

ENTRE A EPISTÊMÊ E A PHRÓNESIS: ANTIGAS LIÇÕES PARA A MODERNA APRENDIZAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

Katsuzo Koike
Pedro Lincoln Mattos*

RESUMO

Será inevitável que se mantenha o gap epistemológico e institucional que, em nossa cultura, separa da situação cognitiva típica da ação o conhecimento conceitual e analítico? Neste artigo a pergunta é trazida para o contexto da aprendizagem em administração, assinalando-se o quanto ela mergulha nas raízes culturais do ocidente. No corpo principal do artigo, uma investigação histórico-semântica é feita em torno dos principais conceitos relativos ao conhecimento na cultura grega, especialmente os de epistêmê e phrónesis, com sua origem pré-socrática na sophía e seu contexto de evolução, considerando Aristóteles como ponto de referência. Em seguida, tentando chegar à teoria administrativa, em que hoje se concentra muito da aprendizagem, refaz-se brevemente o caminho que levou a tratar apenas a epistêmê como paradigma do conhecimento válido, hoje identificado com o conhecimento científico, e a perder-se, em nível do discurso erudito, a idéia de phrónesis.

* Katsuzo Koike e Pedro Lincoln Mattos são professores do Departamento de Administração da UFPE.

1. Aprendizagem, de volta às origens

Quando Max Weber escreveu sua magnífica introdução à *Economia e Sociedade*, desenhando a história da civilização ocidental e caracterizando-a pela racionalidade, reportou-se fortemente à nossa herança da cultura grega. O pensamento racional foi realmente o traço mais marcante da civilização que viveu sua época áurea entre os séculos VII e IV a. C. Contudo, os inspiradores dessa grande tradição, já no período chamado arcaico, foram sábios, poetas, pessoas de grande sensibilidade para a vida e o drama humanos. Os primeiros conceitos em que se traduziu a interpretação humana do mundo estavam impregnados de conteúdos éticos, emotivos, e refletiam certa indissociabilidade entre a procura do conhecimento certo para a ação, inclusive o teórico, e a experiência direta das próprias exigências dela.

Este artigo pretende voltar à cultura filosófica grega, especialmente em seu apogeu, nos séculos V e IV a. C., à procura de elementos úteis à reflexão sobre a aprendizagem em administração.

Agora já no quarto final do Século XX, quando o tema aparece sob interesse da academia e das organizações, nossa cultura ocidental mal desperta sua consciência crítica em relação a um paradigma de conhecimento que comanda a reflexão e as políticas de aprendizagem administrativa: a racionalidade lógica, que estabelece o primado do pensamento analítico e da representação genérica da realidade. Por esse tipo de linguagem, acredita-se, as pessoas são preparadas para entender e interpretar as situações de trabalho e decisão; aí deverão portar em mente representações analíticas que as orientarão. E, fora disso, entra-se no grande reino da pura prática, da habilidade, do

condicionamento de reações e desempenhos operativos, admitido que a automatização consciente da operação traz consigo a economia de esforços e a redução de erros. Paire sobre essa aprendizagem uma concepção mecânica da ação humana, uma dicotomia fatal entre o momento do pensamento e o da execução, entre conhecimento teórico e conhecimento prático. Isso já não convence, e encontra seu limite de uso quando a lógica de funcionamento do sistema descobre que o "capital humano" está sendo desperdiçado. Assim, a consciência de que o problema da aprendizagem de atividades como a administração se reporta a um paradigma de conhecimento estende o desafio e o horizonte da questão. Faz voltar a antigas lições...

2. A conceituação do conhecimento na cultura grega

2.1 Um diálogo crítico com os gregos

O retorno aos gregos, a entender-se bem tal expressão, mostra-se válido na forma de um diálogo histórico entre dois momentos de uma tradição de pensamento, de modo que o momento dos antigos não perca sua atualidade, pois falam da base comum da experiência humana, e o nosso não se veja privado da substancial densidade que só se adquire em contato com aquela tradição (Gigon, 1995, p. 8). As antigas questões colocadas por eles não se desfizeram com o tempo; a tradição as tornou mais complexas, transformou-as em ponto de referência para outras indagações filosóficas. Assim, por exemplo, houve "retorno" aos Pré-socráticos no século passado e neste (Ramnoux, 1970, p. 9-26; Popper, 1982, p. 161-177); apesar

de bastante fragmentado¹, o pensamento dos mais antigos filósofos motivou toda uma tradição filosófica pós-nietzscheana que esperou encontrar, talvez nas idéias daqueles velhos sábios, algum elemento perdido que viesse à tona de novo a mostrar-lhe o real sentido do ser²; até antes disso, já se havia observado forte presença do pensamento grego nas idéias de Emmanuel Kant, quando buscou o retorno consciente à concepção grega de razão (Grondin, 1987). Alguns conceitos criados pelos helenos se tornaram praticamente obrigatórios nos debates filosóficos ou científicos posteriores; é o caso de *cosmos*, *physis*, *archê*, *nomos*, *technê* e *logos*, só para citar alguns exemplos.

