamento da presente tese não deve ser ignorado. Faz-se necessário um olhar apreciativo da potencialidade de um ensino integrado à riqueza e diversidade natural únicas de nosso país.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese partiu da pergunta de pesquisa “De que maneira a educação ao ar livre pela aventura pode contribuir para a formação ética do administrador?” Buscou-se respondê-la por passos, em forma de objetivos específicos de trabalho, os quais foram atendidos para se cumprir o propósito da pesquisa e responder ao objetivo geral de compreender de que maneira a educação ao ar livre pela aventura pode contribuir na formação ética do administrador.

O primeiro objetivo específico de “Compreender a relação das virtudes com o ensino de ética na Administração” foi respondido no Capítulo 3 “Virtudes e o Ensino de Ética na Administração” por meio de uma revisão bibliográfica com lentes da filosofia e da Administração, a qual resultou em definições executivas das virtudes da humildade, prudência, fortaleza, justiça, amizade e transcendência, sob o olhar clássico e de contexto nas organizações, resultando em definições executivas. Na sequência foi apresentada uma revisão da educação do caráter na Administração de uma perspectiva global, com levantamento de centros de referência no tema e publicações científicas que apresentam o estado da arte no tema.

Por fim, foram analisadas na perspectiva da ética das virtudes as Diretrizes Nacionais Curriculares dos cursos de Administração Pública (BRASIL, 2014) e Administração (BRASIL, 2021). Concluiu-se que a DCN da Administração Pública (BRASIL, 2014) se relaciona de forma direta com a abordagem das virtudes, e que suas orientações são condizentes tanto em forma quanto em conteúdo com essa escola do pensamento filosófico, assim como condizentes com a proposição de metodologias de aprendizagem experiencial. Já a DCN da Administração (BRASIL, 2021), apesar de sua coerência interna, que reforça postura ativa, autônoma, automotivada e a dimensão prática do ensino-aprendizagem, carece de uma discussão mais aprofundada sobre o propósito, sobre qual é a finalidade (*telos*) do administrador, perspectiva a qual a ética das virtudes, se empregada, pode contemplar.

O percurso de desenvolvimento do Capítulo endossou a proposição de que “o administrador se torna um agente virtuoso na medida em que exercita de forma prática sua capacidade de lidar com ambientes de incertezas e situações complexas de discernimento e decisão moral”, tanto pela revisão bibliográfica, quanto pela análise das DCN que contemplam no perfil do egresso e competências esperadas (BRASIL 2014; 2021), descrições relacionadas principalmente a sabedoria prática e a tomada de decisão.

O Capítulo 4 “Virtudes e Aprendizagem Experiencial na Natureza” responde ao objetivo específico “Entender por meio da aprendizagem experiencial as contribuições da educação ao ar livre pela aventura”, por meio de um mergulho no tema utilizando as fases do ciclo de aprendizagem vivencial (KOLB; KOLB, 2004). Começando pela fase *Conceituação abstrata*, que tem por princípio aprender pensando sobre a teoria, foi apresentado os conceitos da aprendizagem experiencial, da educação ao ar livre pela aventura e do treinamento empresarial ao ar livre. Na sequência, a fase *Experiência concreta*, que tem por princípio aprender com a experiência, apresentou as modalidades de esportes de aventura mais frequentemente abordadas no trabalho, a saber: vela; canoa havaiana; *rafting*; canionismo; montanhismo e escalada; caminhada e *trekking*.

A fase *Observação reflexiva*, que tem por princípio aprender observando e ouvindo, respondeu ao desdobramento de destacar “os elementos facilitadores da aprendizagem da virtude intelectual da sabedoria prática por meio de atividades de aventura na natureza” do objetivo específico “Entender por meio da aprendizagem experiencial as contribuições da educação ao ar livre pela aventura”. Por meio de um levantamento com praticantes de esportes de aventura ao ar livre (n=292) foi possível encontrar o estado de fluxo (CSIKSZENTMIHALYI, 2020) como elemento facilitador da aprendizagem, desde seu princípio elementar de equilíbrio entre a atividade e a competência necessária para cumpri-la, até a noção de objetivo e sentido na atividade, do o bem-estar hedônico ao florescimento das capacidades humanas (*eudaimonia*) em atividades de aventura na natureza.

A fase *Experimentação ativa*, que tem por princípio aprender fazendo, respondeu ao desdobramento de destacar “a prática de atividades de aventura na natureza e sua relação com as virtudes morais” do objetivo específico “Entender por meio da aprendizagem experiencial as contribuições da educação ao ar livre pela aventura”. Ao aplicar de forma vivencial uma atividade de aventura na natureza com canoa havaiana para uma turma de pós-graduação em Administração foi possível destacar potencialidades e desafios, assim como elencar virtudes morais relacionadas a prática proposta. Todo esse aprofundamento e experiência reforçou a proposição de que “a natureza é um ambiente complexo e dinâmico, e seus elementos de provisão e imprevisibilidade fornecem um contexto apropriado para o exercício das virtudes”, uma vez que a teoria, observação e aplicação apontaram para o exercício da sabedoria prática e demais virtudes estudadas.

Já o objetivo específico de “caracterizar a relação entre as atividades de aventura na natureza e formação ética do administrador” foi respondido pelo Capítulo 5 “Da Virtuosidade à Virtude” por meio de entrevistas em profundidade, chamadas de conversas intencionais (SMITH, 2019), com 20 (n=20) administradores, gestores e líderes de variadas organizações, de empresários da tecnologia, do ecoturismo e turismo de aventura, até gestores da área pública, de organizações sociais, facilitadores experienciais e educadores ao ar livre. Além disso, os mesmos entrevistados são notáveis na prática de esportes de aventura ao ar livre, desde montanhistas experientes, medalhistas de competições internacionais, até proficientes instrutores e praticantes assíduos de diferentes modalidades na terra, água e ar.

A estruturação das conversas intencionais levou em conta todo aprendizado prévio da aplicação do ciclo de aprendizagem experiencial para o fenômeno, apresentado no Capítulo 4, e foi inspirada em preceitos fenomenológicos (BEVAN, 2014). Foi possível compreender o fenômeno de forma contextualizada, aprender sobre a atitude natural por meio das narrativas dos entrevistados, assim como esclarecer os significados por meio de exercícios de variação imaginativa. O resultado foi um quadro analítico que caracteriza a relação entre as atividades de aventura na natureza e formação ética do administrador.

Foi possível perceber que a natureza em sua forma plena, longe dos confortos tecnológicos e próximo as forças primárias dos eventos naturais, apresenta influência de indução de comportamentos da vida humana associada, principalmente quando estamos praticando alguma atividade de aventura ao ar livre e vamos à natureza com disposição de viver o que aquele ambiente pode proporcionar.

Percebe-se que existem elementos de virtuosidade no ambiente natural. Esses elementos são as condições externas que influem nas ações daqueles que ali estão. Ao estar diante de situações complexas é necessário evocar um padrão moral de ação. Esse padrão moral fornece insumos para análise situacional, elencando possíveis caminhos de ação ao mesmo tempo em que regula as emoções, atingindo autocontrole para uma resolução virtuosa da situação; esses elementos estão relacionados à sabedoria prática (*phronesis*) (KRISTJÁNSSON, 2021).

A virtuosidade da prática de atividades de aventura na natureza também é catalisadora de relações. Os elementos de caos e imprevisibilidade do ambiente natural favorecem cooperação, confiança, criação e aprofundamento de laços, proporcionando contexto para relações virtuosas, exercício da virtude de amizade e indução de formação de comunidade (*ethos*). Essas comunidades se reconhecem por meio do padrão moral que

aplicam em suas atividades. Esse padrão moral se relaciona com a busca da excelência (*areté*) na condução das atividades. Como as atividades individuais e coletivas estão sujeitas ao risco, com consequências reais de ordem física, psicológica, e financeira, para citar algumas, existe um fator condicionante de preparação atenta e obstinada. Essa mesma preparação busca, deliberadamente, desafios que validem as habilidades adquiridas. Esse circuito leva a uma habituação virtuosa, a qual é necessário ser excelente para conseguir realizar os desafios que se propõem.

Os desafios buscados costumam estar situados onde as forças dos elementais se manifestam de forma mais poderosa. Os ambientes de beleza exuberante, como: montanhas, cachoeiras, desertos, mares, cavernas e corredeiras, induzem uma conexão com o cosmo, com a ordem natural que circunscreve a todos, em suas facetas de provisão e imprevisibilidade. Diante de tamanha grandeza, a humildade encontra espaço para florescer; é possível reconhecer nosso tamanho diante da natureza, nossa magnanimidade. Ao mesmo tempo em que se percebe único, privilegiado pela experiência, somos cientes de uma fragilidade própria, de influência limitada diante do todo apresentado. Dessa forma, encontrou-se que a natureza induz a transcendência, com seus elementos de beleza, conexão, humildade e magnificência.

Dados esses elementos de virtuosidade encontrados, conclui-se que as atividades de aventura na natureza podem contribuir na educação do caráter do administrador, uma vez que sua abordagem de aprendizagem experiencial aproveita os elementos de provisão e imprevisibilidade da natureza para o ensino das virtudes. Contudo, como fatores ambientais, eles são passivamente capturados e podem ficar apenas condicionados ao contexto que lhes exige. A transposição dos aprendizados adquiridos em um contexto para outro não é automática. Primeiramente é necessário percebê-los, seja de forma espontânea por meio da observação própria, seja por meio de uma percepção orientada. As percepções envolvem elementos da reflexão crítica, da compreensão e conhecimento das virtudes, da educação do imaginário e do uso do pensamento analógico, simbólico e dialético.

Para transformar a potência da virtuosidade em virtude, de utilizar o adquirido em um ambiente para outro, indo além de um circuito estímulo-resposta, se faz necessário realizar um sobrevoo sobre a própria ação, uma suspensão fenomenológica (BELLO, 2006) capaz de se perceber como expectador da própria ação, entre “parênteses” (RAMOS, 2001), em um nível de reflexão conceitual que resulta em ação consciente, voluntária, deliberada e disposta. Como o título da presente tese propõem, para transitar

entre duas naturezas, da virtuosidade para a virtude, é necessário o querer. Uma vontade de integralizar determinada ação realizada em um contexto – virtuosidade, para um traço de caráter integralizado de forma total, de virtude manifesta em unidade de vida.

Seja por uma motivação intrínseca, aquela que busca o belo, bom e verdadeiro *per si*, em uma disposição natural, seja por uma motivação extrínseca, a qual se usa das virtudes para outro fim além de si mesmas, como um meio necessário, a integralização das virtudes em unidade de vida é uma busca deliberada e consciente pelo florescimento, pela vida boa. Essa busca se utiliza da própria sabedoria prática a fim de compreender os caminhos práticos, destacando elementos essenciais dos contextuais, para novamente aplicá-los em um novo contexto.

Como visto, as experiências das atividades de aventura na natureza fornecem contexto para o exercício da virtude da sabedoria, e seus traços de caráter de criatividade, curiosidade, amor ao aprendizado, mente aberta e perspectiva; da virtude da humanidade e seus traços de caráter de generosidade, amor e inteligência emocional; da virtude da justiça e seus traços de caráter de justiça, liderança e trabalho em equipe; da virtude da moderação e seus traços de caráter de perdão, humildade, prudência e autocontrole; da virtude da coragem e seus traços de caráter de bravura, integridade, perseverança e vitalidade; da virtude da transcendência e seus traços de caráter de gratidão, esperança, humor e espiritualidade.

Dessas virtudes, a humildade, prudência, fortaleza, justiça, amizade e transcendência são destaques tanto no exercício de atividades de aventura na natureza, quanto na sua aproximação com a Administração, gestão e liderança. Os achados confirmam a proposição de que as atividades de aventura na natureza contribuem para a educação do caráter do administrador, sua abordagem de aprendizagem experiencial aproveita os elementos de provisão e imprevisibilidade da natureza para o ensino das virtudes. Aqueles que vivem esses dois mundos e caminham entre duas naturezas, da virtuosidade à virtude, tem experiências, aprendizados, repertório e relações que lhes permitem perceber mais sobre sua vocação. Onde as necessidades do mundo encontram suas habilidades, aquilo que lhe é natural, próprio e contributivo ao bem comum, se fortalece em um senso de propósito. Quando esse propósito é vivido de forma plena vai além da própria experiência, constitui um legado, algo que perdura, influencia e inspira outros ao mesmo caminho.

Por fim, o Capítulo 6 “Recomendações metodológicas para a formação ética do administrador” responde ao objetivo específico de “propor encaminhamentos

metodológicos para a formação ética do administrador” ao apresentar um fluxograma de processo que articula de forma prática o estudo da tese. Antes de qualquer proposta teórica-metodológica é preciso compreender e alinhar as atividades com as Diretrizes Nacionais Curriculares correspondentes, Projeto Pedagógico do Curso e ementa da disciplina de aplicação. Esse aprofundamento para a Administração, com pesquisa e alinhamento conceitual, são apresentados no Capítulo 3 e Apêndice B.

A partir dessa base, são apresentadas etapas baseadas nas fases do ciclo de aprendizagem experiencial e em seus princípios (KOLB, 1984), assim como proposta utilização prática de sínteses da tese, como as definições executivas das virtudes desenvolvidas no Capítulo 3, igualmente como as modalidades de atividades de aventura na natureza aderentes aos propósitos de ensino e os elementos facilitadores da aprendizagem apresentadas no Capítulo 4.

A presente tese também é ciente das críticas, vicissitudes e propostas alternativas às atividades de aventura na natureza apresentadas na última seção do Capítulo 6. Por um lado, a natureza é reveladora como um calmo lago em um ambiente intocado, que proporciona rara imagem nítida daquele que se aproxima. Por outro, se aquele que se vê apaixonar-se desmedidamente por essa revelação, tem forte propensão de se afogar como Narciso, em um mergulho sem volta.

Contudo, o caminhar entre duas naturezas, da virtuosidade à virtude, vale a pena. Esse caminho aponta para uma responsabilização para além daqueles que estão próximos no tempo e espaço. As atividades de educação ao ar livre lançam luz sobre a questão ambiental e responsabilidade intergeracional. Apesar de ser necessário aprofundamento, o qual não entrou no escopo da presente tese, o aproveitamento de nosso capital natural único, de um país de tamanho continental, que detém mais 20% do total de espécies do mundo em sua costa marinha e seis biomas terrestres (MMA, 2022), também gera uma conscientização e sensibilização para a questão ambiental.

