

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

Curso: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa:
AdmEthics - Ética, Virtudes e Dilemas Morais na
Administração**

TÍTULO DA PROPOSTA DE PESQUISA

ÉTICA NOS NEGÓCIOS A PARTIR DAS DEZ CAPACIDADES BÁSICAS
DEFENDIDAS POR MARTHA NUSSBAUM

03625848937

**Florianópolis
2026**

1. INTRODUÇÃO:

A Abordagem das Capacidades, formulada por Amartya Sen (1999) e desenvolvida por Martha Nussbaum (2000), tornou-se um dos referenciais mais influentes para avaliar justiça social e qualidade das instituições a partir da dignidade humana. Em contraste com modelos centrados apenas na distribuição de bens ou no cumprimento formal de direitos, essa perspectiva desloca a atenção para aquilo que as pessoas são, de fato, capazes de fazer e de ser. A lista de dez capacidades centrais proposta por Nussbaum, concebida como um núcleo mínimo para uma vida digna, oferece um critério universal que, ao mesmo tempo, permanece sensível às diferenças culturais e contextuais.

No campo da Ética das Virtudes aplicada aos negócios, essa estrutura normativa ganha especial relevância. Bertland (2009) argumenta que as capacidades fornecem uma base contemporânea sólida para superar a fragilidade teleológica tradicional da ética aristotélica, permitindo que a virtude seja compreendida não pela adesão a um “fim último” abstrato, mas pela promoção concreta do florescimento humano. Sob essa ótica, o gestor virtuoso é aquele que cria e sustenta condições institucionais que expandem as liberdades reais dos indivíduos, garantindo sua segurança, autonomia, participação, desenvolvimento e pertencimento. Assim, a Abordagem das Capacidades não apenas reforça a centralidade da dignidade humana na tomada de decisão empresarial, como também amplia o horizonte da ética corporativa ao integrar dimensões físicas, emocionais, cognitivas, sociais e ambientais da vida humana.

1.1 Contextualização do tema

A intensificação dos processos de racionalização, eficiência e desempenho nas organizações contemporâneas tem produzido avanços significativos em termos de produtividade e inovação, mas também tem revelado limites éticos relevantes. Conforme argumenta MacIntyre (1981), modelos gerenciais orientados predominantemente por critérios instrumentais tendem a subordinar os bens internos das práticas como excelência, aprendizado e sentido moral, à lógica dos bens externos, reduzindo a ação organizacional à maximização de resultados. Paine (1994) observa que esse predomínio do instrumentalismo frequentemente se traduz em abordagens éticas minimalistas, centradas na conformidade legal e em mecanismos formais de controle, incapazes de promover responsabilidade moral genuína nas decisões organizacionais. Complementarmente, Sayer (2011) destaca que tais modelos obscurecem dimensões fundamentais da dignidade humana, ao tratar os indivíduos como meios produtivos, desconsiderando suas capacidades de agência, autonomia moral, criatividade e vulnerabilidade, o que compromete o florescimento humano no trabalho.

1.2 Delimitação do problema e formulação da tese

Para MacIntyre (1981), a articulação entre a ética das virtudes e a abordagem das capacidades revela-se uma via promissora para o aprofundamento da análise ética das organizações, mas ainda carece de uma sistematização normativa clara e operacionalizável. Robeyns (2005) aponta que a abordagem das capacidades enfrenta o desafio de traduzir seus fundamentos normativos em critérios avaliativos aplicáveis a contextos organizacionais concretos. Embora ambas as perspectivas compartilhem um compromisso com o florescimento humano, com a dignidade e com a formação de agentes moralmente competentes, a literatura frequentemente as aborda de forma fragmentada. MacIntyre (1981) identifica essa fragmentação como um traço das instituições modernas submetidas à racionalidade instrumental, enquanto Paine (1994) observa que, no campo organizacional, a ética tende a ser reduzida a mecanismos formais de conformidade. Em contextos marcados por pressão por resultados e estruturas hierárquicas rígidas, Sayer (2011) destaca que tais arranjos obscurecem a agência moral e a dignidade dos indivíduos. Nesse cenário, Bertland (2009) argumenta que a ausência de uma articulação normativa explícita entre virtudes e critérios institucionais limita a capacidade dessas abordagens de orientar práticas corporativas concretas.