Todavia, se reconhecemos que as criações especulativas gregas foram a fonte inicial para os grandes problemas filosóficos do Ocidente, é preciso dispor de certo senso crítico e cautela a fim de com elas realizar confronto adequado, levantando interrogações que os gregos "não se fizeram ou pelo menos não formularam, ou melhor, não recortaram como tais" (Loroux, 1992, p.58); de qualquer forma, não reacendendo a febre do humanismo renascentista e do classicismo moderno (Mondolfo, 1960, p. 7-18), e evitando a exaltação desmedida do espírito grego. Nestes termos, é legítima e proveitosa a busca e retomada crítica, no antigo pensamento grego, do entendimento de *prática*, *teoria*, *ciência* e *trabalho*, para uma melhor compreensão da aprendizagem nas organizações.

Foi na Grécia que os pensadores problematizaram a polarização entre o que é puramente intelectual e especulativo e o que é resultado da ação empírica, do

¹ Sobre o problema da doxografia pré-socrática, ver G.S.Kirk e J.E. Raven, 1990, pp. XIII-XVIII.

² Martin Heidegger, por exemplo, vai ver nas concepções pré-socráticas, o elemento mais original da filosofia grega. Cf. M. Heidegger, 1975.

trabalho prático. Mais tardiamente, já estendido a toda uma forma de vida, isto surgiu claro na distinção estabelecida pelos peripatéticos entre um *bios theoretikós* e um *bios praktikós*. Mondolfo (1964, pp. 49-65) retoma a questão de uma suposta antítese, já mais recente, entre o *homo sapiens* e o *homo faber*, concluindo que, entre os gregos, o trabalho manual e o intelectual estão associados "por vínculos de mútua dependência e interação" (1968, p. 453). Ele busca essa confirmação na própria antiga literatura grega, onde ora aparece a depreciação do trabalho manual e da técnica, ora a sua valorização. Essa discussão conduz a um aprofundamento do estudo semântico que levará aos conceitos de *phrónesis* e *epistêmê*, centrais no tema deste artigo.

2.2 O sentido original de *epistêmê*

No famoso Léxico grego Liddel and Scott's (1989, p.302), são fornecidos dois sentidos básicos para *epistêmê*: a) conhecimento em um assunto, entendimento, habilidade; b) conhecimento, conhecimento científico ou ciência (oposto a *dóxa*). Em geral, os dicionários não dão conta de diferentes momentos da evolução dos significados. No léxico histórico de Peters (1983, p.77), encontra-se outra vertente da noção de *epistêmê*: "conhecimento teórico (oposto a *praktikê* e *poietikê*)". Reconhecendo que é próprio da semântica certa imprecisão, até arbitrariedade e incoerência, cabe dizer que, em linhas gerais, o princípio da *epistêmê* grega converge para uma **competência no conhecimento**; mostra-se como "perícia" e amplo saber naquilo de que o homem se ocupa, o que quer que seja. Assim, em três sentidos (Düring apud Spinelli, 1990,

p. 243): como arte de fazer bem algo (saber prático); como arte de viver (saber moral) e como arte de raciocinar (saber teórico).

Como habilidade, ela se aplica à *technê*, por exemplo, quando o dramaturgo Sófocles fala da arte do arqueiro como *epistêmê* (Filoctetes, 1057). O saber viver implicava no bom conhecimento das normas éticas. Nesse sentido, a prática do viver, como experiência, adverte Spinelli (ibidem), conta mais que a ciência, já que a vida cotidiana surge como aprendizagem e acúmulo de sabedoria. Ele conclui dizendo que "a realidade se transforma na mais autorizada e privilegiada fonte de aquisição de saber".

