

ÉTICA DESDE UMA PERSPECTIVA MULTIDISCIPLINAR: DESAFIOS ÉTICOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO**ETHICS FROM A MULTIDISCIPLINARY PERSPECTIVE: ETHICAL CHALLENGES IN PERFORMANCE EVALUATION AND REMUNERATION****ÉTICA DESDE UNA PERSPECTIVA MULTIDISCIPLINAR: DESAFÍOS ÉTICOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA REMUNERACIÓN**

Maria Isabel dos Santos Rodrigues António, MSc



<https://orcid.org/0009-0000-7198-9950>

Data de Submissão: 03/01/2025.

Data de aprovação: 04/02/2025.

RESUMO

Este artigo aborda sobre a ética, a partir de uma perspectiva multidisciplinar, com destaque aos desafios da avaliação de desempenho em questões de remuneração, que faz parte de uma abordagem de recursos humanos. O objectivo geral desta pesquisa consiste em analisar os desafios éticos associados à avaliação de desempenho e à gestão da remuneração nas organizações. O principal problema são as dificuldades que as organizações têm em implementar sistemas que promovam uma gestão ética, o que leva à insatisfação, desmotivação e perda de confiança entre os trabalhadores. Promover a ética na avaliação e remuneração cria confiança entre empregadores e funcionários, contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Deste modo, enfrentar os desafios éticos exige uma abordagem estratégica que valorize a meritocracia e o respeito dos direitos dos trabalhadores, e assegura que as decisões tomadas sejam imparciais e orientadas por valores humanísticos e organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Ética; Avaliação de desempenho; Remuneração.

ABSTRACT

This article addresses ethics, from a multidisciplinary perspective, with emphasis on the challenges of performance evaluation in remuneration issues, which is part of a human resources approach. The general objective of this research is to analyze the ethical challenges associated with performance assessment and remuneration management in organizations. The main problem is the difficulties that organizations have in implementing systems that promote ethical management, which leads to dissatisfaction, demotivation and loss of trust among workers. Promoting ethics in evaluation and remuneration creates trust between employers and employees and contributes to a healthier and more productive work environment. Therefore, facing ethical challenges requires a strategic approach that values meritocracy and respect for workers' rights, and ensures that decisions made are impartial and guided by humanistic and organizational values.

KEYWORDS: Ethics; Performance assessment; Remuneration.

RESUMEN

Este artículo aborda la ética desde una perspectiva multidisciplinaria, destacando los desafíos de la evaluación del desempeño en temas remunerativos, que se enmarca en un enfoque de recursos humanos. El objetivo general de esta investigación es analizar los desafíos éticos asociados a la evaluación del desempeño y la gestión de la remuneración en las organizaciones. El principal

problema son las dificultades que tienen las organizaciones para implementar sistemas que promuevan la gestión ética, lo que genera insatisfacción, desmotivación y pérdida de confianza entre los trabajadores. Promover la ética en la evaluación y la compensación crea confianza entre empleadores y empleados, contribuyendo a un ambiente de trabajo más saludable y productivo. Por lo tanto, enfrentar los desafíos éticos requiere un enfoque estratégico que valore la meritocracia y el respeto a los derechos de los trabajadores, y garantice que las decisiones tomadas sean imparciales y guiadas por valores humanísticos y organizacionales.

PALABRAS-CLAVE: Ética; Evaluación del desempeño; Remuneración.

INTRODUÇÃO

A ética, como campo do conhecimento, desempenha um papel crucial na reflexão sobre os valores e princípios que norteiam o comportamento humano em diferentes contextos.

Desde os tempos antigos, os pensadores sempre procuraram entender os fundamentos da acção correcta e as implicações das escolhas individuais e colectivas. Esta investigação, que atravessa séculos e culturas, revela a complexidade inerente ao conceito de ética, às vezes, confundido com a moral, mas que representa ideias que exigem uma análise cuidadosa e multidisciplinar.

No mundo contemporâneo, os avanços tecnológicos, as transformações sociais e os desafios globais, como as mudanças climáticas e as desigualdades sociais, colocam a ética num lugar de destaque nas discussões académicas e práticas.