Diante disso, o problema de pesquisa que orienta esta proposta consiste em compreender em que medida a integração conceitual entre ética das virtudes e abordagem das capacidades pode oferecer um fundamento normativo robusto para avaliar práticas organizacionais contemporâneas, superando tanto o normativismo abstrato quanto a insuficiência de modelos puramente consequencialistas ou deontológicos na gestão. Trata-se, portanto, de investigar como essa articulação pode auxiliar na construção de critérios éticos capazes de avaliar instituições, processos decisórios e culturas organizacionais, considerando não apenas o desempenho econômico, mas também as condições que promovem ou restringem o florescimento humano.

1.3 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é analisar criticamente a ética das virtudes aplicada aos negócios à luz da abordagem das capacidades humanas, avaliando seu potencial como fundamento normativo consistente para a análise ética das organizações. Esse objetivo dialoga diretamente com a compreensão de Sen (1999) de que o desenvolvimento institucional deve ser avaliado pela expansão de liberdades substantivas, bem como com a defesa de Nussbaum (2000) de um piso normativo de dignidade humana aplicável a diferentes contextos sociais e organizacionais.

De forma complementar, os objetivos específicos buscam:

- Examinar os pressupostos filosóficos da ética das virtudes, conforme sistematizados por Aristóteles (2014) e reinterpretados por MacIntyre (1981), e da abordagem das capacidades, conforme desenvolvida por Sen (1999) e Nussbaum (2000);
- Avaliar os limites das abordagens éticas tradicionais nos negócios, especialmente aquelas centradas em racionalidade instrumental e conformidade normativa, conforme criticado por Paine (1994);
- Investigar como a noção de capacidades humanas pode oferecer critérios operacionais para avaliar práticas de gestão, em consonância com a proposta de Robeyns (2017);
- Explorar as implicações práticas dessa integração para o papel do gestor contemporâneo, à luz da prudência prática (phronesis), conforme discutido por Schwartz e Sharpe (2010);
- Propor um modelo normativo capaz de orientar decisões organizacionais de forma ética e institucionalmente consistente.

1.4. Justificativa e contribuição da pesquisa

A relevância teórica desta pesquisa reside na integração entre ética das virtudes e abordagem das capacidades, duas tradições normativas que, embora consolidadas em seus respectivos campos, ainda são pouco exploradas em sua complementaridade no contexto organizacional. Bertland (2009) argumenta que a abordagem das capacidades pode oferecer à ética das virtudes critérios substantivos capazes de evitar tanto o relativismo moral quanto o paternalismo normativo. Ao mesmo tempo, Moore (2012) sustenta que a ética das virtudes permite compreender as organizações como agentes morais coletivos, cujas práticas moldam disposições individuais e institucionais.

Do ponto de vista prático, a pesquisa contribui para repensar práticas organizacionais à luz do florescimento humano. Conforme destaca Nussbaum (2011), capacidades como autonomia, afiliação e razão prática são condições necessárias para uma vida digna, inclusive no trabalho. Em consonância, Edmondson (1999) demonstra que ambientes organizacionais que promovem segurança psicológica favorecem aprendizagem, participação e inovação sustentável. Assim, a articulação entre virtudes e capacidades emerge como alternativa ética robusta para orientar políticas corporativas e processos decisórios mais sensíveis às necessidades humanas.

Assim, a pesquisa não apenas aprofunda o debate acadêmico, mas também oferece caminhos concretos para a transformação ética das organizações contemporâneas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

2.1. Ética das virtudes e organizações

A leitura macintyriana da ética das virtudes compreende as organizações como redes de práticas orientadas por bens internos, como excelência, cooperação e aprendizagem, que devem ser protegidos contra a dominação de bens externos, como lucro e poder (MACINTYRE, 1981). Segundo Solomon (1992), quando tais bens externos passam a orientar exclusivamente a ação organizacional, ocorre a corrupção moral das práticas, comprometendo tanto a excelência do trabalho quanto o caráter dos agentes envolvidos.

Ao contrário de abordagens deontológicas estritamente procedimentais, a ética das virtudes exige deliberação situada e sensível ao contexto. Hursthouse (1999) destaca que o julgamento moral virtuoso não se reduz à aplicação de regras, mas envolve a capacidade prática de discernir o que é apropriado em circunstâncias concretas. Em contextos organizacionais complexos, essa deliberação prudencial, ou *phronesis*, integra conhecimento técnico, experiência e imaginação moral, conforme desenvolvido por Schwartz e Sharpe (2010).