2.3 A *epistêmê* é associada ao uso competente da razão (*lógos*)

Contudo, foi no terceiro daqueles sentidos que os gregos – à frente Platão e Aristóteles – vieram a depositar suas preferências: a arte de raciocinar constitui, no fundo, a grande aquisição do pensamento. A razão grega, no papel do *lógos*, foi uma primeira forma de racionalidade, como disse Vernant (1986, p. 94). Não ainda a razão experimental da ciência moderna, mas uma razão moldada no plano político, do debate público na *pólis*, de argumentação coerente³. A postura racional diante do mundo se tornou a filosofia, ou seja, o trabalho do *lógos* para compreender o mundo.

A evolução semântica de *lógos*, que é derivado do verbo *léguein*, dizer, contar, narrar, mostra que seu sentido vai além de "razão", podendo significar

argumentação ou reflexão, e, ainda, se usado no plural (*lógoi*), significa discurso ou enunciado, fosse verdadeiro ou falso, como acreditava Aristóteles. De qualquer forma, *lógos*, como conhecimento silogístico, mantinha íntima relação com a *epistêmê*.

Para Platão (Tim. 26e), o *lógos* é a narrativa verídica, oposta a *mythos*, "história fabulosa"; da mesma forma que *alethéia* (verdade) se opunha a *pseudos* (mentira). O *lógos* para Platão é uma característica essencial do conhecimento verdadeiro, por ele denominado *epistêmê* (Fed. 76b). A *epistêmê* platônica é contrária à simples opinião (*dóxa*) (ou seja, àquilo que é ilusório ou aparente). O mesmo Platão confessa, no diálogo Teeteto (201c-d) que *epistêmê* é uma "opinião verdadeira acompanhada da explicação racional (*lógos*)". Não era pela observação do mundo que o homem encontrava a verdade, e sim, pela contemplação das essências (*eide*), pelo resultado do esforço racional humano em compreendê-las. Ele defendia a existência de um mundo das idéias eternas, imutáveis e absolutas - a verdadeira realidade, em oposição ao mundo sensível, que era relativo, mutável e ilusório. Na visão platônica, a expressão "salvar os fenômenos" significava exatamente "desconfiar das aparências e propor uma justificação plausível para o problema manifestado (*phainómenon*)"⁴. Pelo contrário, Aristóteles, plantando o que toda a ciência, desde Bacon, cultivaria depois, resgatou a importância dos sentidos como fator demonstrativo

³ A palavra 'phainómenon' significava, antes de mais nada, "as coisas que aparecem ou como são por nós percebidas". Segundo G. Vlastos (1987, p.83): "Para Platão, então, os fenômenos devem ser considerados suspeitos até que se provem inocentes (salvos) pelo julgamento racional".

⁴ M. Heidegger é prudente ao denunciar o erro habitual de se traduzir *epistêmê* por "ciência"; o termo grego deriva do particípio passado adjetivado *epistámenos*, indicando alguém com habilidade e competência. A filosofia seria tão somente uma "*epistêmê tís*", "competência em", um tipo de competência. Heidegger, 1979, p. 18, apud Spinelli, op. cit. p.242.

(*apodeixis*) na configuração da *epistêmê*, o conhecimento das causas (explicações causais). As causas supremas se referiam ao mais elevado nível da *epistêmê*, a que ele aplicou o termo *sophía*, a mais perfeita das *epistêmôn* (Ét. Nic. VI, 7, 1141 a 19-20).

2.4 A evolução do sentido pré-socrático da *sophía*

A *sophía* foi, sem dúvida, um dos mais ricos e importantes conceitos criados pelos gregos. Já nos primeiros registros da literatura grega, ela ocupa um lugar expressivo no pensamento, na vida e nos valores dos helenos. Indica mais que "sabedoria" no sentido comum; é um tipo de saber-fazer e poder-fazer, realmente um valor em amplos sentidos, capaz de nos fazer refletir historicamente sobre a condição do "saber" na atualidade. O domínio e a autoridade exagerada dos "peritos" modernos tem convocado os estudiosos a repensarem as relações sociais, o poder, a ciência e os próprios valores de nossa sociedade. A especialização nos mais diversos setores da vida humana tem levado à perda do sentido do conhecimento e do saber em seu aspecto universal, na unidade real em que se realiza na existência humana.