Como disciplina interdisciplinar, a ética é estudada sob diferentes perspectivas, como filosofia, direito, economia, medicina e até mesmo ciências tecnológicas. Cada área contribui para aprofundar reflexões éticas, levando em conta as especificidades dos dilemas que se colocam nos seus respectivos campos.

A avaliação de desempenho e a remuneração são processos-chave nas organizações, essenciais para a gestão do capital humano e para o alcance dos objectivos estratégicos. Com isso, os desafios éticos decorrentes desses processos podem comprometer a imparcialidade, a justiça e a motivação dos funcionários.

Entretanto, a ética, como princípio indispensável na gestão de pessoas, desempenha um papel crucial na definição e implementação de políticas de avaliação de desempenho e remuneração. Logo, as práticas baseadas em princípios éticos garantem transparência, imparcialidade e justiça nas decisões, mitigando assim problemas como injustiça percebida, favoritismo e falta de alinhamento com os objectivos organizacionais.

Ainda assim, a adopção de modelos de avaliação que tenham em conta o desempenho do objectivo, a dinâmica e as expectativas subjectivas dos funcionários, contribuem para criar um ambiente cada vez mais justo. Mais ainda, os conflitos de interesse, falta de clareza nos critérios de avaliação, influência de poder nas decisões e falta de transparência nas políticas de remuneração podem comprometer a confiança dos funcionários.

Quando as classificações são percebidas como injustas ou influenciadas por factores externos, como favoritismo ou relações de poder podem levar à desmotivação e insatisfação, com efeitos negativos no desempenho organizacional e na retenção de talentos.

A transparência, como pilar indispensável das práticas éticas, pode ser vista uma solução para reduzir esses desafios, visto que, na medida em que as organizações vão adoptando sistemas claros e acessíveis de avaliação de desempenho e remuneração, os trabalhadores vão acreditando mais na equidade no

A percepção de justiça fortalece a relação de confiança entre os gestores e colaboradores, fomenta um ambiente em que a meritocracia pode ser mais efectiva, cria um ambiente transparente para facilitar a identificação precoce de lacunas éticas, e facilita nas intervenções mais rápidas e eficientes.

Em contrapartida, a liderança assume um papel importante na implementação e promoção da ética na avaliação de desempenho e remuneração. Inclusive, a consciência ética e o comprometimento com a justiça podem influenciar positivamente o comportamento dos funcionários, influenciando uma cultura organizacional que valoriza a ética e a justiça. Nesse sentido, a adopção de princípios éticos sólidos contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais justo, equitativo e produtivo, promovem o desenvolvimento sustentável e o alcance dos objectivos organizacionais.

PROBLEMA

A situação problemática no âmbito da avaliação de desempenho e remuneração envolve a coexistência de práticas organizacionais, que muitas vezes, não conseguem equilibrar equidade, transparência e justiça.

Algumas organizações enfrentam desafios relacionados com a gestão do desempenho dos colaboradores e o estabelecimento de políticas de remuneração, que têm um impacto directo na motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores. Apesar disso, a falta de clareza, objectivos, e falta de transparência nas decisões salariais são factores recorrentes que contribuem para a insatisfação e desmotivação dos colaboradores. Esse quadro gera um ambiente em que prevalece a percepção de injustiça e desigualdade, que afecta a relação de confiança entre gestores e colaboradores e comprometendo a cultura organizacional.

Nas organizações, a avaliação de desempenho e a remuneração configuram-se numa ferramenta determinante para explorar o potencial dos colaboradores e promover a concretização dos objectivos da empresa. Contudo, a falta de clareza nos critérios e na implementação desses processos pode levar a uma série de questões éticas.

Um dos problemas mais comuns é o conflito de interesses, quando as avaliações e decisões de remuneração são influenciadas por factores subjectivos, como relacionamentos pessoais, favoritismo ou discriminação de funcionários e gerentes.

Sem embargo, este panorama pode levar a uma percepção de injustiça, porque os trabalhadores têm dificuldade de compreender os critérios utilizados, o que origina insatisfação, desmotivação e, muitas vezes, alto índice de rotatividade.