Além disso, o caráter moral não é apenas um atributo individual, mas resulta de estruturas institucionais, incentivos e culturas organizacionais. Moore (2012) argumenta que virtudes florescem ou se deterioram conforme a arquitetura moral da organização, o que implica que a avaliação ética deve considerar tanto agentes quanto contextos institucionais.

2.2. Abordagem das capacidades humanas

A abordagem das capacidades define o desenvolvimento como a expansão das liberdades substantivas das pessoas, isto é, das oportunidades reais de escolher e agir de acordo com valores que consideram significativos (SEN, 1999). Nussbaum (2000) sistematiza essa perspectiva ao propor uma lista de capacidades centrais que funcionam como um piso normativo para uma vida digna, aplicável a diferentes esferas sociais, inclusive às organizações.

No contexto organizacional, essa abordagem desloca a avaliação ética de indicadores exclusivamente econômicos para a análise do que os indivíduos são efetivamente capazes de ser e fazer no trabalho. Robeyns (2017) sustenta que tal deslocamento permite captar dimensões frequentemente invisibilizadas, como participação, autonomia, segurança emocional e

possibilidade de aprendizado. Complementarmente, Alkire (2002) destaca que a operacionalização das capacidades exige indicadores qualitativos e mistos, capazes de refletir experiências humanas concretas.

2.3. Articulação entre virtudes e capacidades

Bertland (2009) sugere que as capacidades funcionam como marcos de orientação para a deliberação prudencial, evitando que a ética das virtudes recaia em teleologias vagas ou paternalismo. A pergunta prática torna-se: esta decisão expande ou restringe capacidades centrais?

O entrelaçamento virtudes–capacidades desloca a avaliação moral do herói individual para o desenho institucional que sustenta práticas virtuosas (processos, governança, incentivos, tecnologia, fluxos de informação).

A eficiência mantém papel importante, mas deixa de ser fim último: é reorientada a serviço do florescimento humano. Exemplos empíricos como Stack (1992) e Lencioni (2002) indicam que confiança, participação e aprendizado coletivo geram resiliência e desempenho sustentável.

A integração pode ser operacionalizada via uma matriz de deliberação: (1) identificar trade-offs; (2) mapear impactos por capacidade; (3) explicitar virtudes requeridas (prudência, justiça, coragem); (4) definir salvaguardas institucionais; (5) realimentar com indicadores.

3. METODOLOGIA

3.1. Fundamentos epistemológicos

O estudo assume que a análise ética envolve juízos de valor fundamentados teoricamente, rejeitando a separação rígida entre fatos e valores na interpretação dos fenômenos sociais. Putnam (2002) sustenta que avaliações normativas são constitutivas da compreensão social, especialmente em contextos institucionais marcados por escolhas morais. A interpretação dos fenômenos organizacionais considera significados, práticas e narrativas, sem abdicar de uma posição normativa explícita, neste caso, a abordagem das capacidades como piso mínimo de dignidade humana, conforme defendido por Sen (1999) e sistematizado por Nussbaum (2000).

A pesquisa buscará identificar mecanismos pelos quais arranjos institucionais específicos expandem ou comprimem capacidades humanas, analisando cadeias causais que conectam decisões organizacionais a efeitos éticos concretos. Essa atenção aos mecanismos

explicativos dialoga com a perspectiva da ciência social orientada à prática proposta por Flyvbjerg (2001), bem como com a abordagem do realismo crítico de Bhaskar (1978) e Archer (1995), segundo a qual estruturas institucionais moldam, mas não determinam de forma absoluta, a ação dos agentes.

Em vez de buscar uma “verdade única” ou generalizações universais, a pesquisa privilegia critérios de coerência teórica, plausibilidade causal, fecundidade explicativa e transferibilidade, conforme estabelecido por Lincoln e Guba (1985) no campo da pesquisa qualitativa. A documentação rigorosa das cadeias argumentativas e dos limites dos dados visa garantir transparência analítica e robustez interpretativa, conforme recomendado por George e Bennett (2005) em estudos de natureza teórico-analítica e interpretativa.