O *sophós* (sábio) anterior a Sócrates é um indivíduo de muitas aptidões e competências, fossem elas práticas, intelectuais ou morais. Os poetas arcaicos, por exemplo, foram chamados *sophoi*, pois com seu canto eram os portadores da *paidéia* (educação), divulgadores da *areté* (excelência, virtude), das tradições e das artes. Na aceção de Píndaro, poeta do século V a.C., "*sophós* é o que sabe muito por natureza...porém aqueles que aprendem, a barulhentos corvos se parecem" (Olymp. II, 83-87). E Heráclito de Éfeso (c.V a.C) negava que a sabedoria

consistisse no simples acúmulo de conhecimentos adquirido durante a vida: "a erudição", dizia, "não ensina a ter inteligência". (22 A 1DK). Os *sophoi* mais antigos chegaram a ser comparados com os gênios renascentistas, ao unir o esforço intelectual com as atividades técnicas e práticas. (Mondolfo, 1968, p.434).

Com Platão, a *sophía* se torna um ideal para o filósofo, o mais puro e sincero, de fato, a ciência das realidades mais sublimes; ser chamado de "sábio", então, seria algo digno apenas para um deus (Fedro 278 a). Aristóteles, por sua vez, entendia a *sophía* como o estudo da totalidade das coisas e suas causas primeiras (Ét. Nic. VI, 7, 1141 a 1-24.). O *sophós*, diz Aristóteles (Met. A2 982 a 24), deve conhecer as coisas que são universais, no caso, as mais difíceis de serem conhecidas pelos homens, pois estão mais distantes das apreensões sensíveis. Kirk (1961, p.105) expõe a questão afirmando que "se a filosofia é a busca das causas, então deve logo estar ligada ao invisível, ao que está além da percepção". O homem mais sábio seria aquele capaz de ensinar esse conhecimento a todas as outras pessoas (Met. A 2, 982 a 10-15). Mas o objetivo essencial do filósofo estava na busca do que se pudesse saber de verdadeiro. Em tal tarefa, o homem disporia de cinco meios de alcançar a verdade: *téchnê*, *epistêmê*, *phrónesis*, *sophia* e *nous*, enumerados pelo próprio Aristóteles (Ét. Nic. VI, 3, 1139 b 15), e denominados faculdades da alma ou formalidades da razão (Armella, 1993, p. 25). Elas podem ser agrupadas nas seguintes categorias cognitivas:

- a) *theoría*: como atividade da *epistêmê*, *sophía* e *nous*;
- b) *praxis*: como atividade de hábito prudencial, *phrónesis*;
- c) *póiesis*: como atividade da *téchnê*.

Como atividades especulativas humanas, as do primeiro grupo buscam compreender o ser em suas causas e princípios. É importante notar, no argumento deste ensaio, que a *theoría* se projeta como o caminho mais sublime e elevado de produção de conhecimento. É clara a posição de Aristóteles em priorizar as atividades contemplativas em relação às práticas, isto é, ele dá primazia ao trabalho intelectual diante do puramente manual. Em Platão já vemos essa preferência quando se identifica a mais sublime atividade da vida humana com a contemplação do Bem e do Belo (Rep. 540 a-c ; Simp. 210b-212a). Aristóteles (Ét. Nic. X, 7, 1177 b 30-34) chega a identificar a **felicidade** como sendo a atividade mais prazerosa para o homem, depositada no exercício de sua função fundamental: a racionalidade. O intelecto, pois, era o que aproximava o ser humano dos seres divinos, era a porção divina que cabia aos homens.

2.5 Na análise da *sophía*, o início da polaridade teoria-prática

Do conceito pré-socrático de *sophía*, e através do tratamento que lhe deram Platão e Aristóteles, se chegou, por fim, a uma concepção dicotômica. A polaridade teoria-prática é uma construção tardia no pensamento grego, como bem explicou Jaeger (1995, p. 471). Surge dentro do contexto de Platão e dos escritos provenientes da Academia. É fácil entender tal questão quando se compara o significado de *sophía* nos períodos arcaico e clássico da história grega, conforme foi mostrado acima. A sabedoria arcaica se caracterizava pela universalidade do saber, pela plena união entre o fazer e o pensar. Um dos grandes esforços de Mondolfo em sua vasta obra, foi tentar negar que tivesse

havido, na realidade grega, uma antítese ou separação efetiva entre teoria e prática.