Ademais, a falta de transparência nas políticas de remuneração e práticas de avaliação contribui para uma sensação de incerteza e desconfiança. Quando os funcionários não têm acesso

à informações claras sobre como as decisões são tomadas e, a aplicação de critérios de avaliação aumenta a possibilidade do processo ser percebido como injusto e tendencioso, podendo criar um círculo vicioso em que a falta de confiança na organização se intensifica, o que prejudica o engajamento e a lealdade dos funcionários.

Outro aspecto problemático surge quando a gestão de desempenho se concentra muito em medidas quantitativas e indicadores de curto prazo, ignorando aspectos qualitativos e comportamentais, portanto, focar em resultados imediatos pode levar a uma discrepância entre as metas organizacionais e os comportamentos desejados, negligenciando factores como o desenvolvimento de habilidades, engajamento e inovação, o que pode gerar insatisfação entre os funcionários ao sentirem que o seu crescimento e contribuições não estão sendo devidamente reconhecidos.

Em todo caso, várias organizações adoptam políticas de remuneração baseadas no desempenho e metas ambiciosas, ao invés de promover a meritocracia, podendo originar um ambiente competitivo e desigual. Isso acontece quando a avaliação de desempenho se torna uma ferramenta de controle e punição, em vez de um recurso para o desenvolvimento e motivação dos funcionários.

Acredita-se que o estabelecimento de metas difíceis sem monitoramento e feedback adequados pode gerar frustração e a percepção de que o sistema só favorece quem já ocupa posições privilegiadas. Então, o problema está na dificuldade para a organização implementar práticas que equilibrem ética, justiça e transparência, em simultâneo, em que promovem um ambiente propício ao desenvolvimento dos trabalhadores e à obtenção de metas organizacionais.

Neste contexto, surge a seguinte pergunta de partida: **Quais são os principais desafios éticos que surgem ao avaliar o desempenho e determinar as políticas de remuneração nas organizações?**

O objectivo geral desta pesquisa consiste em:

Analisar os desafios éticos associados à avaliação de desempenho e à gestão da remuneração nas organizações.

Este objectivo parte do interesse de identificar as implicações das questões éticas na motivação e satisfação dos colaboradores, e propor estratégias que promovam práticas mais justas e transparentes.

Objectivos Específicos:

Para alcançar os objectivos específicos, formulamos os seguintes objectivos específicos:

1. Apresentar os fundamentos teóricos sobre a ética;
2. Avaliar o impacto da falta de transparência e justiça nas políticas de remuneração, e nas práticas de avaliação de desempenho na satisfação e motivação dos trabalhadores;
3. Propor medidas para promover equidade e justiça nas práticas de avaliação de desempenho e remuneração.

1. FUNDAMENTOS DA ÉTICA

A ética não se limita à esfera profissional, ela inclui um conjunto mais amplo de valores e princípios que norteiam o comportamento humano nas diferentes esferas da vida.

Portanto, a ética, derivada do termo grego "*ethos*", que significa carácter ou costumes, é o ramo da filosofia que estuda os princípios que orientam o comportamento humano, distinguindo o certo do errado e o bem do mal (Ricoeur, 1990).

Historicamente, a ética surgiu como uma reflexão sobre as normas e valores que regem as acções individuais e colectivas, que busca compreender o que constitui uma vida virtuosa e justa.

A ética vai além do simples respeito às normas estabelecidas, implica uma internalização de valores que promovam o bem-estar colectivo. Assim, ao agir eticamente, o indivíduo cumpre com as suas obrigações externas e alinha as suas acções com as suas convicções pessoais, contribuindo assim para uma sociedade mais justa e harmoniosa.

Entende-se que, no contexto da tecnologia da informação, a ética assume novos contornos. Assim, uma visão geral da história da tecnologia da computação pode contribuir muito para a criação de um princípio, uma força unificadora para a ética digital, tanto na sua criação, quanto nas necessidades que deve atender.