É importante destacar que apesar da Administração apresentar uma tendência de se estruturar em torno de cargos e não de pessoas, o que despersionaliza significativamente o agente, a tomada de decisão complexa, como aquela que envolve questões morais, pede por uma perspectiva contextual, alicerçada na experiência, condizente a ética das virtudes, a qual as atividades de aventura na natureza fornecem contexto para o exercício. Reforça-se a noção de que a experiência prática consolida o conhecimento teórico. Contudo, essa consolidação por vezes não acontece de forma natural, o professor deve facilitar o aproveitamento da experiência, apresentando o caminho da virtuosidade à virtude.

A presente tese buscou pela interdisciplinaridade discutir, atualizar e expandir o campo da Administração. Nesse campo, o enfoque de educação do caráter dos estudantes é de profunda relevância, uma vez que esses irão gerenciar as organizações públicas e privadas, além de lidar com questões financeiras, econômicas e relacionais que reverberam na sociedade como um todo. É imprescindível que as virtudes venham a fazer parte do cotidiano dos gestores, auxiliando-os a executar, tomar boas decisões, e, ainda, por meio da reflexão dirigida, tornem-se responsáveis e comprometidos com a promoção do bem comum.

De Aristóteles temos que (2014, p. 68-69):

A prosperidade ou a adversidade não dependem dos favores da sorte, embora, como dissemos, a vida humana os exija; são, pelo contrário, nossas atividades em conformidade com a virtude que geram a felicidade, e as atividades opostas, o seu oposto [...] na adversidade, a nobreza resplandece [se destaca] quando se suporta serenamente infortúnios reiterados e severos, não em função de insensibilidade à dor, mas graças à generosidade e grandeza de alma.

Nessa perspectiva e partir dos achados da tese, percebe-se que a adversidade e prosperidade não determinam a vida feliz ou virtuosa, mas oportunizam chances de concretizar ações que revelam virtudes, levando assim a uma vida plena, eudaimônica (feliz). Sobre o prisma da educação virtuosa, instaurar ambientes de aprendizagem que forneçam com frequência situações em que a sorte (adversidade e prosperidade) tem espaço, como os ambientes naturais, incrementa a chances de aprendizado quando comparado com ambientes controlados, tais como aqueles restritos a salas de aula.

Apesar da potência das atividades de aventura na natureza estudadas na tese, não se pode deixar de considerar possíveis dificuldades institucionais para realizar atividades não convencionais, com resistências internas e externas ao processo. Contudo, esse movimento de expansão do locus do aprendizado é necessário, positivo e bem-vindo, e essa tese contribui oferecendo um caminho de ensino-aprendizagem condizente às virtudes requeridas ao administrador no mundo atual.

## REFERÊNCIAS

ADMETHICS. Ética, Virtudes e Dilemas Morais na Administração. Disponível em: <http://admethics.com/br/who-we-are/>. Acesso em: 15 out. 2020.

ALLISON, Pete; HIGGINS, Pete. Ethical adventures: can we justify overseas youth expeditions in the name of education? **Journal of Outdoor and Environmental Education**, v. 6, n. 2, p. 22-26, 2002.

ALPERSTEDT, G.D.; ANDION, C. Por uma pesquisa que faça sentido. Perspectivas. **RAE/FGV-EAESP**, São Paulo, v. 57, n. 6, nov-dez 2017, p. 626-631. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170609>.

AMES, M. C. F. D. C. **Moral da história: dilemas, incerteza e a racionalidade de empreendedores econômicos e sociais**. 2015. 392 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2015.

AMES, Maria Clara Figueiredo Dalla Costa; SERAFIM, Maurício Custódio; MARTINS, Felipe Flôres. Análise das Escalas e Medidas de Virtudes Morais Associadas à Área de Administração e Ética Empresarial: uma Revisão Sistemática. **Anais do Evento EnANPAD**, 2018.

AMES, Maria Clara Figueiredo Dalla Costa; SERAFIM, Maurício Custódio. Ensino-aprendizagem da sabedoria prática (*Phronesis*) em administração: uma revisão sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 4, p. 564-586, 2019.

AMES, Maria Clara Figueiredo Dalla Costa; SERAFIM, Maurício Custódio; ZAPPELLINI, Marcello Beckert. *Phronesis* in administration and organizations: A literature review and future research agenda. **Business Ethics: A European Review**, 2020.

ANDION, C.; SERVA, M. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap.5, p.147-179.

ANDION, Carolina. Ser ou estar gerente? Reflexões sobre a trajetória e o aprendizado gerenciais. **Ciencias da Administração**, v. 5, n. 9, p. 2, 2003.

ARAÚJO, Carolina. A função educativa da ginástica na República de Platão. **Filosofia e Educação**, v. 9, n. 1, p. 131-164, 2017.

ARGANDONA, A. Humility in management. **Journal of Business Ethics**, v. 132, n. 1, p. 63-71, 2014. doi: 10.1007/s10551-014-2311-8.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**: tradução, textos adicionais e notas Edson Bini. São Paulo: EDIPRO, 2014. (Serie Classicos Edipro).

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. trad: Mário Gama Kury. 4. ed. Brasília: UNB, 2001.

AZEVEDO, A.; GRAVE, P. Prolegômenos a toda a administração possível: Administração – O que é isto? **Revista Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 695-712, 2014.

AZEVÊDO, Ariston; GRAVE, Paulo Sérgio. El administrador como agente virtuoso. **Nuevas formas de organización y trabajo**: Latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales. Santiago: Red Pilares, 2018. Cap. 18, p. 165-174, 2018.

BACHMANN, C.; HABISCH, A.; DIERKSMEIER, C. Practical Wisdom: management's no longer forgotten virtue. **Journal of Business Ethics**, 153, p. 147-165, 2018.

BARDON, Thibaut; BROWN, Andrew D.; PEZÉ, Stéphan. Identity regulation, identity work and *phronesis*. **Human Relations**, v. 70, n. 8, p. 940-965, 2017.

BATAGLIA, Patricia Unger Raphael. A validação do Teste de Juízo Moral (MJT) para diferentes culturas: o caso brasileiro. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 23, n. 1, p. 83-91, 2010.

BEAN Corliss; KRAMERS, Sara; FORNERIS, Tanya; CAMIRÉ, Martin. The implicit/explicit continuum of life skills development and transfer. **Quest**, v. 70, n. 4, p. 456-470, 2018. DOI: 10.1080/00336297.2018.1451348.

BENNER, Patricia. The tradition and skill of interpretive phenomenology in studying health, illness, and caring practices. **Interpretive phenomenology**: embodiment, caring, and ethics in health and illness, 1994. p. 99-127.

BERTUZZI, Rômulo; LIMA-SILVA, Adriano Eduardo. Principais características dos estilos de escalada em rocha e indoor. **Acta Brasileira do Movimento Humano**, v. 3, n. 3, p. 31-46, 2013.

BESSER, Lorraine L.; SLOTE, Michael (Ed.). **The Routledge companion to virtue ethics**. Routledge, 2015.

BEVAN, Mark T. A method of phenomenological interviewing. **Qualitative health research**, v. 24, n. 1, p. 136-144, 2014.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling: problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v. no 2, p. 141-163, nov. 1981.

BISCHAK, Diane P.; WOICESHYN, Jaana. Leadership virtues exposed: ethical leadership lessons from leading in rock climbing. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 23, n. 3, p. 248-259, 2016.

BITTENCOURT, V.; AMORIN, S. Canionismo. *In*: COSTA, L. da. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 437.

BITTENCOURT, V.; AMORIN, S. Rafting. *In*: COSTA, L. da. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 429.

BITTENCOURT, V.; AMORIN, S. Trekking Enduro/Rally a pé. *In*: COSTA, L. da. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 455.

BITTENCOURT, V.; AMORIN, S.; NAVARRO, P. Canoa Havaiana. *In*: COSTA, L. da. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2006. p. 433.

BITTENCOURT, V.; AMORIN, S.; NAVARRO, P. Canoa Havaiana. *In*: COSTA, L. da. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 433.

BOAVA, D. L. T; MACÊDO, F. M. F; ICHIKAWA, E. Y. Guerreiro Ramos e a fenomenologia: redução, mundo e existencialismo. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 52, p. 69-83, jan./mar. 2010.

BRANT, J. *et al.* Cultivating virtue in postgraduates: An empirical study of the Oxford Global Leadership Initiative. **Journal of Moral Education**, 2019. DOI: 10.1080/03057240.2019.1682977.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES no 1, de 13 de janeiro de 2014. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado, e dá outras providências.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. (2005). Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021- MEC. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.

BRASIL. **Ministério do Turismo** (MTur). Ecoturismo e turismo de aventura. Brasília: MTur, 2009.

BRITISH EXPLORING SOCIETY (BES). Disponível em: <https://www.britishexploring.org>. Acesso em: 16 out. 2020.

BROKERHOF, Inge M. et al. Developing moral muscle in a literature-based business ethics course. **Academy of Management Learning & Education**, 2022.

CALDWELL, C.; KARRI, R.; MATULA, T. Practicing what we teach: ethical considerations for business schools. **Journal of Academic Ethics**, v. 3, n. 1, p. 1-25. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10805-006-9007-3>.

CALLINA, K. S. *et al.* Character in context: character structure among United States Military Academy cadets. **Journal of Moral Education**, v. 48, n. 4, p. 439-464, 2019. DOI: 10.1080/03057240.2018.1528442.

CAMERON, K. S.; BRIGHT, D.; CAZA, A. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. **American Behavioral Scientist**, v. 47, n. 6, p. 766-790, 2004.

CAMIRÉ, Martin; TRUDEL, Pierre; FORNERIS, Tanya. Examining how model youth sport coaches learn to facilitate positive youth development. **Physical Education and Sport Pedagogy**, v. 19, n. 1, p. 1-17, 2014.

CÁRDENAS, Alfredo Ribeiro; COSTA, Tiago da; ALPERSTEDT, Graziela Dias; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O Uso da Triangulação em Teses e Dissertações de Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 19, p. 243-276, 2018.

CARNEIRO, Lucas C.; CASTRO, Bruno C.; MENDONÇA, Gabriel. **O asfalto embrutece: insights sobre estado de fluxo em atividades de ecoturismo e turismo de aventura**. 2022. No prelo.

CARNEIRO, Lucas C.; CASTRO, Bruno C.; MENDONÇA, Gabriel. O asfalto embrutece: relatos de vivência do estado de fluxo em atividades ao ar livre. **XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020** ISSN Principal: 2177-2576. Versão online.

CARNEIRO, Lucas Carregari; AMES, Maria Clara Figueiredo Dalla Costa; COLONETTI, Andrei. Virtudes organizacionais: uma revisão sistemática de instrumentos de medida. **Anais do Evento SEMEAD**, 2019.

CARNEIRO, Lucas Carregari; AMES, Maria Clara Figueiredo Dalla Costa; SERAFIM, Maurício Custódio. Ensinar virtudes na pós-graduação em administração: integrando conhecimento, aprendizagem experiencial e reflexão. **Anais do Evento EnANPAD 2022**.

CARNEIRO, Lucas Carregari; SERAFIM, Maurício Custódio; TEZZA, Rafael. Uma análise bibliométrica da relação entre ética e espiritualidade/religiosidade nas organizações. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, 2018.

CARNEIRO, Lucas Carregari. **De mim saiu virtude: espiritualidade e competência moral em grupos de formação empreendedora**. 175 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

CARR, D. Moral exemplification in narrative literature and art. **Journal of Moral Education**, v. 48, n. 3, p. 358-368, 2019. DOI: 10.1080/03057240.2018.1463201.

CASTRO, Bruno Carneiro de. **Gamificação e competência moral: um quase-experimento com estudantes de administração pública**. 192 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado em Administração, Florianópolis, 2019.

CAVANAGH, Gerald F.; BANDSUCH, Mark R. Virtue as a benchmark for spirituality in business. **Journal of Business Ethics**, v. 38, n. 1, p. 109-117, 2002.

CBME, Confederação Brasileira de Montanhismo e Escalada. Disponível em: <http://www.cbme.org.br/>. Acesso em: 07 mar. 2022.

CENTER FOR CHARACTER AND CITIZENSHIP. Disponível em: <<https://characterandcitizenship.org/>> Acesso em: 19 dez. 2019.

CERQUEIRA, T. C. S. Estilos de aprendizagens em universitários. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2000.

CHANG, C.; CHOU, C. An exploratory study of young students' core virtues of e-character education: The Taiwanese teachers' perspective. **Journal of Moral Education**, v. 44, n.4, p. 516-530, 2015. DOI: 10.1080/03057240.2015.1048791.

CHAPA, Olga; STRINGER, Donna. The path of measuring moral courage in the workplace. **SAM Advanced Management Journal**, v. 78, n. 2, p. 17-24, 2013.

CHARACTER.ORG. Disponível em: <https://www.character.org/>. Acesso em: dez. 2019.

CHESTER, Barnard. **The functions of the executive**. Harvard University Presse, Cambridge, 1938.

CHUN, R. Ethical character and virtue of organizations: an empirical assessment and strategic implications. **Journal of Business Ethics**, v. 57, n. 3, p. 269–284, 2005.

CIAMPOLINI, Vitor *et al.* Percepções sobre um projeto esportivo organizado para o desenvolvimento de habilidades para a vida. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte**, v. 10, n. 1, 2020.

COB - Comitê Olímpico Brasileiro. Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/>. Acesso em: 07 mar. 2022.

COHEN-CHARASCH, Y. C.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278–321, 2001. DOI: 10.1006/obhd.2001.2958.

COLAIZZI, P. F. Psychological Research as the Phenomenologist Views It. *In*: VALLE, R. S.; KING, M. **Existential Phenomenological Alternatives for Psychology**. New York: Oxford University Press, 1978. p. 48-71.

COOPER, T. L. The emergence of administrative ethics as a field of study in the United States. *In*: COOPER, T. L. (Ed.). **Handbook of Administrative Ethics**. 2. ed., rev. and exp., New York: Marcel Dekker, 2001. p. 1-36.

COSTA, A. E. da. **Desenvolvimento moral nas organizações**: um estudo na Associação de Alcoólicos Anônimos. 2015. 335 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2015.