Sem dúvida, nos autores antigos, as atividades humanas manuais e intelectuais são imprescindíveis entre si e interdependentes. Mesmo o próprio Aristóteles reconhece a atividade produtora como processo básico para o conhecimento racional. Mas o que existe, não se nega, é a valorização do intelecto puro, da ação contemplativa sobre os trabalhos manuais, do *otium* sobre o *negotium*. Então é possível indagar, numa forma marxista e vigotskiana de pensar, se toda a evolução conceitual que distanciou teoria e prática não refletia, afinal e em proporções desconhecidas, as relações e valores sociais que ponderavam diferentemente as duas formas de atividade. Seria o reflexo das relações sociais suficiente para alcançar, não apenas a antiga indissolubilidade mas a própria interdependência? Estas observações são essenciais à compreensão do assunto.

2.6 "Teoria": que pensavam os gregos?

Qual o sentido dos conceitos gregos que chegaram a nós como "teoria" e "prática"? Para os antigos gregos o termo *theoría* se relaciona com o verbo *theorein*, observar, assistir. Ambos, de início, "referiam-se à vista e ao espetáculo, em seguida, metaforicamente, à especulação e à contemplação intelectual" (Brunschwig, 1996, p. 117). Ao final, os gregos nos legaram de "teoria" essa visão intelectual, algo como uma construção especulativa do espírito, podendo ou não objetivar uma aplicação prática, na ordem dos fatos. Hoje se chega a usar a palavra "teoria" em sentido pejorativo, quando para indicar uma especulação sem aplicação possível ou uma regra que só é reconhecida verbalmente e que não é aplicada (Lalande, 1999, p. 1124).

Os gregos relacionavam a teoria com a arte retórica. As teorias mudam e podem ser substituídas, melhoradas ou abandonadas. Para eles, isso dependia de quanta confiabilidade ou certeza elas fossem capazes de imprimir ao raciocínio. Para Platão, como se vê no Fédon, o que diferenciava a *dóxa* da *epistêmê* era apenas o grau de convicção alcançado no discurso (Féd. 72a-e; 73a-e; Tim. 29b-d).

A realidade, no entanto, sempre ultrapassa a teoria, que depende dos limites cognitivos do homem. A certeza de uma teoria não se encontra em uma suposta aplicação prática, mas em sua coerência interna. Pondo isso em linguagem epistemológica atual, não existe uma "ponte lógico-formal da qual se extraia o nível teórico a partir do nível empírico" (Cardoso, 1984, p. 124). Mostrando lucidez quanto ao plano da realidade em que tudo se passa, Michel Foucault (1979, p.71) concluiu que "a teoria não expressará, não traduzirá, não aplicará uma prática: ela é uma prática".

2.7 "Prática": que pensavam os gregos?

Ordinariamente, hoje se chama "prática" não apenas ao exercício aplicado a transformar uma realidade, mas também ao que se opõe à teoria, incluindo as regras habituais de conduta e de atitude do homem. A análise de alguns termos nos ajudarão a entender melhor o que para os gregos vinha a ser "prática".

O termo usado pelos peripatéticos era *práxis*, etimologicamente, ação ou atividade; o verbo *prátein* se traduz por realizar, fazer. Aristóteles conceitua essa categoria por oposição à atividade produtora (*póiesis*); ela não tem como meta produzir um objeto exterior: seu

interesse é apenas a realização. Já a noção de *póiein* é de ação que visa produzir algo, por exemplo, como resultado do trabalho de um escultor ou artesão; implica em uma operação elaborada e uma *tecnê*, uma competência no fazer (Vernant, 1990, p. 259). Platão opunha a *technê* ao puro acaso (*tychê*) e ao natural dos seres (*physis*). Era mais que a simples *empeiria*, pois remetia a uma atividade intelectual consciente das causas e resultados; envolvia processos especiais de aprendizado, cujos êxitos refletiam habilidade profissional. A *póiesis*, então, seria a ação intencional da inteligência intervindo e se manifestando na realidade, o conhecimento que se aplica a produzir. O resultado desse trabalho se chama *érgon*, a obra, o fim pelo qual se executou uma atividade (Arist. Ét.Eud.1219a). *Érgon* também pode ser o esforço ativo do homem, em sentido realmente físico, como nos trabalhos do campo e do comércio. Desenvolvendo esse conceito, Aristóteles chega à noção de *en-ergeia*, ou "estar em atividade". Junto com *theoría* e *práxis*, a *póiesis* completa, para Aristóteles, as três grandes divisões das atividades humanas, que implicam sempre em conhecimento.