A análise do autor citado mostra que a evolução das tecnologias de informação e as tecnologias de informação e comunicação (TICs) exigem uma reavaliação dos princípios éticos tradicionais, adaptando-se à complexidade e aos desafios da era digital. Logo, a ética digital busca equilibrar os benefícios tecnológicos com a responsabilidade social, garante que o progresso não comprometa os valores e aspectos principais como a privacidade, justiça e transparência.

A ética pode ser compreendida como um conjunto de valores e princípios que utilizamos para decidir sobre as três grandes questões da vida: Quer? Devo?; e Posso? na tomada de decisões quotidianas, orientar os indivíduos a considerarem seus desejos, deveres e permissões nas suas acções (Cortella, 2012).

A origem da ética está ligada ao desenvolvimento das sociedades humanas, porém, desde as primeiras civilizações foram necessárias estabelecimentos de normas que regulassem a convivência social, para garantir a coesão e a harmonia entre os membros da comunidade.

Os filósofos famosos como Sócrates, Platão e Aristóteles foram pioneiros na sistematização da ética como uma disciplina filosófica que explora questões sobre virtude, justiça e bem comum.

Vejamos que, ao cultivar virtudes como coragem, prudência e justiça, o indivíduo desenvolve um carácter harmonioso, capaz de viver uma vida plena e satisfatória, pois, com o advento da modernidade, a ética passou por importantes transformações.

Embora se favoreça a busca do bem-estar geral, questiona-se da possibilidade de justificar acções moralmente duvidosas se elas resultarem em benefícios colectivos. No contexto contemporâneo, a ética continua a evoluir, enfrenta desafios impostos pelo progresso tecnológico, pelos problemas ambientais e pela diversidade cultural.

Consideramos que a globalização e a interconexão intensificaram a necessidade de uma ética que transcenda as fronteiras geográficas e culturais, promovendo valores universais como direitos humanos, justiça social e sustentabilidade.

1.1 Diferenças entre Ética e Moral

A distinção entre ética e moralidade é um tópico muito debatido na filosofia, com muitos autores oferecendo perspectivas que enriquecem a compreensão do assunto.

Na perspectiva de Ricoeur (1990), a moralidade está relacionada a normas, deveres e obrigações, enquanto a ética se refere a virtudes e práticas concretas e eficazes. O autor defende que a moral impõe regras que devem ser respeitadas, enquanto a ética implica a aspiração por uma vida boa, com e para os outros, em instituições justas.

Sob a nossa concepção, esta distinção reitera que a moral pode ser vista como um conjunto de prescrições externas, enquanto a ética é uma busca interna por virtudes que promovem o bem-estar coletivo, considerando a importância das virtudes, a ética estimula a reflexão sobre como nossas ações contribuem para uma sociedade mais justa e harmoniosa.

Na visão de Boff (2016), teólogo e filósofo brasileiro, a ética está ligada à busca do bem comum e à plena realização do ser humano, enquanto a moral está ligada aos costumes e normas específicas de uma determinada cultura ou sociedade. O autor sustenta que a ética tem um carácter universal, guiado por princípios que transcendem contextos culturais específicos, enquanto a moralidade é particular e varia de acordo com a sociedade.

Consideramos que esta visão disserta que a ética fornece uma base para a crítica e a reforma das normas morais que podem ser injustas ou opressivas, e fomenta valores universais como a justiça, a igualdade e a dignidade humana.

Ainda mais, distinguindo ética e moral, Boff (2016) destaca a necessidade de uma reflexão crítica que transcenda os costumes locais em busca de princípios que beneficiem toda a humanidade.

A distinção entre ética e moral é essencial para entender como os seres humanos orientam as suas acções e decisões na vida na sociedade. Embora os termos sejam frequentemente usados de forma intercambiável, eles têm percepções que os distinguem.

Quanto à moralidade, esta refere-se ao conjunto de normas, valores e costumes estabelecidos por uma sociedade, que orientam o comportamento dos indivíduos, sendo adquirida por meio da educação, da tradição e da convivência social, e funciona como um guia da prática do que é considerado certo ou errado num determinado contexto cultural.

A título de exemplo, as práticas aceitáveis numa cultura podem ser consideradas inadequadas noutra, enfatizando a natureza relativa e variável da moralidade (Porfírio, 2024).