COSTA, Maria Cristina Matos da. **Treinamento vivencial ao ar livre para desenvolver equipes e capacitar gestores**: um estudo de caso. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, 2013.

CRESSWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Finding flow**: the psychology of engagement with everyday life. Nova York: Basic Books, 2020.

CURREN, R. Aristotelian versus virtue ethical character education. **Journal of Moral Education**, v. 45, n. 4, p. 516-526, 2016. DOI: 10.1080/03057240.2016.1238820.

CYCYOTA, C.S., FERRANTE, C.J., GREEN, S.G. *et al.* Leaders of character: the usafa approach to ethics education and leadership development. **Journal of Academic Ethics**, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10805-011-9138-z>.

DA COSTA, Lamartine. **Atlas do esporte no Brasil**: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil. Rio de Janeiro: Shape, 2005.

KRISTJÁNSSON, K.; DARNELLA, C.; GULLIFORDB, L.; PARISA, P. *Phronesis* and the knowledge-action gap in moral psychology and moral education: a new synthesis? **Human Development**, 2019. DOI: 10.1159/000496136.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (Org.). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 1, p.15-41.

DESHORS, M. **O grande livro da vela**: aventura e prática da navegação; desenhos de Richard Roussel. Lisboa: Chaves Ferreira, 2000.

DEVELLIS, R. F. **Scale development**: theory and application. 3. ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 2012.

DRUCKER, Peter. **O essencial de Drucker**. Coimbra: Actual, 2017.

DURAND, Gilbert. **A imaginação simbólica**. Lisboa: Edições 70, 1993.

ECHAVARRÍA, Martín. **A praxis da psicologia e seus níveis epistemológicos segundo Santo Tomás de Aquino**. Coordenação e apresentação Sidney Silveira. Rio de Janeiro: Ed CDB, 2021.

EDUCACIÓN DEL CARÁTER. Universidad de Navarra. Disponível em: <https://www.unav.edu/en/web/educacion-del-caracter/inicio>. Acesso em: 10 dez. 2019.

FERRERO, I.; SISON, A. J. G. A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980–2011). **Business Ethics: A European Review**, v. 23, n. 4, p. 375-400, 2014.

FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. **Arquivos brasileiros de psicologia aplicada**, v. 25, n. 2, p. 99-141, 1973.

FLANAGAN, John C. The critical incident technique. **Psychological bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327, 1954.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2009.

JANSSON, Noora; FLORY, Marja; BONET, Eduard. Discourse *phronesis* in organizational change: a narrative analysis. **Journal of Organizational Change Management**, 2014.

FRANKL, Viktor E. **O sofrimento humano: fundamentos antropológicos da psicoterapia**. São Paulo: É Realizações, 2019.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

FROSTENSON, M. Humility in business: a contextual approach. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 1, p. 91-102, 2015. DOI: 10.1007/s10551-015-2601-9.

GALTON, F. **Inquiries into human faculty and its development**. London: J.M. Dent&Co., 1883.

GEARON, L.F., PARSONS, S. Research Ethics in the Securitised University. **Journal of Academic Ethics**, v. 17, p. 73-93, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10805-018-9317-2>.

GHOSH, K. Virtue in school leadership: conceptualization and scale development grounded in aristotelian and confucian typology. **Journal of Academic Ethics**, v. 14, n. 3, p. 243–261, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10805-016-9259-5>.

GIL, Antônio Carlos. O projeto na pesquisa fenomenológica. **Anais do IV Seminário Internacional de Pesquisa e Estudos Qualitativos**, v. 35, p. 101-108, 2010. ISBN - 978-85-98623-04-7

GIORGI, Amedeo. The phenomenological psychology of learning and the verbal learning tradition. **Phenomenology and psychological research**, v. 10, p. 23-85, 1985.

GUBRIUM, Jaber F.; HOLSTEIN, James A. (Eds.). **Handbook of interview research**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

GUERRERO, A. B.; PÉREZ, V. G.; ARFELIS, M. B. Ethical reconstruction of citizenship: A proposal between the intimate self and the public sphere. **Journal of Moral Education**, v. 48, n.4, p. 483-498, 2019. DOI: 10.1080/03057240.2018.1563880.

HAHN, K. (1947). **Training for and through the sea**: address given to the Honourable Mariners Company in Glasgow. Retrieved February 28, 2008, from <http://kurthahn.org/writings/train.pdf>.

HARTMAN, Edwin M. **Arriving where we started**. Springer International Publishing, 2020.

HATCH, J. Amos. **Doing qualitative research in education settings**. Suny Press, 2002.

HATCHIMONJI, D. R. et al. Spiral model of *phronesis* development: social-emotional and character development in low-resourced urban schools. **Journal of Moral Education**, 2019. DOI: 10.1080/03057240.2019.1626703.

HAVARD, Alexandre. **Virtudes e liderança**: a sabedoria das virtudes aplicada ao trabalho. 3. ed. São Paulo: Quadrante, 2015.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTALUCIO, Maria del Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

HICKMAN, Mark; STOKES, Peter. Beyond learning by doing: an exploration of critical incidents in outdoor leadership education. **Journal of Adventure Education and Outdoor Learning**, v. 16, n. 1, p. 63-77, 2016.

HUMBERSTONE, Barbara; PRINCE, Heather (Ed.). **Research methods in outdoor studies**. Routledge, 2019.

HUMBERSTONE, Barbara; PRINCE, Heather; HENDERSON, Karla A. (Ed.). **Routledge international handbook of outdoor studies**. Routledge, 2015.

HUSSERL, Edmund. **A ideia da fenomenologia**. Rio de Janeiro: Edições 70, 2000.

HUSSERL, Edmund. **Cartesian meditations**: an introduction to phenomenology. The Hague: Martinus Nijhoff, 1960.

HUSSERL, Edmund. **The crisis of European sciences and transcendental phenomenology: An introduction to phenomenological philosophy**. Northwestern University Press, 1970.

INSTITUTE ON CHARACTER - VIA. Disponível em: <https://www.viacharacter.org/>. Acesso em: 11 dez. 2019.

JAMES, William; PERRY, Ralph Barton. Essays on faith and morals. 1943. **Journal of Academic Ethics**. Disponível em: <https://link.springer.com/journal/10805>. Acesso em: 19 dez. 2019.

JOURNAL OF MORAL EDUCATION. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?show=aimsScope&journalCode=cjme20>. Acesso em: 11 dez. 2019.

KANUHA, V. Being native versus going native: conducting social work research as an insider. **Social Work**, v. 45, n. 5, p. 439-447, 2000.

KAPTEIN, M. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 7, p. 923– 947, out. 2008.

KLINK, Amyr. **Cem dias entre céu e mar**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

KNAPP, Clifford. Learning from an outdoor education hero: personal reflections about LB Sharp. **Taproot**, v. 12, n. 2, p. 7-11, 2000.

KOHLBERG, Lawrence. Development of moral character and moral ideology. **Review of child development research**, v. 1, p. 381-431, 1964.

KOHLBERG, Lawrence. Essay on moral development. **The philosophy of moral development**, v. 1, 1981.

KOHLBERG, Lawrence. **Essays on moral development: the psychology of moral development: koral stages, their nature and validity**. 1984. Vol. 2.

KOLB, Alice Y.; KOLB, David A. Experiential learning theory: a dynamic, holistic approach to management learning, education and development. **The SAGE handbook of management learning, education and development**, v. 42, p. 68, 2009.

KOLB, David A. The process of experiential learning. *In: \_\_\_\_\_*. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**, 1984. p. 20-38.

KOOIJ, J. C. V. D.; RUYTER, D. J.; MIEDEMA, S. The influence of moral education on the personal worldview of students. **Journal of Moral Education**, v. 44, n. 3, p. 346-363, 2015. DOI: 10.1080/03057240.2015.1048790.

KRAKAUER, Jon. **Na natureza selvagem**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

KRAKAUER, Jon. **No ar rarefeito: um relato da tragédia no Everest em 1996**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

KRAKAUER, Jon. **Sobre homens e montanhas**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

KRISTJÁNSSON, K. Aristotelian character education: a précis of the 2015 book. **Journal of Moral Education**, v. 45, n. 4, p. 481-489, 2016. Doi:10.1080/03057240.2016.124405.

KRISTJÁNSSON, K. *et al.* Character Virtues in business and finance: research report, **Birmingham: Jubilee Centre for Character and Virtues**, University of Birmingham. 2017.

KRISTJÁNSSON, Kristján. Collective phronesis in business ethics education and managerial practice: a neo-Aristotelian analysis. **Journal of Business Ethics**, p. 1-16, 2021.

KRISTJÁNSSON, Kristján. Teaching phronesis to aspiring police officers: some preliminary philosophical, developmental and pedagogical reflections. **International Journal of Ethics Education**, p. 1-17, 2022.

KUNREUTHER, Flavio Theodor. **Educação ao ar livre pela aventura: o papel da experiência e o aprendizado de valores morais em expedições à natureza**. 2011. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

KVALE, Steinar; BRINKMANN, Svend. **Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing**. Sage, 2009.

LAJČIAKOVÁ, P. The effect of dilemma discussion on moral judgement competence in helping-professions students. **European Journal of Science and Theology**, v. 12, n. 2, p. 7-18, 2016.

LAMB, Michael et al. Educação de caráter para ação social: uma análise conceitual da campanha. **Journal of Social Science Education**, v. 18, n. 1, 2019.

LANSING, Alfred. **An incrível viagem de Shackleton**. São Paulo: Sextante, 2009.

LAPSLEY, D. On the prospects for Aristotelian character education. **Journal of Moral Education**, v. 45, n.4, p.502-515, 2016. DOI: 10.1080/03057240.2016.1236721.

LARSON, Edward J. **An empire of ice: Scott, Shackleton, and the heroic age of Antarctic science**. Yale University Press, 2011.

LAUAND, L. Jean. Deus Ludens: o lúdico no pensamento de Tomás de Aquino e na Pedagogia Medieval. Humor e alegria na educação. **Summus**, São Paulo, p. 31-56, 2006.

LAZZARINI, S. Pesquisa em administração: em busca de impacto social e outros impactos. Perspectivas. **RAE/FGV-EAESP**, São Paulo, v. 57, n. 6, nov.-dez., 2017, p. 620-625. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170608>.

LERKIATBUNDIT, S. E. A. Impact of the Konstanz method of dilemma discussion on moral judgment in allied health students: a randomized controlled study. **Journal of Allied Health**, v. 35, n. 2, p. 101-108, 2006.

LIND, Georg. O significado e medida da competência moral revisitada: um modelo do duplo aspecto da competência moral. **Psicologia: Reflexão e crítica**, v. 13, n. 3, p. 399-416, 2000.

LOHMANN, Gui *et al.* O Futuro do turismo no Brasil a partir da análise crítica do período 2000-2019. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, 2022.

MACINTYRE, Alasdair. **After virtue: essay in moral theory**. 2. ed. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1981.

MALINOWSKI, Bronisław. **Argonautas do pacífico ocidental**. São Paulo: Ubu Editora Ltda, 2018.

MARCONDES, Danilo. **Textos básicos de ética: de Platão a Foucault**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

MARINHO, A.; UVINHA, R.R. (Org.) **Lazer, esporte, turismo e aventura: a natureza em foco**. Campinas, SP: Alínea, 2009. p. 245-264.

MARINHO, Alcyane; SANTOS, P. M.; MANFROI, M. N.; FIGUEIREDO, J. P.; BRASIL, V. Z. Reflections about outdoor adventure sports and professional

competencies of physical education students. **Journal of Adventure Education and Outdoor Learning**, v. 17, p. 38-54, 2016.

MARINHO, Alcyane. Lazer, aventura e risco: reflexões sobre atividades realizadas na natureza. **Movimento**, ESEFID/UFRGS, v. 14, n. 2, p. 181-206, 2008.

MARQUES, Ramiro. A justiça e o amor. *In: \_\_\_\_\_*. **O livro das virtudes de sempre**. Porto: Edições ASA, 2000.

MARTIN, Bruce *et al.* Assessing the development of environmental virtue in 7th and 8th grade students in an expeditionary learning outward bound school. **Journal of Experiential Education**, v. 31, n. 3, p. 341-358, 2009.

MARYLAND CENTER FOR CHARACTER EDUCATION. Disponível em: <http://mdctrcharacter.net/>. Acesso em: 19 dez. 2019.

MCGRATH, R. E.; WALKER, D. I. Factor structure of character strengths in youth: Consistency across ages and measures. **Journal of Moral Education**, v. 45, n.4, p. 400-418, 2016. DOI: 10.1080/03057240.2016.1213709.

MERLEAU-PONTY, M. **Phenomenology of perception**. London & New York: Routledge Classics. Original work published in, 1962.

MICHAELSON, C. A novel approach to business ethics education: exploring how to live and work in the 21st century. **Academy of Management Learning & Education**, v. 15, n. 3, 2016.

MILLER, C. B. On Kristjánsson on Aristotelian character education. **Journal of Moral Education**, v. 45, n.4, p. 490-501, 2016. DOI: 10.1080/03057240.2016.1239574.

MORAES, Antonio Douglas de. **Intervenção pedagógica e construção da competência moral em universitários**. 2016. (221 p.). Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP.

MOREIRA, Daniel Augusto. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.

MOREIRA, M. B.; TROCCOLI, I. R. Técnica do incidente crítico enquanto técnica de pesquisa: um exemplo aplicado. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2014.

MOREIRA, Mara Bastos; TROCCOLI, Irene Raguenet. Técnica do incidente crítico enquanto técnica de pesquisa: um exemplo aplicado. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2014.

MORRELL, Kevin; BRAMMER, Stephen. Governance and virtue: the case of public order policing. **Journal of Business Ethics**, v. 136, n. 2, p. 385-398, 2016.

MOUSTAKAS, Clark. **Phenomenological research methods**. Sage publications, 1994.

NESSLER, Duval *et al.* **Atividades físicas de aventura na natureza**: perspectivas para o ensino da Educação Física no Colégio Agrícola “Senador Carlos Gomes de Oliveira”-UFSC. Dissertação de Mestrado. 2009.

NIELSEN, R. B.; MARRONE, J. A. Humility: our current understanding of the construct and its role in organizations. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, p. 805-824, 2018. DOI: 10.1111/ijmr.12160.