2.8 Phrónesis: evolução do conceito

Dentro da proposta de manter diálogo com o antigo pensamento grego, interessa especialmente à prática (*práxis*) administrativa, a noção de *phrónesis*. As línguas modernas não dispõem de um termo particular capaz de atender à complexidade do sentido de *phrónesis*.

Encontramos resquícios etimológicos do termo já em Homero e nos pré-socráticos. Porém, seu desenvolvimento e desdobramentos principais ocorrem entre a época de

Sócrates e Aristóteles. Esse último, por sinal, deixou um estudo sistemático e rigoroso da idéia de *phrónesis* em seus escritos, especialmente no Livro VI da *Ética a Nicômaco*. *Phrónesis*, do verbo *phronéo*, designa em geral a ação de pensar, ter bom senso, prudência, sabedoria e assim por diante.

Em Homero, séc.VIII a.C., os heróis **pensam e sentem** com o *phrónes* ou diafragma⁵. A região do corpo em torno do diafragma era, para eles, a que abrigava os sentimentos e reflexões humanas; daí o aparecimento do verbo *phrónein*. Heráclito é um dos primeiros pensadores no qual vemos registrada a palavra *phrónesis*. No fr. 2 ele aconselha: "Por isso é necessário seguir o comum; mas, se bem que o *lógos* seja comum, a maioria vive como se tivesse uma *phrónesin* particular" (22B2 DK). Aqui, o termo pode ser traduzido por "entendimento" ou "inteligência".

O Sócrates que aparece nos diálogos platônicos teria utilizado o conceito no sentido da linguagem comum da época, significando "o poder ético da razão" (Jaeger, op. cit., p. 102). Os valores morais, éticos e de justiça são inseparáveis do pensamento grego, mesmo dos mais antigos. Através da poesia arcaica e sobretudo na tradição lendária dos Sete Sábios, anteriores aos pré-socráticos, pode-se verificar como se molda o pensamento moral grego. Todos teriam legado à posteridade expressões proverbiais onde vemos condensadas lições de conduta e de sabedoria moral. O que chama a atenção entre esses ditos é a idéia de "medida" como limite. Dois exemplos seriam: "A medida (*métron*) é coisa ótima" e "Nada em excesso"⁶. Sobre

⁵ Homero, II. IX, 186 e 600; XIII, 493 e XXI, 296. Ver ainda Empédocles, 31 B110DK.

⁶ Os fragmentos dos Sete Sábios estão (em grego) em 8DK, pp. 60-66. Para uma tradução em português, ver G. Reale, 1993, pp. 183-185.

verdades sábias como essas, os pensadores posteriores vão construir toda uma filosofia moral. Platão (Fileb. 66a) vai dizer que o maior dos bens é a medida, depois o mensurável (*synmetron*) e em seguida a *phrónesis*, razão que apreende a medida (Jaeger, op. cit., p. 107). Aristóteles vai seguir por esse mesmo caminho ao pregar que a virtude (*aretê*) está assegurada no meio termo (*mésón*) ou no equilíbrio da justa medida, enquanto o excesso e a falta são próprios do vício (*kakía*) (Ét. Nic. II, 6, 1106 b 30).

2.9 A *phrónesis* com Aristóteles

Werner Jaeger, ao fazer um estudo etimológico meticoloso do conceito de *phrónesis*, sobretudo em Aristóteles, distinguiu nesse autor duas épocas ou concepções nucleares do termo (Jaeger, op. cit., p.100). Primeiro, Aristóteles estaria vinculado, ou ainda tentando adequar-se, à concepção platônica de *phrónesis*, ou seja, aquela totalmente fundida com o caráter teórico do conhecimento, com a *theoría*, pura especulação metafísica. Seria a ênfase marcante do *Protréptico* e da *Ética Eudemia*, ambas escritas por ele em sua juventude. Já na *Ética a Nicômaco*, obra ética mestra, na qual ele define o sentido posterior e amadurecido de *phrónesis*, observa-se um significado substancialmente distinto do anterior. Passa a constituir sabedoria como razão prática, o conhecimento aplicado à experiência e por ela comprovado. É um tipo de prudência que promove e possibilita o bem agir: "a *phrónesis* tem por objeto as coisas justas, belas e boas para o homem" (Ét. Nic. VI, 12, 1143 b 20). Eis o sentido que interessa na presente discussão, pois diz respeito à faculdade humana de **deliberar** ou decidir, aspecto capital para o situação administrativa.