3.2. Método e estratégia de pesquisa

A pesquisa adota uma estratégia bibliográfica e teórico-analítica voltada à integração entre tradições filosóficas, teorias contemporâneas sobre desenvolvimento humano e literatura aplicada ao contexto organizacional. O corpo central da fundamentação teórica mobiliza, em primeiro lugar, a ética das virtudes, a partir de Aristóteles (2014), e de suas releituras contemporâneas em MacIntyre (1981) e Hursthouse (1999), que fornecem o arcabouço conceitual para a compreensão de práticas, bens internos e formação do caráter moral. Em segundo lugar, a investigação apoia-se na abordagem das capacidades, conforme formulada por Sen (1999) e sistematizada por Nussbaum (2000), que oferece critérios normativos para avaliar dignidade, liberdade substantiva e oportunidades reais de ação. Complementarmente, autores como Bertland (2009), Robeyns (2005; 2017), Alkire (2002), Sayer (2011) e Moore (2012) ampliam o debate ao articular agência humana, florescimento, justiça e implicações institucionais dessas abordagens no contexto organizacional. Essa base teórica permite articular disposições virtuosas, condições institucionais para seu exercício e critérios normativos que conectam capacidades individuais e sociais.

Para transpor esses fundamentos ao contexto das organizações, a pesquisa estabelece uma ponte conceitual com literaturas voltadas à dinâmica de equipes e às estruturas institucionais. Edmondson (1999) contribui para a compreensão de ambientes organizacionais que favorecem aprendizagem, participação e segurança psicológica, condições essenciais para o exercício da agência moral. Lencioni (2002) oferece elementos analíticos sobre coesão, confiança e funcionamento coletivo como fatores críticos para o desempenho sustentável das equipes. As propostas de Stack (1992) introduzem perspectivas de transparência financeira e participação ampliada, reforçando práticas organizacionais de caráter mais democrático. De

forma complementar, debates contemporâneos sobre ESG e justiça organizacional, conforme discutido por Paine (1994) e Weaver, Treviño e Cochran (1999), fornecem critérios de governança, equidade e responsabilidade institucional que moldam as condições para o desenvolvimento de virtudes e capacidades no interior das organizações.

Os procedimentos metodológicos combinam diferentes abordagens analíticas reconhecidas na pesquisa qualitativa e teórico-interpretativa. Inicialmente, realiza-se uma revisão sistemática da literatura nas bases Scopus, Web of Science e SciELO, seguindo protocolos de identificação, triagem e seleção de estudos relevantes, conforme orientações de George e Bennett (2005). Em seguida, desenvolve-se uma análise conceitual comparada entre ética das virtudes e abordagem das capacidades, buscando convergências, tensões e complementaridades normativas, em consonância com a perspectiva de integração teórica defendida por Flyvbjerg (2001). A partir desse material, são produzidas sínteses integrativas que consolidam achados teóricos dispersos. Por fim, constrói-se um framework analítico virtudes-capacidades, voltado à avaliação de práticas e contextos organizacionais sob a perspectiva de disposições morais e oportunidades reais de ação, conforme critérios de coerência e transferibilidade propostos por Lincoln e Guba (1985).

Como produtos metodológicos esperados, a pesquisa propõe:

- Uma tipologia de arranjos institucionais que ampliam ou restringem capacidades humanas;
- Um protocolo de avaliação, composto por checklist e rubricas qualitativas por capacidade, inspirado na operacionalização proposta por Alkire (2002);
- Um mapa de virtudes por domínio decisório, relacionando contextos organizacionais específicos como segurança, inovação e gestão de pessoas, às virtudes correspondentes, conforme a tradição aristotélico-macintyriana.

Como possível extensão empírica futura, prevê-se a realização de estudos de caso múltiplos ou experimentos organizacionais vigentes, com o objetivo de testar o framework em decisões reais envolvendo segurança, definição de metas, diversidade e uso de algoritmos em gestão de pessoas, conforme metodologias qualitativas sugeridas por Yin (2018)..