NIELSEN, Rob; MARRONE, Jennifer A.; SLAY, Holly S. A new look at humility: exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 17, n. 1, p. 33-43, 2010.

NISHINAKA, Miwa. Relations between common understanding and experience: case study of an international information technology project. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 15, n. 04, p. 1650046, 2016.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NORONHA, Ana Paula et al. Relações entre forças de caráter e autorregulação emocional em universitários brasileiros. **Revista Colombiana de Psicología**, v. 29, n. 1, p. 73-86, 2020.

NUCCI, Larry; NARVÁEZ, Darcia (Ed.). **Handbook of moral and character education**. Routledge, 2014.

NYBERG, Daniel. The morality of everyday activities: not the right, but the good thing to do. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 3, p. 587-598, 2008.

OGILVY, Jay; NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. Toward narrative strategy. **World Futures**, v. 70, n. 1, p. 5-18, 2014.

OLIVEIRA, Isabel Ribeiro de. Notas sobre dois livros de MacIntyre. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, p. 117-128, 2005.

OLIVEIRA, Mírian; FREITAS, Henrique. **Focus group**: instrumentalizando o seu planejamento. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 325-346.

OORD, L. Van. Kurt Hahn’s moral equivalent of war. **Oxford Review of Education**, v. 36, n. 3, p. 253-265, 2010.

OSMAN, Y. The significance in using role models to influence primary school children’s moral development: Pilot study. **Journal of Moral Education**, v. 48, n. 3, p. 316-331, 2019. DOI: 10.1080/03057240.2018.1556154.

OWENS, Bradley P.; HEKMAN, David R. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 3, p. 1088-1111, 2016.

PAIXÃO, J. A.; SILVA, M. P. O risco na concepção de instrutores de esporte de aventura. **Psicologia & Sociedade**, v. 29, 2017.

PANICCIA, P.; POGGESI, S.; LEONI, L. The virtue of courage: from historical European roots to current management studies. **European Management Journal**, 2019. doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.008.

PARRADO, Nando; RAUSE, Vince. **Milagre nos Andes: 72 dias na montanha e minha longa volta para casa**. São Paulo: Objetiva, 2006.

PAVIANI, J. A ideia de justiça. *In: \_\_\_\_\_*. **As origens da ética em Platão**. Petrópolis: Vozes, 2013.

PEREIRA, G. B. P. Vela. *In: COSTA, L. P. da (Org.)*. **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2005.

PETERSON, A. Character education, the individual and the political. **Journal of Moral Education**, 2019. DOI: 10.1080/03057240.2019.1653270.

PETERSON, Christopher; SELIGMAN, Martin, E. P. **Character strengths and virtues: a handbook and classification**. Oxford University Press, 2004.

PETERSON, Jordan B. **Mapas do significado: a arquitetura da crença**. São Paulo: É Realizações Editora, 2019.

PIEPER, Josef. **Virtudes fundamentais: as virtudes cardeais e teológicas**. São Paulo: Cultor de livros, 2018.

PIKE, Elizabeth CJ; BEAMES, Simon K. A critical interactionist analysis of youth development expeditions. **Leisure studies**, v. 26, n. 2, p. 147-159, 2007.

PRIEST, S. **The Semantics of adventure programming: adventure programming**. State College, 1999. p. 111-114.

RAIOLA, E.; O'KEEFE, M. **Philosophy in practice: a history of adventure programming: adventure programming**, 1999. p. 45-53.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. PUC-PR/Mestrado em Administração/Série Monográfica. **Caderno de Ciências Sociais Aplicadas**, n. 3, 2001. Tradução de Francisco G. Heidemann.

RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REALE, G.; ANTISERI, D. **História da filosofia**. São Paulo: Paulinas, 1991. 3 Vols.

REALE, Giovanni. **Introdução a Aristóteles**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.

RIBEIRO, Neuza; REGO, Arménio; CUNHA, Miguel P. Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 2, p. 215-235, 2010.

ROSA, Tarcísio Roldão da; OLIVEIRA ROCHA, Isa de; MARIMON, Maria Paula Casagrande. Considerações sobre a proposta de planejamento regional no extremo sul de Santa Catarina: Projeto geoparque caminhos dos cânions do sul. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 4, n. 2, p. 148-167, 2015.

ROSA, Tarcísio Roldão da. **Das unidades de conservação ao projeto Geoparque Caminhos dos Canyons do Sul (SC/RS)**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2016.

ROSENTHAL, Michael. **The character factory**: Baden-Powell and the origins of the boy scout movement. Pantheon, 1986.

RUIZ-ALBA, José L.; FERRERO, Ignacio; PELLEGRINI, Massimiliano Matteo. Experiential learning in virtue ethics through a case study: the St. Albans Family Enterprises. **Journal of Business Ethics Education**, v. 14, p. 229-240, 2017.

SALMINEN-KARLSSON, Minna; WALLGREN, Lillemor. The interaction of academic and industrial supervisors in graduate education. **Higher Education**, v. 56, n. 1, p. 77-93, 2008.

SANDERSE, W. Does Aristotle believe that habituation is only for children. **Journal of Moral Education**, 2018. DOI: 10.1080/03057240.2018.1497952.

SANDLER, Ronald L. Character Ethics: Virtue, Vice and the environment. *In*: \_\_\_\_\_. **Environmental Ethics**: theory in practice. New York: Oxford University Press, 2017.

SANTA CATARINA, Lei nº 12.876, de 22 de janeiro de 2004. Reconhece o Município de Praia Grande como Capital Catarinense dos Canyons. DO. 17.320 de 22/01/04.

SANTA CATARINA. Projeto Pedagógico de Curso da Administração Pública do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, Florianópolis, 2019.

SANTANA, P. F. **O legado do atleta velejador para uma sociedade sustentável**. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências da Atividade Física) - Universidade Salgado de Oliveira.

SANTOS, Laís Silveira et al. Teaching of ethics in public administration courses: an analysis from Pedagogical Projects of Course and the National Curricular Guidelines. **Education Policy Analysis Archives**, v. 26, p. 18, 2018.

SANTOS, Laís Silveira. **A ética da gestão pública à luz da abordagem da racionalidade**: os dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres em Santa Catarina. 2019 341 p. Tese (Doutorado)-Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Doutorado em Administração, Florianópolis, 2019.

SANTOS, Laís Silveira; SERAFIM, Maurício; PINHEIRO, Daniel. Razão e Administração: revisitando alguns elementos fundamentais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. 1, p. 37-48, 2019.

SANTOS, Priscila M.; MANFROI, Miráira N.; FIGUEIREDO, Juliana P.; BRASIL, V. Z.; MARINHO, Alcyane. Formação profissional e percepção de competências de estudantes de Educação Física: uma reflexão a partir da disciplina de esportes de aventura e na natureza. **Revista da Educação física** (UEM. Online), v. 26, p. 5-14, 2015.

SANZ, P.; FONTRONDA, J. Moderation as a moral competence: integrating perspectives for a better understanding of temperance in the workplace. **Journal of Business Ethics**, 2019. doi: 10.1007/s10551-018-3899-x.

SWEDBERG, Richard. How to use Max Weber's ideal type in sociological analysis. **Journal of Classical Sociology**, v. 18, n. 3, p. 181-196, 2018.

SCHMIDT, J. G. **Do optimist ao iate de oceano**: tudo sobre vela. Rio de Janeiro: Maritimas, 1990.

SCHUTZ, Alfred. **The phenomenology of the social world**. Northwestern University Press, 1972.

SCHWARTZ, B. Practical wisdom and organizations. **Research in Organizational Behavior**, 31, p. 3-23, 2011. DOI: 10.1016/j.riob.2011.09.001.

SEIDMAN, Irving. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in education and the social sciences. Teachers college press, 2006.

SELLÉS, Juan Fernando. **33 virtudes humanas según Leonardo Polo**. EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra, 2020.

SERAFIM, Mauricio C.; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. Movido pelo transcendente: a religiosidade como estímulo ao espírito empreendedor. **Cadernos Ebape**, v. 13, p. 165-182, 2015.

SERAFIM, Mauricio C. **Virtudes e dilemas morais em administração**. Florianópolis: AdmEthics, 2020.

SERRAT, O. Moral courage in organizations. In: \_\_\_\_\_. **Knowledge Solutions**. Springer, Singapore, 2017. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9\\_55](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_55).

SERTEK, P.; ASINELLI-LUZ, Araci. Aprendizagem vivencial na formação de pesquisadores em educação. In: **VI ANPED Sul Seminário de Pesquisa em Educação Da Região Sul**, 2006, Santa Maria. Anais do Seminário de Pesquisa em educação da região sul. Santa Maria: UFMS e Fato Eventos, 2006. v. 1. p. 1-9.

SETHY, Satya Sundar. Academic ethics: teaching profession and teacher professionalism in higher education settings. **Journal of Academic Ethics**, v. 16, n. 4, p. 287-299. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10805-018-9313-6>.

SHEW, M. The Kairos of Philosophy. **The Journal of Speculative Philosophy**, v. 27, n. 1, p. 47-66, 2013.

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Reflexões acerca da experiência vivida na universidade: a transição de líder para contribuidor individual. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 6, n. 2, p. 274-298, 2016.

SILVA, Hélio RS. A situação etnográfica: andar e ver. **Horizontes antropológicos**, v. 15, n. 32, p. 171-188, 2009.

SIRGY, M. J. **The psychology of quality of life: hedonic well-being, life satisfaction, and eudaimonia**. Springer Science & Business Media, 2012.

SISON, Alejo José G.; BEABOUT, Gregory R.; FERRERO, Ignacio (Ed.). **Handbook of virtue ethics in business and management**. New York: Springer, 2017.

SISON, Alejo José G.; FERRERO, Ignacio. How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? **Business Ethics: A European Review**, v. 24, p. S78-S98, 2015.

SMITH, Heidi. Methods and techniques for capturing empirical material from experiences and stories in outdoor spaces and places. **Research Methods in Outdoor Studies**, p. 68-77, 2019.

SNOW, Nancy E. (Ed.). **The Oxford handbook of virtue**. Oxford University Press, 2017.

SOMEKH, Bridget; LEWIN, Cathy (Orgs.). **Teoria e métodos de pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2015.

**SOULTRIP. Encarte de detalhamento informativo do treinamento de competência mínimas de Condutor Ambiental**. 2019.

SOUZA, Everton Silveira de; SERAFIM, Maurício C.; SANTOS, Lais Silveira. Contribution of ethics education to public administration students' moral competence development. **education policy analysis archives**, v. 27, p. 104, 2019.

SOUZA, Everton Silveira de. **A Contribuição do ensino de ética no desenvolvimento da competência moral de estudantes em administração pública**. 152 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Acadêmico em Administração, Florianópolis, 2018.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STONEHOUSE, Paul *et al.* Seeking virtue in the wilderness: expeditions as traveling monasteries. **Journal of Outdoor Recreation, Education, and Leadership**, v. 8, n. 2, 2016.

STONEHOUSE, Paul; ALLISON, Pete; CARR, David. **Aristotle, Plato, and Socrates: Ancient Greek perspectives on experiential learning**. Sourcebook of experiential education: Key thinkers and their contributions, 2011. p. 18-25

STONEHOUSE, Paul. Recording in the wilds: A reflection on research-technology needs on an expedition. **Journal of Outdoor and Environmental Education**, v. 11, n. 1, p. 47-49, 2006.

STONEHOUSE, Paul. The rough ground of character: A philosophical investigation into character development on a wilderness expedition through a virtue ethical lens. **Journal of Outdoor Recreation, Education, and Leadership**, v. 3, n. 2, 2011. p. 108-111.

STONEHOUSE, Paul. Virtue ethics and expeditions. In: **Understanding educational expeditions**. Brill Sense, 2010. p. 17-23.

STORK, R. Y.; ECHEVARRÍA, J. A. **Fundamentos de antropologia: um ideal de excelência humana**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Filosofia e Ciência Raimundo Lúlio (Ramon Llull), 2005.

SZUTTA, N. Exemplarist moral theory: some pros and cons. **Journal of Moral Education**, v. 48, n.3, p. 280-290, 2019. DOI: 10.1080/03057240.2019.1589435.

TANGNEY, June Price. Humility: theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 19, n. 1, p. 70, 2000.

TEIXEIRA, Fabiano A.; MARINHO, Alcyane. Atividades de aventura: reflexões sobre a produção científica brasileira. Motriz: **Revista de Educação Física (Online)**, v. 16, p. 536-548, 2010.

THE JUBILLE CENTRE: FOR CHARACTER & VIRTUES. University of Birmingham. Disponível em: <https://www.jubileecentre.ac.uk/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

THOMAS, Glyn; POTTER, Tom G.; ALLISON, Pete. A tale of three journals: a study of papers published in AJOE, JAEOL and JEE between 1998 and 2007. **Journal of Outdoor and Environmental Education**, v. 13, n. 1, p. 16-29, 2009.

TOWELL, E.; MCFADDEN, K. L.; MCCOY, W.C. *et al.* Creating an Interdisciplinary Business Ethics Program. **Journal of Academic Ethics**, v. 10, p. 93-112, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10805-012-9160-9>.

TRINDADE, Nathália Rigui *et al.* Construção de intervenções a partir da aprendizagem experiencial para promover a educação para a sustentabilidade no ensino da gestão. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, p. 89-104, 2022.

UNESCO Global Geoparks. Disponível em: <https://en.unesco.org/global-geoparks/>. Acesso em: 12 ago. 2022.

UVINHA, R. R. Resenha do livro: Viagens, Lazer e Esporte: o espaço da natureza. **Revista Corpoconsciência**, Santo André, v.10, n.1, jan-jul. 2006.

UVINHA, R. R. Viagens de aventura: o turismo e os esportes radicais. In: DIAS, C.; ALVES JUNIOR, E. (Orgs.) **Em busca da aventura**: múltiplos olhares sobre o esporte, o lazer e a natureza. Niterói, RJ: EdUFF, 2009. p. 73-82.

UVINHA, Ricardo Ricci et al. Leisure practices in Brazil: a national survey on education, income, and social class. **World Leisure Journal**, v. 59, n. 4, p. 294-305, 2017.

UVINHA, Ricardo Ricci. Tendências para o turismo de aventura no cenário nacional. In: \_\_\_\_\_. **Turismo de aventura**: reflexões e tendências. São Paulo: Aleph, 2005. p. 269-300.

UVINHA, Ricardo Ricci. **Viagens de aventura**: o turismo e os esportes radicais. 2009.

VACCAREZZA, M. S.; NICCOLI, A. The dark side of the exceptional: On moral exemplars, character education, and negative emotions. **Journal of Moral Education**, v. 48, n. 3, p. 332-345, 2019. DOI: 10.1080/03057240.2018.1534089.

VAN KAAM, Adrian. Phenomenological analysis: exemplified by a study of the experience of really feeling understood. **Journal of Individual Psychology**, v. 15, p. 66-72. 1959.

VAN MANEN, Max. **Researching lived experience**: human science for an action sensitive pedagogy. New York: State University of New York Press, 1990.

VAN MANEN, Max. **The tact of teaching**: the meaning of pedagogical thoughtfulness. New York: State University of New York Press, 1991.

VAZ, Jamille M.; AMARAL JUNIOR, Aureo J.; SANTOS, Priscila M.; MANFROI, Miraíra N.; FIGUEIREDO, Juliana P.; MARINHO, Alcyane. Percepção de competências profissionais de instrutores de atividades de aventura na natureza atuantes em Florianópolis (SC). **Movimento**, v. 23, p. 295-310, 2017.

VIDICH, Arthur J.; LYMAN, Stanford M. Métodos qualitativos: sua história na sociologia e na antropologia. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 2, p. 49-90.

VIEIRA, J.; ARDIGÓ, C. M.; BEHLING, H. P. Impactos da Volvo Ocean Race-Itajaí Stopover: análise pós-evento da percepção dos residentes da cidade de Itajaí (SC). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, p. 172-196, 2018.

VIEIRA, S.; FREITAS, A. **O que é vela**: história, regras, curiosidades. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2006.

VIRTUE ETHICS IN BUSINESS RESEARCH GROUP. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Navarra. Disponível em: <https://www.unav.edu/web/virtue-ethics-in-business/home>. Acesso em: 10 dez. 2019.

VOEGELIN, Eric. **Reflexões autobiográficas**. São Paulo: É Realizações, 2008.

VYGOTSKY, L.S. **Mind in society**: the development of higher psychological processes. *In*: COLE, M.; JOHN-STEINER, V.; SCRIBNER, S.; SOUBERMAN, E. (Eds). Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978.

WANG, J. *et al.* Character in childhood and early adolescence: models and measurement. **Journal of Moral Education**, v. 44, n. 2, p. 165-197, 2015. DOI: 10.1080/03057240.2015.1040381.

WARHURST, Russell; BLACK, Kate. What do managers know? Wisdom and manager identity in later career. **Management Learning**, v. 48, n. 4, p. 416-430, 2017.

WATSON, L. Educating for inquisitiveness: a case against exemplarism for intellectual character education. **Journal of Moral Education**, v. 48, n. 3, p. 303-315, 2019. DOI: 10.1080/03057240.2019.1589436.

WEBER, Max. A objetividade do conhecimento nas ciências sociais. *In*: COHN, Gabriel (Org.). FERNANDES, Florestan (Coord.). Weber— Sociologia. Coleção Grandes Cientistas Sociais, 13. São Paulo: Ática, 1999, p. 79-127.

WEBER, Max. **Ensaaios de sociologia**. 2002.

WENGER, Etienne *et al.* Communities of practice: learning as a social system. **Systems Thinker**, v. 9, n. 5, p. 2-3, 1998.

WITTMER, D.; O'BRIEN, K. The virtue of virtue ethics in business and business education. **Journal of Business Ethics Education**, v. 11, p. 261-278, 2014.

WORLINE, M. C. **Courage in organizations**. Oxford Handbooks Online, 2011. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0023.

WSL - World Surf League. WSL Rule Book, 2019. Disponível em: <https://www.worldsurfleague.com/asset/23142/2019+WSL+Rule+Book+-+03032019.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2020.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.

ZIMMERMAN, P. H; BUIJS, S. A. F.; BOLHUIS, J. E.; KEELING, L. J. Behaviour of domestic flow in anticipation of positive and negative stimuli. **Animal Behaviour**, n. 81, Elsevier, p. 569-577, 2011.

## APÊNDICE A - RELATO DA JORNADA DE DOUTORAMENTO

É recomendado que o processo de pesquisa se inicie com os pesquisadores considerando sua história e o que trazem para a investigação (VIDICH; LYMAN, 2006). É “útil destacá-la e posicioná-la primeiro nos níveis do processo de pesquisa” (CRESWELL, 2014, p. 30). Sendo assim, o presente relato detalha em primeira pessoa o surgimento do tema, esforços de pesquisa, estudos exploratórios, amadurecimento das questões e desenvolvimento do trabalho numa linha cronológica da jornada de doutoramento.

### **Uma longa jornada começa com o primeiro passo**

Processo seletivo findado e o início de uma caminhada planejada para quatro anos se inicia. Começo com uma aproximação aos temas de interesse e delimitações iniciais de pesquisa. Unindo a pesquisa com o objetivo de continuar me capacitando para ministrar as disciplinas de Ética e Filosofia como professor colaborador, cursei no segundo semestre de 2018 a disciplina de Ética Prática no Programa de Pós-Graduação em Filosofia da Universidade Federal de Santa Catarina, que teve como objetivo analisar as principais teorias éticas da filosofia no tocante a questões da ética prática. No decorrer da disciplina foram discutidas as potencialidades e limitações das visões do principialismo, consequencialismo e ética das virtudes, todas empregadas na articulação de respostas para diferentes problemas filosóficos quotidianos, como dilemas morais, responsabilidade e meio ambiente.

Ao adentrar em temas relacionados ao meio ambiente encontrei em Sandler (2017) a discussão de que a complexidade da relação homem-natureza pode ser compreendida de forma abrangente, ao mesmo tempo vivencial e prática, quando observada pela lente da ética das virtudes. Em seu livro *Environmental Ethics: Theory in Practice* publicado pela *Oxford University Press*, o Capítulo 10, “*Character Ethics: Virtue, Vice and the environment*”, foi especialmente apreciado e serviu como base para um ensaio no contexto da disciplina. Nele apresentei o conceito de ética das virtudes alicerçada nos principais autores do tema, seguido do conceito de virtudes ambientais com base no pensamento de Sandler (2017). Dessa incursão na Filosofia, a inquietação de “o que a natureza pode nos ensinar” surge como pergunta norteadora, e a ética das virtudes ganha espaço dentro do projeto de tese como lente interpretativa.

O caráter experiencial, contextual e enfoque no agente que a ética das virtudes propõe foi acrescido aos estudos da disciplina de Métodos Qualitativos de Pesquisa em Administração do Programa de Pós-Graduação Acadêmico em Administração da UDESC. Essa equação resultou no início dos estudos exploratórios da melhor compreender a complexidade relacional homem-natureza, especialmente “o que a natureza pode nos ensinar”. Como primeiro esforço foi realizada uma entrevista semiestruturada com pessoas que vivem imersos em ambiente natural a maior parte do tempo. No dia 11 de novembro de 2018, na cidade de Porto Belo, litoral de Santa Catarina, junto com outras duas colegas doutorandas conversamos com um casal que abandonou a vida cosmopolitana da cidade de São Paulo, e passaram a morar em um veleiro. Além disso, Adriano Plotzki e Aline Sena, os entrevistados, possuem um canal no Youtube nomeado #SAL, com o propósito de mostrar a vida de quem mora no mar, compartilhando histórias sobre pessoas que resolveram morar em veleiros ou que possuem uma grande ligação com o mar. De uma raiz tradicional, entrevistei no dia 01 de dezembro de 2018 o senhor Irineu Luz, pescador desde 1943, capitão aposentado de embarcação de pesca, morador de Governador Celso Ramos/SC.

Além do ensaio final da disciplina de título: “De vento em popa: a prática de velejadores”, como resultado das entrevistas percebi a necessidade de adotar uma postura etnográfica (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006) para compreender de forma vivencial “o que a natureza pode nos ensinar”. Abraçando uma provocação dos entrevistados Adriano e Aline, iniciei a prática da vela náutica. Em janeiro de 2019 realizei um curso intensivo de vela no Lagoa Iate Clube, localizado na Lagoa da Conceição, Florianópolis/SC. Após o curso passei a frequentar de forma regular os exercícios e incursões realizadas aos finais pelos professores e alunos do clube. A partir dessa vivência o caminho dos esportes na natureza como forma de acesso ao fenômeno de investigação passou a compor a estratégia de pesquisa. Os praticantes têm a oportunidade se relacionar de forma direta com a complexidade, riqueza e imprevisibilidade desse meio, acessando de maneira vivencial e prática “o que a natureza pode nos ensinar”.

### **E a Administração?**

Toda essa crescente no interesse com o tema e delimitações iniciais foram interpeladas pela pergunta: E a Administração? A resposta para essa pergunta foi sendo construída ao longo do primeiro semestre de 2019, enquanto cursava as disciplinas de

Estudos Organizacionais Avançados e Métodos Quantitativos de Pesquisa em Administração do Programa de Pós-graduação.

De forma conjunta, uma outra indagação tomou forma: Se os esportes em ambiente natural podem oferecer desenvolvimento físico, intelectual, moral e espiritual, como transpor os aprendizados dessa experiência para outros âmbitos da vida? Se essa pergunta fosse simples de ser respondida, todos aqueles que praticam atividades imersos na natureza – pescadores, guarda-parques, velejadores, seriam referência de virtude. Algo parece mediar a virtuosidade contida na prática de atividades em ambiente natural e o desenvolvimento do caráter de quem pratica. Surge a questão da transferência e a relação com a Administração começa a emergir.

Estudando sobre os aspectos antropológicos no contexto dos estudos organizacionais, foram discutidos temas relacionados ao ser humano e sua multidimensionalidade. Especialmente a discussão da atitude parentética nos tipos ideais de homem de Guerreiro Ramos (2001) lançou luz sobre a questão da transferência. Será que aqueles que aproveitam mais benefícios da prática de atividades em ambiente natural são os mesmo que a compreendem em suspensão, que são capazes de se posicionar como espectadores da própria ação, que articulam um nível de reflexão conceitual, que se valem de uma atitude parentética?

O artigo de Santos, Serafim, Pinheiro e Ames (2019) sobre razão e administração reforça a questão. Nele, a razão é definida como um atributo dos indivíduos que os capacita a perceber a ordem e harmonia em si, na vida civil e no cosmos, bem como a transpor tal ordem e harmonia para a vida contemplativa e prática. Essas reflexões foram exploradas no argumento principal do ensaio final da disciplina “Entre Duas Naturezas”, o qual foi proposto que para transferir as virtudes exercidas nos esportes em ambiente natural para outros âmbitos da vida é necessário fomentar a atitude parentética nos praticantes.

### **Das Virtudes Organizacionais à Virtuosidade da Natureza**

Enquanto os estudo exploratórios de postura etnográfica com abordagem qualitativa continuavam em curso, fui provocado pela disciplina de Métodos Quantitativos de Pesquisa em Administração a observar o fenômeno por meio da Teoria da Medida, especialmente no que tange o desenvolvimento de medidas e escalas em ciências sociais (DEVELLIS, 2012).

Anteriormente Ames, Serafim e Martins (2018) realizaram uma revisão sistemática para análise de escalas e medidas de virtudes morais associadas à área de Administração e ética empresarial. De 517 trabalhos elencados na busca inicial, foram selecionados 35 registros completos elegíveis aos critérios de amostragem adotados. Após leitura completa dessa amostra seis registros foram classificados como escalas de virtudes organizacionais. Uma vez que esse trabalho definiu como escopo analisar as escalas desenvolvidas e aplicadas em nível individual, das virtudes pessoais, suas recomendações futuras sugeriram pesquisar os instrumentos de mensuração em nível organizacional, as chamadas virtudes organizacionais ou virtuosidade, partindo desses seis trabalhos encontrados. Na continuidade dessa pesquisa desenvolvi com Ames e Colloneti (2019) o artigo “Virtudes Organizacionais: Uma Revisão Sistemática de Instrumentos de Medida”, o qual teve como objetivo identificar e analisar as principais pesquisas empíricas de construção e validação de instrumentos de mensuração vinculadas às virtudes organizacionais.

Destarte percebemos que os trabalhos representavam duas linhas teóricas consolidadas no campo, uma vinculada à Psicologia Organizacional Positiva, com centralidade na escala de virtuosidade organizacional de Cameron, Bright e Caza (2004). E outra voltada a Cultura Ética Corporativa, relacionadas a escala das virtudes corporativas de Kaptein (2008). Apesar de ambas as escalas apresentarem evidências empíricas que suportam generalizações, com validade convergente, discriminante, e estudos posteriores com análises fatoriais confirmatórias, a abordagem quantitativa ao fenômeno de estudo me pareceu distante da própria essência da pesquisa da tese. Se compreendermos pela perspectiva aristotélica, a virtude não pode ser julgada exclusivamente pelo que é verificável externamente, como o proposto nos instrumentos de medida de virtuosidade (SISON; FERRERO, 2015).

Entretanto, a imersão no estudo das escalas sobre virtudes como uma variável ambiental, tanto relacionada ao contexto onde as virtudes são exercidas – as organizações (CAMERON *et al.*, 2004), quanto da cultura corporativa da qual ela faz parte (KAPTEIN, 2008), lançaram luz sobre uma percepção importante a questão da tese: a natureza contém elementos ambientais e de relação que podem proporcionar o desenvolvimento das virtudes nos indivíduos, sua virtuosidade é dada na medida a qual estimula aqueles que estão imersos no ambiente a agir com de forma virtuosa e os impede de agir de forma viciosa.

Nas incursões exploratórias que estava vivendo, comecei a perceber que a prática de esportes na natureza, especialmente os de aventura, estabelecem uma relação direta com as virtudes morais. Por exemplo, numa uma expedição autônoma de travessia de montanha, é necessário coragem (fortaleza) para o enfrentamento do inusitado. Quando em alta montanha, o sublime conagraçamento com a natureza nos coloca em perspectiva em relação ao que nos circunda, nos colocamos no devido lugar em relação ao todo, percebendo nosso tamanho (magnanimidade). E todos sabem que se caso algum incidente acontecer, as probabilidades de resgate externo são escassas. Então cada ação durante a expedição deve se valer da virtude da humildade, conter autodomínio (temperança) e ser exercida por meio de uma sabedoria prática (prudência) de forma responsável (justiça) com os demais expedicionários.