3.3. Contexto, análise e limitações

As organizações contemporâneas encontram-se inseridas em um ambiente marcado por pressões de curto prazo, processos intensivos de digitalização, expansão de plataformas, cadeias

globais de valor e exigências associadas à transição ecológica. Esses vetores estruturais produzem novos trade-offs éticos, como eficiência versus dignidade, escalabilidade versus autonomia e inovação versus segurança, que desafiam abordagens normativas tradicionais. Sen (1999) argumenta que tais contextos tendem a privilegiar métricas instrumentais em detrimento da expansão de liberdades substantivas, enquanto Nussbaum (2011) sustenta que a abordagem das capacidades oferece critérios substantivos para avaliar se arranjos institucionais preservam um piso mínimo de dignidade humana. No campo organizacional, esses dilemas refletem tensões estruturais que afetam diretamente a possibilidade de exercício da agência moral e do florescimento humano no trabalho.

3.3.2 Análise

A análise proposta consiste, primeiramente, na construção de um framework normativo-analítico que articula ética das virtudes e abordagem das capacidades como critérios de avaliação institucional. Essa estratégia dialoga com a perspectiva de Flyvbjerg (2001), segundo a qual a análise social relevante deve orientar-se por julgamentos práticos e normativamente informados. Em seguida, o framework será aplicado a casos paradigmáticos da literatura organizacional, como os discutidos por Stack (1992) e Lencioni (2002), bem como a cenários hipotéticos envolvendo decisões recorrentes, como reestruturações organizacionais, automação de processos e definição de metas agressivas, permitindo explorar trade-offs éticos em contextos controlados. Por fim, será desenvolvido um protocolo de decisão prudencial, ancorado na noção aristotélica de *phronesis* presente em *Ética a Nicômaco* (ARISTÓTELES, 2014) e operacionalizado por meio das capacidades centrais propostas por Nussbaum (2000), com o objetivo de orientar decisões organizacionais sensíveis às consequências humanas e institucionais.

3.3.3 Limitações

Reconhece-se, como limitação desta etapa da pesquisa, a ausência de dados empíricos primários, uma vez que o estudo se concentra na construção e na integração teórica de um framework normativo. Além disso, os resultados apresentam generalização restrita e dependente de contextos, característica inerente a pesquisas de natureza teórico-interpretativa.

Conforme observam Lincoln e Guba (1985), esse tipo de investigação não busca generalizações estatísticas, mas sim transferibilidade analítica, condicionada à similaridade entre contextos. Ademais, a proposta demanda validação futura por estudos de campo e métricas mistas, conforme sugerido por Yin (2018) para o fortalecimento de modelos analíticos

aplicados a fenômenos organizacionais complexos.

3.3.4 Mitigações propostas

Como estratégias de mitigação dessas limitações, a pesquisa adota uma triangulação bibliográfica ampla, integrando diferentes tradições teóricas e campos disciplinares, conforme recomendado por George e Bennett (2005). Adicionalmente, assegura-se a transparência das escolhas normativas, explicitando pressupostos éticos e critérios avaliativos, em consonância com a crítica à neutralidade axiológica formulada por Putnam (2002). Por fim, a proposição de instrumentos analíticos aplicáveis em campo, como protocolos de decisão e rubricas qualitativas por capacidade, visa facilitar a futura coleta empírica e a validação prática do framework, conforme a lógica de pesquisa progressiva defendida por Flyvbjerg (2001).

4. CRONOGRAMA

O desenvolvimento da pesquisa está estruturado em quatro anos, organizados em etapas semestrais progressivas, de modo a assegurar coerência entre fundamentação teórica, construção metodológica, análise e redação final da tese.

Ano	Semestre	Atividades principais
Ano 1	S1	Revisão sistemática inicial sobre ética das virtudes e abordagem das capacidades; mapeamento de lacunas teóricas; definição do framework preliminar.
	S2	Consolidação teórica; redação dos capítulos 2.1 (Ética das virtudes) e 2.2 (Abordagem das capacidades); submissão de ensaio teórico a congresso.
Ano 2	S3	Articulação entre virtudes e capacidades (cap. 2.3); elaboração do protocolo de avaliação ética; realização de oficina/debate com pares para crítica do framework.
	S4	Redação do capítulo metodológico (cap. 3); desenho de indicadores e rubricas qualitativas; submissão de artigo teórico-analítico.
Ano 3	S5	Aplicação do framework a casos paradigmáticos da literatura; refinamento do protocolo; elaboração da primeira versão integrada da tese (caps. 2 e 3 consolidados).
	S6	Realização de piloto empírico limitado (opcional); ajustes de escopo; submissão de segundo artigo científico.
Ano 4	S7	Redação final da tese (introdução, discussão, conclusões e implicações acadêmicas e gerenciais); normalização do texto.
	S8	Revisões finais; banca simulada; depósito e defesa da tese.