### **Entre o caos e a ordem: fluxo e sentido nos esportes de aventura ao ar livre**

Os *insights* de pesquisa surgiam com as leituras, reflexões teóricas e a prática de esportes de aventura em ambiente natural. Contudo, quando conversava com outros praticantes de vela, mergulho, canoa havaiana, montanhismo, para compartilhar e colher impressões sobre o estudo em andamento, percebia que as respostas aos meus questionamentos pareciam condicionadas a concordância. Foi então que surgiu a ideia de realizar uma *survey* exploratória no tema baseada na Técnica do Incidente Crítico (FLANAGAN, 1954), utilizada pela Psicologia, Ciências da Saúde e Administração para levantar os aspectos relevantes nas melhores e piores experiências do fenômeno em estudo (MOREIRA; TROCCOLI, 2014). Essa técnica atendeu a demanda, uma vez que resgata da memória aspectos que ficaram marcados durante situações vividas e relatadas de forma aberta e espontânea, sem estar condicionada a categorias de análise pré-existentes.

Ao todo foram analisadas 292 respostas, em sua maioria de velejadores participantes do evento Vela Show Itajaí 2019, e membros da Associação Praiagrاندense de Condutores para Ecoturismo (APCE) – localizada na cidade de Praia Grande/SC, referência na prática de atividades de aventura em montanha. Essa pesquisa resultou no artigo publicado em congresso “O Asfalto Embrutece”: Relatos de Vivência do Estado de Fluxo em Atividades ao Ar Livre”, escrito em parceria com Castro e Mendonça (2020). Como principal achado do artigo para a tese temos o estado de fluxo como elemento facilitador do aprendizado na prática de esportes de aventura na natureza.

O estado de fluxo, conforme definido por Csikszentmihalyi (2020), caracteriza-se pela satisfação prolongada com a atividade com a qual um indivíduo esteja lidando no momento, assim como a percepção de foco e liberdade. Visto dessa perspectiva, o estado de fluxo tende a ocorrer quando adentramos em território desconhecido (caos), com o aprendizado já adquirido integrante do espaço conhecido (ordem). Foi possível compreender de forma empírica que é no fino equilíbrio entre o caos e a ordem onde o aprendizado se dá de forma mais significativa (PETERSON, 2019).

De acordo com os relatos colhidos, a experiência de se colocar à prova, que envolve tensão, risco, ambiente não-controlado, tal como se verifica nos esportes de aventura na natureza, faz com que os praticantes se tornem mais fortes espiritualmente. Para compreender essa tensão, nos valem da perspectiva da logoterapia de Viktor Frankl, para quem o ser humano, ao invés de evitar a tensão, a busca. Ainda salienta que “é evidente que não se trata de esmagar o homem com uma tensão gigantesca. O que ele precisa é de uma tensão sadia, dosada”, a qual o esporte, como fenômeno humano, tende a criar (FRANKL, 2019, p. 70).

Vivencia-se um engajamento significativo quando se faz corretamente a mediação entre as forças do caos e da ordem, ou seja, quando se tem algum controle da situação, mas, ao mesmo tempo, se é desafiado. Se essa tensão pode ser provida de um objetivo, uma finalidade que dê propósito à atitude realizada, compreender os motivos que levam as pessoas a saírem de sua zona de conforto (ordem) para entrar em contato com o inesperado da natureza (caos) faz com que aqueles que estão facilitando as atividades ao ar livre busquem os contextos adequados, com potencial de realização desses objetivos. A partir dessa percepção um estudo piloto foi realizado no contexto de uma disciplina do doutorado em Administração.

### **Navegando para descobrir virtudes: prática com doutorandas em administração**

No segundo semestre de 2019 realizei meu estágio docência na Pós-Graduação na disciplina de Virtudes e Dilemas Morais na Administração. O objetivo da disciplina foi oferecer uma introdução à ética das virtudes e dilemas morais na Administração, aprofundando suas interfaces com pesquisa em estudos organizacionais, de forma a capacitar a turma para o debate de conceitos, fundamentos e dimensões da teoria nas organizações.

Ao longo do semestre foi discutida a questão do administrador como agente virtuoso, o qual é dotado de certas virtudes que lhe garantam um agir correto em direção a fins que não são seus, e sim dos homens em busca de uma vida boa (AZEVEDO; GRAVE, 2018). Para o exercício de sua função, é desejável que o administrador possua certas disposições de caráter ou virtudes que lhe confirmem constância em seu agir, a saber: coragem (WORLINE, 2011; PANICCIA *et al.*, 2019), autodomínio (SANZ; FONTRONDA, 2019), justiça (CHARASCH; SPECTOR, 2001) e prudência (BACHMANN *et al.*, 2018; DARNELL *et al.*, 2019; SCHWARTZ, 2011) e humildade (ARGANDONA, 2004; FROSTENSON, 2015; NIELSEN; MARRONE, 2018).

A fim de discutir esse aprendizado de forma experiencial, os alunos foram convidados para participar de uma vivência com a tradição da canoa havaiana. Mesmo num ambiente controlado, com segurança e instruções para não praticantes de canoagem, os elementos da natureza e a novidade da prática desse esporte de aventura em ambiente natural desafiaram os participantes. Após explicação técnica e procedimentos de segurança, houve um mergulho na cultura polinésia com os instrutores. Durante a prática em ambiente natural foram dados desafios reais, e o grupo precisou se auto-organizar para realizar dos objetivos. Ao final foi realizado um grupo focal com 5 doutorandas da Administração que cursaram a disciplina e participaram da atividade de forma voluntária. As reflexões apontaram para o potencial da atividade responder ao anseio recorrente dos alunos pela busca de noções práticas.

Os relatos também demonstraram que a prática proposta forneceu contexto para o exercício das virtudes. Os relatos evidenciaram exercício de disposições de caráter como curiosidade, abertura a novas experiências, coragem, perseverança, determinação, força de vontade, autocontrole, serviço, justiça, humildade, companheirismo, solidariedade, trabalho em grupo, liderança e prudência. Como, por exemplo, quando uma das participantes relatou que não sabia nadar, e mesmo assim se demonstrou disposta e participante, exercitando claramente a virtude da coragem:

Fui vendo que estava ficando mais fundo. Eu tenho medo, um medo controlável. Então pensei: Se eu cair, preciso ficar tranquila. Então respirava fundo enquanto remava para não ficar nervosa. Qualquer que seja situação eu preciso ficar calma. Fui me acostumando [com a atividade] e me esqueci que estava com medo.

Enquanto a disciplina trouxe luz sobre o administrador como agente virtuoso e as virtudes necessárias para a constância no agir de sua profissão, a atividade piloto com as doutorandas em Administração reforçou o caminho da prática de atividades de aventura

na natureza como ferramenta de ensino-aprendizagem para as virtudes. A partir dessa delimitação iniciei as buscas sobre esportes de aventura e o desenvolvimento de virtudes.

### **Encontro de uma pedra fundamental**

O segundo semestre de 2019 estava chegando ao fim e com ele o desafio de delimitar e organizar a pesquisa no contexto da disciplina de Seminários de Tese. Durante o exercício de busca de artigos e *reviews* publicados no tema nos últimos 05 anos para um trabalho parcial da disciplina encontrei uma pesquisa fundamental a esse projeto de tese: O artigo *Seeking Virtue in the Wilderness: Expeditions as Traveling Monasteries* de Paul Stonehouse (2016). O texto se baseia em sua pesquisa de doutorado na Universidade de Edinburgo sobre desenvolvimento de caráter por meio de programas de *Outdoor Adventure Education* (2011) e na discussão da natureza como ambiente educacional que condiz ao cultivo das virtudes e, portanto, do desenvolvimento do caráter.

Esse feliz encontro de uma tese referência no tema em desenvolvimento foi motivo de leitura completa do trabalho e artigos, troca de correspondência eletrônica com o autor e uma reunião por vídeo conferência realizada em 16 de abril de 2020 para discutir seus achados e caminhos futuros de pesquisa. Nesse sentido, o projeto de tese ganhou dentro da perspectiva da ética das virtudes a delimitação na educação do caráter. Da mesma forma, o amplo espectro da prática de esportes de aventura, convergiu para o enfoque da educação ao ar livre pela aventura.

### **A questão da Educação e o Problema de Pesquisa**

Ao observar a gênese do projeto de tese, seus marcos de desenvolvimento e delimitações percebe-se que o enfoque na **questão da educação** e ensino-aprendizagem foi se fortalecendo. A fim de compreender mais sobre o tema desenvolvi em parceria com Buffon e Machado (2021) o Capítulo “Educação do caráter no ensino de Ética na Administração” no livro *Virtudes e Dilemas Morais na Administração* (2021) que teve como objetivo identificar como a produção acadêmica aborda a educação do caráter na Administração. Para tal se buscou centros de pesquisa e revistas científicas referência relacionadas ao tema.

Percebeu-se dos achados que há maior enfoque na educação do caráter no ensino escolar e de abordagem da psicologia positiva, do que os de ensino superior e profissional de abordagem aristotélica. Por exemplo, ao analisar as atividades do *Jubilee Centre*, que figura como principal centro de pesquisa em educação do caráter no mundo, foi possível

perceber que embora existam cursos no tema para a área de Administração, os currículos das instituições de ensino não enfatizam a educação do caráter e virtudes voltadas à Administração (KRISTJÁNSSON *et al.*, 2017).

No contexto do ensino nacional de formação profissional, tanto as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) dos cursos de graduação em Administração Pública (BRASIL, 2014) quanto Administração Empresarial (BRASIL, 2005) trazem o ensino da ética como conteúdo disciplinar básico e indispensável à formação do aluno (SANTOS *et al.*, 2018). A fim de investigar o potencial de uma metodologia experiencial de ensino, surge a pergunta de pesquisa: De que maneira a educação ao ar livre pela aventura pode contribuir para a formação ética do administrador?

### **Ano 2020: Início de uma pandemia**

Diversos desafios surgem com o inesperado. É exatamente nesse sentido que o presente projeto de tese reforça a importância de se apreender com os elementos de caos de forma deliberada. Não é possível se preparar para aquilo que pouco conhecemos, mas podemos exercitar nossas disposições de caráter ao se propor enfrentar o caos de forma organizada, tal como a educação ao ar livre pela aventura pode proporcionar. Além das restrições impostas a pesquisa dada a pandemia, essa percepção incentivou uma mudança metodológica na tese. O estudo que estava se delimitando etnográfico com experimentações práticas, passou a avaliar utilizar entrevistas em profundidade com administradores, gestores ou líderes de organizações que acumulam experiência consolidada em atividades de aventura na natureza, a fim de compreender as potências do fenômeno, e como, por exemplo, conseguiram transferir a sabedoria prática exercida nos contextos da natureza para o desafio da pandemia.

Enquanto essa ideia estava sendo amadurecida, em 2020 aproveite a potencialidade das atividades a distância para participar da *46th Annual Conference of the Association for Moral Education*, com artigo “*Finding Virtues in Nature: Exploratory Studies Using Outdoor Adventure Education*”, e do XLIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, colhendo importantes feedbacks sobre os estudos exploratórios desenvolvidos em 2019, antes da pandemia.

### **Mudam os ventos, mas o rumo permanece.**

Dada a continuidade do cenário pandêmico, o caminho da mudança metodológica se consolidou e foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisas da UDESC. Após

adequações e os devidos cuidados de pesquisa na pandemia, o projeto foi aprovado e se iniciou a etapa da coleta de dados por meio das entrevistas em profundidade.

Em setembro de 2021 iniciei as entrevistas inicialmente com amigos e conhecidos que respondiam aos critérios de pesquisa. Os primeiros entrevistados indicaram novos participantes elegíveis, que por sua vez indicaram outros potenciais entrevistados, configurando assim um método amostral cumulativo (BIENARCKI, WALDORF, 1981). A amostra cresceu rapidamente em riqueza e diversidade, em três ondas de indicações eu já estava entrevistando pioneiros do Treinamento Experiencial ao Ar Livre no Brasil, atleta olímpico, empreendedores de sucesso, escaladores e montanhistas de renome internacional, autores de livros, gestores públicos e privados com experiências consolidadas tanto em esporte de aventura na natureza quanto em desafios de gestão e liderança.

#### **Ano 2022: Tempo de finalizar a jornada**

Em março de 2022, já com 63 participantes mapeados, dos quais 33 foram convidados, 20 efetivamente entrevistados e relatos substanciais, de travessias solitárias no Polo Norte até 6.000 mergulhos em cavernas, foi tempo de terminar a etapa da coleta de dados e se concentrar no desenvolvimento do texto final da tese. Nesse mesmo período os artigos publicados em congressos no ano de 2020 foram robustecidos com o amadurecimento na apreciação do fenômeno e enviado para revistas especializadas.

A cada relato analisado cresceu a motivação em apresentar uma pesquisa que faça sentido e contribua num aspecto mais amplo da vida humana associada, melhor preparando os administradores para porvires por meio de aprendizagem com atividades de aventura na natureza.

## APÊNDICE B - ANÁLISE PROJETO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ESAG

O Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública analisado é o do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina. O projeto é do ano de 2019 e foi desenvolvido por uma comissão específica de professores e alunos. A seguir se analisa as principais aproximações do texto com a perspectiva da ética das virtudes e liderança, tanto em conteúdo, quanto em metodologia.

Destarte o curso aponta para uma perspectiva de liderança transformacional ao estabelecer como objetivo geral “formar administradores públicos que sejam agentes de transformação e atuem para servir ao interesse público, fortalecer a democracia e promover a sustentabilidade”. Destaca-se também a palavra servir, característica autêntica da liderança que aponta para um propósito além de si, ao bem comum, e, em conformidade com a DCN um compromisso de finalidade com a democracia e seu *ethos* republicano (BRASIL, 2014).

O objetivo geral e seus desdobramentos subsequentes ainda vão além das DCN analisadas ao destacar o compromisso com a sustentabilidade. Esse compromisso se relaciona com a perspectiva das virtudes e é abordado de forma direta nas disciplinas de “Desenvolvimento Territorial Sustentável” do 5º termo e “Gestão da Responsabilidade Socioambiental” do 6º termo, ambas com 72 horas aula, e de forma inter-relacionada em outras disciplinas como “Coprodução do bem público” e “Desenvolvimento de Projetos Públicos”. Mais a frente, o exposto é reforçado com o compromisso de sensibilizar o aluno no reforço de sua “atuação enquanto protagonista numa mudança de comportamento em direção a estilos de vida e desenvolvimento mais sustentáveis” (SANTA CATARINA, 2019).

Assim como as referidas disciplinas trabalham o compromisso com a sustentabilidade, o objetivo específico “desenvolver líderes públicos protagonistas, agentes de transformação não apenas da administração pública, mas da sociedade” é diretamente abordado no 8º termo na disciplina “Desenvolvimento gerencial e liderança na Administração Pública” com 72 horas aula. Em detalhe, temos a seguinte ementa (SANTA CATARINA, 2019):

Papel do gestor e desenvolvimento gerencial. Fundamentos e novas abordagens de liderança. Liderança na administração pública:

relações de poder, dilemas culturais e políticos. Liderança política. Liderança em processos de desenvolvimento comunitário. Desafios contemporâneos da liderança na esfera pública: a gestão da diversidade e inclusão. Desenvolvimento de competências para a liderança no setor público.

Além dessa disciplina, outras abordam a questão da liderança de forma indireta, fornecendo bases teóricas e práticas que a suportam, tal como a disciplina de “Comunicação e negociação na esfera pública”. Ainda, o devido exercício da negociação é abordado como tema transversal ao PPC, fundamental “no enfrentamento e resolução dos problemas públicos de forma colaborativa” (SANTA CATARINA, 2019).

Em consonância com a ementa apresentada, o PPC também orienta que o curso de graduação em Administração Pública deve propor ao acadêmico “uma compreensão de administração pública não centrada em si mesma, tendo por foco o ‘servir’ no lugar de apenas ‘dirigir’” (SANTA CATARINA, 2019). Em exemplo tangível do exposto é o compromisso do curso em “promover a inclusão de alunos com deficiências físicas, mentais ou com espectro de autismo, buscando dentro do possível adequar seus processos de ensino/aprendizagem aos portadores de necessidades especiais” (SANTA CATARINA, 2019).

Na perspectiva das virtudes, além do propósito de serviço ao bem comum destacado, por exemplo, nos aspectos da sustentabilidade e liderança, temos também o compromisso com excelência (*areté*) firmado na busca pela qualificação de gestores que “articulem, em sua prática, capacidade técnica e sensibilidade social, atuando com excelência”. Para tal, é necessário “formar profissionais que atuem na gestão pública de forma inovadora e colaborativa”, dois aspectos contemplados pelas metodologias experienciais.

No que tange as estratégias didáticas a comissão do PPC realizou levantamento com professores (utilizadas eventualmente) e pesquisa de práticas pedagógicas (recomendada) e propôs a seguinte aplicação por ano:

Quadro 9 - Práticas pedagógicas

Prática pedagógica	1º nível	2º nível	3º nível	4º nível
Recomendada	Leitura de textos	Estudo de caso	Trabalho de campo	Residência/consultoria/
	Visitas técnicas	Leitura de textos	Project based learning	Pedagogia da investigação
	Palestrantes externos	EAD	Sala de aula invertida	Sala de aula invertida
	Estudos de caso	Visitas técnicas	Pesquisa Ação	
	Exercícios	Sala de aula invertida		
	EAD Gamification			
Utilizada eventualmente	Filmes	Palestrantes externos	EAD	Trabalho de campo
	Observação prática	Exercícios	Visita técnica	World Café
	World Café	Filmes	Design thinking	EAD
	Teoria U	Projeto prático	World Café	Visita técnica
		World Café	Debates	

Fonte: Santa Catarina, 2019

O quadro apresenta estratégias didáticas mais adequadas para cada um dos quatro anos de formação, para que o processo ensino-aprendizagem seja mais efetivo ao nível de conhecimento, maturidade e capacidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos (SANTA CATARINA, 2019). Também importante destacar que metodologias tradicionais como as aulas expositivo-dialogadas e os exercícios de fixação devem continuar sendo aplicadas pelos professores. No entanto, é papel do professor adaptar a estratégia didática de maneira a torná-la dinâmica, desafiadora, renovada, prática. Dessas estratégias, são condizentes com a proposta metodológica da tese a sala de aula invertida e o trabalho de campo.

A sala de aula invertida é uma metodologia ativa de ensino que coloca o aluno na condição de iniciativa, de busca da construção da própria aprendizagem. O professor assume o papel de mediador, orientando a trajetória coletiva de aprendizado. Isso se dá quando, por exemplo, no fluxo proposto pela Figura 27 no qual os alunos devem discutir e decidir sobre quais virtudes querem trabalhar na disciplina e por qual modalidade de esporte de aventura ao ar livre – que por sua vez envolve necessariamente o trabalho de campo como metodologia ativa de ensino.

Uma vez que tanto as DCN (BRASIL, 2014) quanto o PPC analisado enfatizam as particularidades da realidade brasileira (SANTA CATARINA, 2019), devemos aproveitar de nosso diferencial único e responsabilidade conjunta pela conservação de nosso ecossistema natural. Em rápida análise, temos que o Brasil ocupa quase metade da América do Sul e é o país com a maior biodiversidade do mundo com mais de 116.000 espécies animais e mais de 46.000 espécies vegetais conhecidas. São mais de 20% do total de espécies do mundo espalhadas em 3,5 milhões km<sup>2</sup> de costa marinha e seis biomas

terrestres, dentre eles a Floresta Amazônica - maior floresta tropical úmida do mundo, e o Pantanal - maior planície inundável do mundo. A biodiversidade brasileira é fonte de recursos para o país, desde os serviços ecossistêmicos providos – regulação climática, fornecimento de água, estabilização de solos, por exemplo, mas também pelas oportunidades que representam sua conservação, uso sustentável e patrimônio genético (MMA, 2020).

Como país mais megadiverso do mundo (CDB, 2022), faz parte de nossa vocação liderar discussões relacionadas ao tema (MMA, 2022), assim como nos responsabilizarmos por esse bem comum enquanto poder público e coletividade, como a constituição de 1988 traz em seu artigo 225: “todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.

Como visto, esse aspecto é contemplado no PPC de forma transversal ao longo do curso e em disciplinas específicas no tema. Além dessas, o tema também é contemplado na ementa da disciplina de Filosofia, no primeiro termo com 36 horas aula, nas discussões sobre “as esferas pública e privada, estado, justiça, bem comum e responsabilidade”. Também na disciplina Ética na Administração Pública, no quarto termo com 36 horas aula, principalmente nos temas “ética e dilemas morais no exercício da administração pública” e “desafios éticos contemporâneos” (SANTA CATARINA, 2019).

A presente seção analisou as DCN da Administração (BRASIL, 2014; 2021) e o PPC da administração pública da ESAG (SANTA CATARINA, 2019) a fim de compreender as diretrizes curriculares nacionais e sua aplicação sob a perspectiva das virtudes, tanto em enquanto aproximação teórica quanto nos aspectos práticos de implementação em estratégias de ensino condizentes com essa escola ética. Percebe-se que as DCN da Administração Pública (BRASIL, 2014) são condizentes em forma e conteúdo com essa perspectiva, assim como o PPC analisado é coerente com as diretrizes e demonstra espaço para aplicação da referida proposta metodológica. Já a DCN da Administração (BRASIL, 2021) apresentam apesar de se aproximar de aspectos da virtude, como na centralidade da sabedoria prática nas competências do administrador, ainda se faz necessário aprofundar aspectos relacionados a finalidade, propósito e dimensão humana, as quais, conforme discutido, uma abordagem integral das virtudes pode fornecer.

## APÊNDICE C - REFLEXÕES EXPLORATÓRIAS PELA LITERATURA

O presente apêndice analisa um clássico da literatura de relatos de aventura e sobrevivência, pela perspectiva da ética das virtudes, como exercício exploratório de investigação do fenômeno e triangulação de dados. A literatura escolhida apresenta indícios do desenvolvimento do caráter por meio da prática do *rugby*, e o emprego de virtudes aprendidas no contexto do esporte para a sobrevivência em ambiente natural na ocasião do acidente com time uruguaio *Old Christians* ocorrido nos Andes em 1972. O episódio é conhecido como Milagre dos Andes, e é relatado em detalhes no livro de Nando Parrado e Vince Haise (2012).

O livro inicia apresentando os elementos que forjaram o caráter dos jovens participantes da equipe de *rugby Old Christian*. Como relata Parrado e Haise (2012, p. 20):

Era gostoso viajar com os amigos, especialmente com aqueles. Passáramos por muita coisa juntos — todos os anos de aprendizado e treinamento, todas as derrotas consternadoras e as vitórias difíceis. Crescêramos como colegas de time, retirando força uns dos outros, aprendendo a confiar no próximo nos momentos de pressão. Mas o rúgbi não forjara apenas nossa amizade, forjara também nosso caráter e nos unira como irmãos.

A constatação de que a prática esportiva coletiva forjou o caráter do grupo traz luz a questão da transferência, no qual é defendido que os aprendizados vivenciados em um ambiente específico podem ser transportados para uma situação de caos e sobrevivência, em um exercício de transferência daquela disposição de ação.

Figura 26 - Time de Rugby Old Christians



Fonte: Outside Magazine, 2020

Em detalhe, o autor relata que a jogada chamada *scrum* do *Rugby* traduz a essência da virtude desse esporte. Nela os jogadores se empenham de forma determinada e conjunta, unidos fisicamente com objetivo de avanço em campo. A intensidade da

abnegação própria e objetivo comum que a jogada *scrum* requer faz correspondência com os traços de caráter que foram fundamentais para a sobrevivência do grupo mais tarde.

A referida jogada faz parte de um contexto maior de educação pelo esporte incentivada pela direção do colégio católico onde os jogadores se formaram. Como relatado “o principal objetivo de uma educação católica era formar o caráter, e não o intelecto, e sua metodologia dava ênfase a disciplina, devoção, abnegação e respeito” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 20). No intuito de promover esses valores fora da sala de aula, a administração escolar desencorajou a paixão pelo futebol — um jogo que, na opinião deles, fomentava o egoísmo — e os apresentaram ao rúgbi, um jogo mais duro, mais material. Essa constatação vai ao encontro de uma busca pelo ensino de ética de forma vivencial, direta, conforme essa tese busca propor. No exemplo, havia uma clara intenção de ensinar as virtudes cristãs pelo esporte, “os Irmãos acreditavam piamente que as qualidades necessárias para dominar o esporte eram as mesmas necessárias para viver uma boa vida cristã, a humildade, tenacidade, autodisciplina e devoção ao próximo” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 20).

Um exemplo prático é a abnegação e sacrífico em prol de seus companheiros quando durante o jogo um deles é derrubado e vai ao chão, o equivalente na linguagem do esporte a “virar grama”, pois um jogador caído corre o risco de ser pisoteado pelo adversário como se fizesse parte do gramado. Nessa situação a primeira coisa que se deve fazer é se tornar protetor de seu companheiro, se sacrificar para defendê-lo. “Mas o rúgbi é mais do que um jogo de força bruta; requer boa estratégia, pensamento rápido e agilidade. Acima de tudo, exige que os companheiros de time desenvolvam um sentimento inabalável de confiança” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 21).

O esporte era defendido com tanto fervor pela administração escolar que os meninos eram praticamente obrigados a acreditar. Essa crítica ao determinismo de que o desenvolvimento do caráter irá acontecer também é endereçada por Stonhehouse (2011) ao analisar programa de educação ao ar livre. Contudo, por mais que se pareça como uma profecia autorrealizável, a afirmação reiterada dos Irmãos contribui a realização do propósito primeiro (PARRADO; HAUSE, 2012, p.21):

Para a Irmandade Cristã, o rúgbi era mais do que um jogo, era um esporte elevado ao nível da disciplina moral. No coração dos Irmãos estava a crença férrea de que nenhum outro esporte ensinava com tanto fervor a importância da luta, do sofrimento e do sacrifício em prol de um objetivo comum. Eles defendiam com tanta paixão esse argumento que não tínhamos outra escolha senão acreditar, e assim que começamos a compreender o jogo mais profundamente, vimos que eles estavam certos.

Então no ano de 1972 o *Old Christians* viajou em direção ao Chile para realizar um jogo amistoso. Durante a viagem o avião se acidentou nas cordilheiras dos Andes. Aproximadamente um quarto dos passageiros faleceram no acidente e vários perderam suas vidas rapidamente devido ao frio e aos ferimentos. Dos 29 que estavam vivos alguns dias após o acidente, oito faleceram por uma avalanche que varreu o seu abrigo improvisado.

Figura 27 - Local de aterrissagem do Fuerza Aerea Uruguay 571



Fonte: Outside Magazine, 2020

Os sobreviventes se organizaram para fortalecer uns aos outros, manter sua fé acesa, e resolver as necessidades básicas como produzir água em baixíssima temperatura, fazer precários abrigos com o forro dos assentos, e se alimentar da carne dos falecidos para sobreviver. Foram organizadas algumas expedições de autoresgate, sendo a terceira bem-sucedida. Dois dos sobreviventes, Nando Parrado e Roberto Canessa, atravessaram a pé a Cordilheira dos Andes e encontraram ajuda para salvamento após 72 dias. Analisaram-se os elementos relacionados ao caráter e virtudes na condição extrema vivida pelos sobreviventes, e de que forma se articularam para lidar com as adversidades e se resgatar da situação vivida.

Naquele mundo primitivo, com suas proporções esmagadoras, sua beleza sem vida e seu silêncio estranho, eu me sentia estranhamente deslocado da realidade no sentido mais fundamental, e aquilo me assustou mais do que tudo, pois sabia no meu íntimo que nossa sobrevivência dependeria da habilidade de reagirmos a desafios e catástrofes que não podíamos sequer imaginar (PARRADO; HAUSE 2012, p. 55)

Num primeiro momento, logo após o acidente, os sobreviventes partiram do conhecimento básico que dispunham. Dois deles cursavam o início da faculdade de Medicina, e a medida que os passageiros eram retirados dos destroços, os estudantes avaliavam o estado deles e faziam o que podiam para cuidar das feridas. Com

engenhosidade e poucos recursos eles incentivam aqueles com ferimentos leves, principalmente nos braços e pernas, aliviarem suas dores resfriando os membros na neve (PARRADO; HAUSE, 2012 p. 59).