. O cronograma foi elaborado em consonância com a natureza bibliográfica, teórico-analítica e normativa do estudo, prevendo momentos de consolidação conceitual, validação crítica e produção acadêmica.

No primeiro ano, o foco recai sobre a construção das bases teóricas da pesquisa. No primeiro semestre (S1), será realizada uma revisão sistemática inicial da literatura sobre ética das virtudes e abordagem das capacidades, com o objetivo de mapear lacunas teóricas, identificar convergências e delimitar o escopo analítico do estudo, culminando na definição preliminar do framework virtudes–capacidades. No segundo semestre (S2), procede-se à consolidação teórica dessa revisão, com a redação dos capítulos correspondentes à ética das virtudes e à abordagem das capacidades (capítulos 2.1 e 2.2), bem como à submissão de um ensaio teórico a congresso acadêmico, visando à crítica por pares e ao amadurecimento conceitual da proposta.

O segundo ano é dedicado à articulação entre as abordagens e à estruturação metodológica. No terceiro semestre (S3), desenvolve-se a articulação conceitual entre virtudes e capacidades (capítulo 2.3), juntamente com a elaboração do protocolo de avaliação ética e a realização de oficinas ou debates com pares acadêmicos para crítica e refinamento do modelo proposto. No quarto semestre (S4), concentra-se a escrita do capítulo metodológico (capítulo 3), incluindo o desenho de indicadores e rubricas qualitativas, além da submissão de um artigo teórico-analítico a periódico ou evento científico.

No terceiro ano, a pesquisa avança para a aplicação e o refinamento do framework. No quinto semestre (S5), o modelo virtudes–capacidades será aplicado a casos paradigmáticos da literatura organizacional, permitindo testar sua coerência analítica e ajustar o protocolo de avaliação, resultando na elaboração da primeira versão integrada da tese, com os capítulos teóricos e metodológicos consolidados. No sexto semestre (S6), caso seja viável, poderá ser realizado um piloto empírico limitado, de caráter exploratório, além de ajustes de escopo e da submissão de um segundo artigo acadêmico decorrente dos resultados teóricos da pesquisa.

Por fim, o quarto ano é destinado à finalização do trabalho. No sétimo semestre (S7), ocorre a redação final da tese, incluindo introdução, discussão, conclusões e implicações acadêmicas e gerenciais, bem como o processo de normalização conforme as normas institucionais. No oitavo semestre (S8), são realizadas revisões finais, banca simulada, ajustes decorrentes das críticas recebidas, depósito e defesa da tese.

5. Operacionalização proposta

5.1 Quadro de capacidades com indicadores e virtudes associadas

A operacionalização da proposta articula a abordagem das capacidades, conforme sistematizada por Nussbaum (2000; 2011), com a ética das virtudes, fundamentada em

Aristóteles (2014) e desenvolvida contemporaneamente por MacIntyre (1981) e Hursthouse (1999). Parte-se do pressuposto de que a avaliação ética das organizações deve considerar simultaneamente as oportunidades reais de ação disponíveis aos indivíduos e as disposições morais necessárias para sustentar práticas organizacionais justas e humanizadoras.

Nesse sentido, a análise incorpora as *dez capacidades centrais* propostas por Nussbaum (2000), consideradas um piso normativo mínimo para uma vida digna. No contexto organizacional, essas capacidades permitem avaliar se as instituições ampliam ou restringem as possibilidades reais de desenvolvimento humano no trabalho.

A primeira capacidade refere-se à ***vida***, entendida como a possibilidade de viver uma vida de duração normal e não ser exposto a condições que ameacem prematuramente a existência. No contexto organizacional, essa dimensão relaciona-se diretamente às condições de segurança e preservação da vida no trabalho. Indicadores como taxas de incidentes, programas de segurança e monitoramento de riscos refletem essa preocupação. As virtudes associadas a esse domínio incluem prudência, coragem e justiça, que orientam decisões responsáveis na gestão de riscos e na proteção da integridade dos trabalhadores.