A abnegação e sacrifício em prol do outro aprendidas em campo no exercício de “virar grama” do *rugby* fica evidente no relato que segue o acidente. “Cada sobrevivente ileso liberado da pilha de assentos se tornava mais um ajudante” (PARRADO; HAUSE 2012 p. 59). O capitão do time, Marcelo Perez, se sentiu empoderado da liderança da situação de crise, numa transferência do aprendizado do *rugby* para a montanha. Sua percepção de responsabilidade o fazia avaliar de forma rápida a situação e propor ações (PARRADO; HAUSE, 2012 p. 65):

Na fuselagem, Marcelo fazia horríveis cálculos mentais [...] sabia que nenhuma equipe de resgate sairia até o dia seguinte. Teríamos que passar a noite ali. Já estava anoitecendo. A temperatura, que já estava bem abaixo de zero quando caímos, diminuía rapidamente. Marcelo sabia que não estávamos preparados para suportar uma noite abaixo de zero nos Andes. Não tínhamos casacos ou cobertores, não havia nada para nos proteger do frio selvagem. Ele sabia que se não encontrássemos uma maneira de transformar a fuselagem em um abrigo decente nenhum de nós duraria até a manhã seguinte

A situação foi resolvida de forma precária utilizando as malas para bloquear as aberturas do na fuselagem do avião. A liderança pelo exemplo de Marcelo fica evidente ao ser aquele que “dormia na parte mais fria da fuselagem, e sempre pedia que os rapazes sem ferimentos fizessem o mesmo.”, além de ser “o primeiro a ficar de pé” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 71). As atividades que o capitão propunha tinham propósito e isso alimentava a esperança de todos: “mantermos ocupados, quando a maioria queria apenas ficar encolhida na fuselagem e aguardar o resgate [...] levantou nossos ânimos convencendo-nos de que nosso sofrimento acabaria em breve. Tinha certeza de que o resgate estava a caminho e se esforçava muito para convencer os demais de que isso era verdade” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 71).

Outras características como sabedoria prática, temperança, virtude da ordem também eram observadas na liderança. O capitão da equipe começou a racionar cuidadosamente a comida — “as refeições se resumiam a um quadradinho de chocolate ou um montinho de geleia, empurrados para dentro com um gole de vinho servido na tampa de uma lata de aerossol”. A refeição “não bastava para matar a fome, mas, como um ritual, nos fortalecia” e “todas as vezes que nos reuníamos para receber essa ração escassa estávamos declarando, para nós mesmos e uns aos outros, que faríamos todo o possível para sobreviver.” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 71).

A questão da transferência dos aprendizados em campo para a situação de desafio extremo é abordada de forma direta no seguinte enxerto (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 70 e 71):

Líderes surgiram e reagimos da maneira como a Irmandade Cristã nos ensinara — como uma equipe [...] Marcelo Perez, cuja liderança decisiva salvou muitas vidas, merece boa parte do crédito pela nossa sobrevivência naqueles primeiros dias críticos. Desde os primeiros momentos da nossa provação, Marcelo reagiu aos aterrorizantes desafios que surgiam com a mesma combinação de coragem, poder de decisão e perspicácia que havia nos levado a tantas vitórias no campo de rúgbi. Ele compreendeu imediatamente que a margem de erro era mínima e que a montanha nos faria pagar caro se cometêssemos erros bobos. Numa partida de rúgbi, hesitação, indecisão e destempero podem custar a vitória. Marcelo percebeu que nos Andes esses mesmos erros poderiam custar nossas vidas. Sua presença forte nas primeiras horas após a queda impediu o pânico total. A operação de resgate que ele organizou prontamente salvou as vidas de muitas pessoas que foram retiradas da pilha dos assentos intrincados, e, sem a parede protetora que construiu naquela primeira noite, estaríamos todos mortos pelo frio ao amanhecer.

Ao afirmar que Marcelo reagiu aos desafios e liderança do grupo na sobrevivência em meio ao inóspito com a mesma coragem que os levaram a vitórias no rugby temos a virtude da coragem aplicada as disposições do enfrentamento do caos em duas situações distintas. Sua fortaleza – a virtude moral da coragem, foi articulada de forma conjunta com a prudência (*phronesis*). Em detalhe, no Capítulo 12 do Livro 6 de Ética a Nicômaco, temos que a “virtude moral assegura a retidão da meta a que visamos, ao passo que a prudência garante a retidão daquela que conduz a essa meta” (p. 241). Enquanto a primeira delibera sobre o que é bom, a segunda diz respeito a como atingir aquilo que o é. A prudência, responsável pela prévia escolha, deve contar ainda com uma faculdade denominada engenhosidade, que é a capacidade de execução das ações que nos levam a meta, relatada pelo “poder decisão e perspicácia” percebido pelo grupo na liderança inicial de Marcelo.

Aliada ao senso de responsabilidade havia o estado de cooperação que imperava no grupo, sendo essa raiz plantada na amizade anterior ao acidente: “Passamos por tanta coisa juntos. Sabia que as amizades feitas naquela equipe durariam por toda a vida e estava feliz em ver tantos amigos à minha volta.” (PARRADO; HAUSE, 2012, p.24). Por exemplo, o jogador Enrique Platero, “que tivera o abdome empalado por um cano no impacto final, foi capaz de ignorar sua ferida como se fosse um arranhão e se tornar um dos nossos mais dedicados ajudantes” (PARRADO; HAUSE, p.94). O narrador ainda relata que Enrique “não era um jogador exibido, mas exercia uma presença firme e

confiável em campo, sempre a postos, não poupando esforços para nos ajudar a vencer. Ele era o mesmo na montanha.” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 94), evidenciando mais uma vez a questão da transferência.

O enfrentamento do caos em alta montanha trouxe a tona traços de caráter de Enrique, de Marcelo, e do grupo como um todo: “Todos contribuía, com sua simples presença e com a força de suas personalidades, para a sensação de comunidade e propósito em comum que nos protegia um pouco da brutalidade e da desumanidade que nos cercava.” (PARRADO; HAUSE, 2012 p. 96).

Conforme os dias avançavam e a esperança de resgate diminuía o contexto do grupo sobreviventes passou a mudar. O papel de Nando Parrado, autor do relato do livro, passou da postura expectante para articulador da estratégia de autorresgate e transposição das montanhas em direção ao oeste: “Sempre soube, no meu íntimo, que éramos nós que tínhamos que nos salvar” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 87), demonstrando um senso urgente de responsabilidade pela situação.

A montanha passou a ser “mestre” dos candidatos à sobrevivência, obrigando o grupo a responder de acordo com as contingências, exigindo uma ética contextual: “As montanhas estavam me obrigando a mudar. Minha mente ficava mais fria e simples à medida que se ajustava àquela nova realidade.” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 84). Ainda “Os instintos básicos estavam assumindo o controle, suprimindo as emoções complexas e estreitando o foco da minha mente” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 84).

Contudo, o respeito, honra e amizade não foram apagados pelas adversidades, mas sim reforçado em condições extremas. Os sobreviventes aprenderam se organizaram para fortalecer uns aos outros, manter sua fé acesa, e resolver as necessidades básicas. “Os Andes nos esmagaram de diversas formas, e cada um de nós se agarrava à vida por um fio [...] mas ainda lutávamos juntos, como uma equipe. Nossos corpos se enfraqueciam, mas nossa humanidade perseverava. Não havíamos deixado a montanha roubar nossas almas” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 182). Ou pela teoria da alma de Aristóteles, as virtudes morais prevaleceram sobre o instinto, percebemos que o caos vivido exteriormente é de alguma forma ordenado pela alma racional.

O bom humor foi essencial para enfrentamento das adversidades da equipe nos Andes: “O som de risadas naquelas montanhas era como um milagre, e eu o admirava pela coragem de alegrar tantos espíritos, mesmo estando tão esgotado e amedrontado quanto o resto de nós (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 95). A virtude do bom humor (*eutrapelia*) é descrita no Livro 2 da *Ética a Nicômaco*, apresentada como apazibilidade

do convívio humano, descontração, acolhimento e diversão. Essa virtude está para a alma, assim como a agilidade está para o corpo (LAULAND, 2006).

As discórdias também eram presentes, principalmente quando parte dos sobreviventes se viam sem esperança de futuro. Contudo as virtudes da temperança, fortaleza e longanimidade apaziguavam as emoções (PARRADO; HAUSE, 2012 p. 98):

Essa discórdia emocional entre os batalhadores e os desiludidos causou uma cisão em potencial na nossa pequena comunidade que poderia ter levado a conflitos, crueldade e até mesmo violência. Mas, de alguma forma, isso nunca aconteceu. Jamais chegamos a ponto de reprimir ou culpar uns aos outros. Talvez tenha sido por conta dos anos juntos no campo de rúgbi. Talvez a Irmandade Cristã tenha nos ensinado bem. Seja como for, fomos capazes de reprimir nossos ressentimentos e batalhar como uma equipe. Aqueles que tinham a coragem e a força física necessárias faziam o que tinha que ser feito. Os mais fracos e os feridos simplesmente resistiam. Tentávamos forçá-los a agir, às vezes mandávamos neles, mas jamais os desprezamos ou os abandonamos à sua própria sorte

Após acumular experiência de duas expedições fracassadas de autorresgate, dois membros da equipe, Nando Parrado e Roberto Canessa, realizaram uma última e bem sucedida travessia de montanha, enfrentando um cume de mais de cinco mil metros de altitude, e outros cem quilômetros percorridos a pé até encontrar vaqueiros chilenos do outro lado da cordilheira. Para nosso estudo é interessante notar os aspectos interpessoais dos expedicionários. Nando relata que sabia que Roberto não seria o companheiro de viagem mais fácil de todos, “eu temia que seu caráter complicado pudesse gerar conflitos entre nós durante a escalada, minando qualquer mínima chance de chegarmos à civilização. Mas compreendia intuitivamente que a obstinação e a personalidade forte dele seriam o complemento perfeito dos [meus impulsos desenfreados]” (PARRADO; HAUSE, 2012, p. 133). Nando sabia que Roberto o faria uma pessoa mais forte e capaz durante a jornada.

Como último destaque da análise desse relato de sobrevivência e enfrentamento do caos sob a perspectiva das virtudes, temos a constatação de que o oposto da morte não é a vida, mas sim uma virtude, nas palavras do narrador:

Era impressionante: apesar de todo o seu poder, as montanhas não eram mais fortes do que o meu apego a papai. Elas não conseguiam destruir minha habilidade de amar. Tive um momento de calma e clareza, e dentro dessa clareza de pensamento, descobri um segredo simples e aterrador: a morte tem um oposto, mas ele não é apenas a vida. Não é a coragem, a fé ou a vontade humana. O oposto da morte é o amor (PARRADO; HAUSE, p. 216).

Ao analisar esse relato de situação limite em ambiente natural percebemos a força do contexto em fornecer indícios concretos de traços de caráter, assim a presença de

situações deflagradoras de desenvolvimento das virtudes necessárias para lograr êxito. Por mais que o exemplo apresentado seja extremo, deve se tirar do caso apresentado elementos para propor a experimentação do incerto de forma equilibrada e gradual, entre o desafio (caos) e o aprendizado já adquirido (ordem), a fim de que quando deparados com a adversidade, nossa ação detenha motivação correta, retidão na deliberação dos meios possíveis e cumprimento de fins verdadeiros.

Na perspectiva das virtudes, o erro surge seja de temer o que não se deve temer, seja de temer como não se deve, seja fazê-lo não oportunamente. O mesmo pensamento se aplica as situações que ensejam autoconfiança. “Aquele que suporta ou teme as coisas certas, visando o certo, como o deve oportunamente e que mostra, igualmente, autoconfiança, por conseguinte, é o corajoso” (ARISTÓTELES, 2014, p. 127). Complementa ainda que “como sua coragem é nobre, sua meta é a nobreza, pois cada coisa é definida por seu fim; conseqüentemente, o que leva o corajoso a suportar e agir segundo o que determina a coragem é a nobreza de sua meta” (ARISTÓTELES, 2014, p. 12).

## ANEXO A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS

**Tese:** Entre duas Naturezas: Contribuições da Educação de Aventura ao Ar Livre para a formação em Administração

**Doutorando:** Lucas Carregari da Rosa Carneiro

**Orientador:** Maurício C. Serafim

### Introdução

- Agradecimento
- Breve introdução da pesquisa
- Autorização para gravação
- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- Confirmação dos critérios de elegibilidade

### Contextualização

- Conte sobre sua relação com os esportes de aventura na natureza. **Como começou seu envolvimento nessas atividades?**
- **Por que a escolha** da prática de esportes de aventura na natureza?
- **Como você faz para se preparar** para essas atividades?
- **Como é um dia típico** dessa atividade de aventura?

### Relato de experiências

- Você pode me contar uma história marcante que você viveu?
- Você pode me contar mais uma?
- Quais foram as **decisões** envolvidas nessa experiência? Você pode me falar mais sobre como aconteceram? Como você se sentiu?
- Nessa situação houve **momentos de incerteza? Situações complexas de decisão?** Se sim, como aconteceram?
- Você consegue descrever o que foi necessário para chegar até as decisões que você tomou?
- Você se lembra de outros momentos marcantes que envolveram tomada de decisão?

### Esclarecimento do fenômeno

- Você **utiliza a experiência da prática de esportes de aventura na natureza na sua profissão?** Se sim, como? Por quê?
- Você utiliza a experiência de Administração, gestão e liderança para a prática de esportes de aventura na natureza?
- Você pode **comparar** as situações vividas na prática de esportes de aventura na natureza com as situações vividas na Administração, gestão e liderança? Quais são as semelhanças? E as **diferenças?**
- **Imagine** a situação X (envolvendo Administração, gestão e liderança, *inspirada no relato do entrevistado*) e a **prática** de Y (envolvendo esporte de aventura na

natureza, *inspirada no relato do entrevistado*) como as duas **experiências se aproximam**? No que se **afastam**? É possível comparar?

#### Variação imaginativa

- Você consegue imaginar como seria sua experiência de Administração, gestão e liderança se não praticasse esportes de aventura na natureza?
- Se todos praticassem esportes de aventura na natureza, o que iria acontecer
- Na sua percepção, se os cursos de formação em Administração, gestão e liderança fornecessem experiências de educação ao ar livre pela aventura para seus estudantes, o que você acredita que aconteceria?