A segunda capacidade corresponde à ***saúde corporal***, que envolve acesso a condições adequadas de nutrição, descanso e bem-estar físico. Nas organizações, essa capacidade pode ser avaliada por meio de políticas de saúde ocupacional, ergonomia e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A virtude da temperança aparece como elemento central para evitar práticas organizacionais que levem à exploração ou à exaustão.

A terceira capacidade refere-se à ***integridade corporal***, que envolve a proteção contra violência, assédio ou coerção e o direito à liberdade de movimento. Em ambientes organizacionais, essa dimensão inclui mecanismos de prevenção de assédio, canais seguros de denúncia e políticas institucionais que garantam respeito à dignidade individual. Nesse domínio, as virtudes da justiça e da coragem são fundamentais para assegurar a proteção dos indivíduos.

A quarta capacidade corresponde à dimensão dos ***sentidos, imaginação e pensamento***, que diz respeito à possibilidade de desenvolver capacidades cognitivas, criativas e reflexivas. Nas organizações, essa capacidade pode ser operacionalizada por indicadores como acesso à formação contínua, estímulo à inovação e tempo destinado ao desenvolvimento intelectual. As virtudes da curiosidade e da prudência sustentam esse domínio ao equilibrar criatividade e responsabilidade prática.

A quinta capacidade refere-se às **emoções**, isto é, à possibilidade de estabelecer vínculos afetivos e desenvolver relações baseadas em confiança e reconhecimento. Nussbaum (2011) destaca que a formação de vínculos sociais significativos é central para o florescimento humano. No contexto organizacional, essa dimensão pode ser observada em indicadores como segurança psicológica, existência de redes de mentoria e qualidade das relações de trabalho. As virtudes associadas incluem amizade cívica, honestidade e temperança.

A sexta capacidade diz respeito à **razão prática**, entendida como a possibilidade de deliberar sobre o próprio bem e participar de decisões que afetam a própria vida. Nas organizações, essa dimensão pode ser avaliada por meio da participação em processos decisórios, transparência de critérios e autonomia na execução das atividades. Esse domínio está diretamente associado às virtudes da prudência e da justiça, uma vez que envolve julgamento moral e reconhecimento da agência dos indivíduos.

A sétima capacidade corresponde à **afiliação**, que envolve a possibilidade de viver com e para os outros em relações de respeito mútuo, bem como a proteção contra discriminação. Nas organizações, essa dimensão pode ser avaliada por políticas de diversidade, inclusão e reconhecimento institucional. A virtude da justiça desempenha papel central nesse domínio ao assegurar tratamento equitativo entre indivíduos.

A oitava capacidade refere-se à **relação com outras espécies**, isto é, à possibilidade de viver em relação respeitosa com o mundo natural e com outras formas de vida. No contexto organizacional contemporâneo, essa dimensão se expressa em políticas de sustentabilidade ambiental, metas de redução de impacto ecológico e práticas responsáveis de produção e consumo. A virtude da temperança orienta o uso responsável de recursos naturais.

A nona capacidade corresponde **ao lazer e ao brincar**, que envolve a possibilidade de descanso, recreação e fruição da vida. Nussbaum (2000) enfatiza que essa dimensão não é meramente instrumental, mas constitutiva de uma vida digna. Nas organizações, essa capacidade pode ser observada em políticas de desconexão, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e desenho sustentável da carga de trabalho. As virtudes da temperança e da humanidade sustentam práticas organizacionais que evitam a exaustão.

Por fim, a décima capacidade refere-se ao **controle sobre o próprio ambiente**, que possui duas dimensões: política e material. A dimensão política envolve a possibilidade de participação em decisões coletivas e processos institucionais. A dimensão material refere-se ao acesso a recursos econômicos e oportunidades de trabalho dignas. Em ambientes

organizacionais, essa capacidade pode ser avaliada por indicadores como participação em decisões estratégicas, clareza de carreiras e equidade salarial. As virtudes da justiça e da veracidade são fundamentais para assegurar legitimidade e transparência nas estruturas organizacionais.

Assim, a articulação entre as dez capacidades de Nussbaum e a ética das virtudes permite construir um quadro analítico capaz de avaliar práticas organizacionais a partir de critérios substantivos de dignidade humana e florescimento.

5.2 Protocolo de deliberação prudencial

Com base na noção aristotélica de *phronesis* (ARISTÓTELES, 2014) e na operacionalização normativa proposta por Bertland (2009), o estudo propõe um protocolo de deliberação prudencial voltado à tomada de decisão organizacional ética.

O protocolo inicia-se pela delimitação da decisão e das partes afetadas, reconhecendo a pluralidade de interesses envolvidos. Em seguida, procede-se ao mapeamento dos impactos por capacidade, conforme o critério substantivo de dignidade humana definido por Nussbaum (2000).

O terceiro passo consiste na identificação das virtudes requeridas para a decisão em questão, articulando julgamento prático e responsabilidade moral. Posteriormente, são consideradas alternativas decisórias que minimizem danos às capacidades centrais, em consonância com a ideia de suficiência defendida por Robeyns (2017).

O protocolo prevê ainda o registro de uma justificativa pública, reforçando transparência e accountability institucional, conforme defendido por Paine (1994), bem como a definição de mecanismos de monitoramento capazes de assegurar aprendizado organizacional e correção de rumos ao longo do tempo.

6. Contribuições esperadas

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para a clarificação da relação entre ética das virtudes e abordagem das capacidades no contexto organizacional, oferecendo um framework normativo capaz de integrar disposições morais e critérios substantivos de dignidade humana, conforme sugerido por Bertland (2009) e Moore (2012).

No plano metodológico, o estudo propõe um protocolo de análise por capacidades e uma matriz de virtudes por domínio decisório, ampliando as possibilidades de operacionalização empírica de abordagens normativas em estudos organizacionais, em consonância com as

propostas de Alkire (2002) e Robeyns (2005).

Por fim, no âmbito prático, a pesquisa oferece instrumentos aplicáveis à governança ética, ao desenho de incentivos e à gestão de pessoas orientada ao florescimento humano, contribuindo para práticas organizacionais mais justas, sustentáveis e moralmente responsáveis, conforme defendido por Nussbaum (2011) e Sen (1999).

7. REFERÊNCIAS

ALKIRE, S. *Valuing Freedoms: Sen's Capability Approach and Poverty Reduction*. Oxford: Oxford University Press, 2002.

ARCHER, M. *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução, textos adicionais e notas de Edson Bini. 4. ed. São Paulo: Edipro, 2014.

BERTLAND, A. Virtue ethics in business and the capabilities approach. *Journal of Business Ethics*, v. 84, p. 25-32, 2009.

BHASKAR, R. *A Realist Theory of Science*. London: Verso, 1978.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

FLYVBJERG, B. *Making Social Science Matter*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

GEORGE, A.; BENNETT, A. *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: MIT Press, 2005.

HURSTHOUSE, R. *On Virtue Ethics*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

LENCIONI, P. *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

LINCOLN, Y.; GUBA, E. *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks: Sage, 1985.

MACINTYRE, A. *After Virtue*. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1981.

MOORE, G. Corporate character, modern virtue ethics and the virtuous corporation. *Business Ethics Quarterly*, v. 12, n. 4, p. 419-440, 2012.

NUSSBAUM, M. *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

PAINE, L. Ethics isn't just obeying the law. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2, p. 106-117, 1994.

PUTNAM, H. *The Collapse of the Fact/Value Dichotomy and Other Essays*. Cambridge: Harvard University Press, 2002.

ROBEYNS, I. The capability approach: a theoretical survey. *Journal of Human Development*, v. 6, n. 1, p. 93-117, 2005.

ROBEYNS, I. *Wellbeing, Freedom and Social Justice: The Capability Approach Re-examined*. Cambridge: Open Book Publishers, 2017.

SAYER, A. *Why Things Matter to People: Social Science, Values and Ethical Life*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

SCHWARTZ, B.; SHARPE, K. *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*. New York: Riverhead Books, 2010.

SEN, A. *Development as Freedom*. New York: Alfred A. Knopf, 1999.

SEN, A. Elements of a theory of human rights. *Philosophy & Public Affairs*, v. 32, n. 4, p. 315-356, 2004.

SOLOMON, R. *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press, 1992.

STACK, J. *The Great Game of Business*. New York: Doubleday, 1992.

WEAVER, G.; TREVIÑO, L.; COCHRAN, P. Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 521-538, 1999.

YIN, R. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.