Por outro lado, o autor supracitado defende que a ética é o campo da filosofia que estuda e reflecte criticamente sobre os princípios morais que norteiam as acções humanas, enquanto a moral é normativa e prática, a ética é teórica e reflexiva.

Na nossa análise, a reflexão moral nos leva a defender que a ética nos permite adaptar os costumes às novas realidades e desafios que a sociedade apresenta. De qualquer forma, ao questionar e avaliar criticamente os costumes estabelecidos, a ética desempenha um papel crucial na construção de uma convivência mais justa e harmoniosa.

1.1. Principais Correntes Éticas na Filosofia

A ética, como ramo da filosofia, busca compreender os fundamentos que norteiam as acções humanas, estabelecendo critérios para distinguir o bem do mal.

Ao longo da história, muitas escolas de ética desenvolveram-se, cada uma oferecendo diferentes perspectivas sobre a moralidade. A ética da virtude, que tem as suas raízes na filosofia de Aristóteles, sustenta o desenvolvimento de virtudes morais como coragem, prudência e justiça.

Por conseguinte, Aristóteles salienta que a virtude é a tendência adquirida que se manifesta por meio da acção voluntária, que conduz o indivíduo à eudaimonia, ou seja, à realização plena e à felicidade (Aristóteles, 2011).

A abordagem acima destaca a importância do carácter e das virtudes pessoais na condução de uma vida ética. A deontologia associada a Immanuel Kant concentra-se na noção de dever e respeito pelos princípios morais. Portanto, a moralidade deve ser baseada em imperativos categóricos, ou seja, regras a serem seguidas em vez de consequências (Kant, 2018).

O utilitarismo, desenvolvido por filósofos como Jeremy Bentham e John Stuart Mill, defende que a moralidade de uma acção é determinada pela sua capacidade de promover a maior felicidade ou bem-estar para o maior número de pessoas. Essa abordagem consequencialista avalia as acções com base nos seus resultados, buscando um equilíbrio entre prazer e dor para orientar decisões éticas (Mill, 2001).

O existencialismo, com representantes como Jean-Paul Sartre e Søren Kierkegaard, realça a liberdade individual e a responsabilidade pessoal na construção de valores éticos. Ainda mais, os indivíduos são livres para determinar o seu próprio senso de moralidade, sendo responsáveis pelas escolhas que fazem e pelas consequências que podem advir (Aho, 2014).

O pragmatismo, nascido nos Estados Unidos de América, com filósofos como Charles Sanders Peirce e William James, propõe que o valor de uma ideia ou acção é estabelecido pelas suas consequências práticas e utilidade. Eticamente, esse fluxo evidencia que as normas morais devem ser avaliadas com base na sua eficácia, resolução de problemas e na promoção do bem-estar social (Dewey, 2014).

Assim, o autor supracitado também defende que a compreensão destas correntes éticas é essencial para a análise crítica das questões morais na modernidade, que nos leva à uma reflexão profunda dos princípios que orientam as nossas acções e decisões na vida social.

1.2 Valores, Virtudes e Dilemas Éticos

A ética dedica-se ao estudo dos princípios que orientam o comportamento humano, buscando entender o que é moralmente certo ou errado. Neste campo, os conceitos de valores, virtudes e dilemas éticos são úteis na formação do carácter individual e na tomada de decisões morais.

Consideramos os valores como crenças ou princípios que orientam as acções e decisões das pessoas, para refletir o que é considerado importante ou desejado na sociedade. Eles servem como critérios para avaliar comportamentos e escolhas, influenciam o comportamento pessoal e colectivo. Como, por exemplo, a honestidade, integridade e responsabilidade são frequentemente valorizadas em todas as culturas.

Já as virtudes são consideradas disposições ou traços do carácter, que levam os indivíduos a agir de maneira moralmente exemplar. O desenvolvimento destas virtudes é essencial para a formação do carácter ético, que permite os indivíduos tomarem decisões racionais e morais.

Acreditamos que os dilemas éticos surgem quando os indivíduos se deparam com situações em que os valores ou princípios morais estão em conflito que dificultam a escolha do curso de acção correcta. Nessas circunstâncias, é necessário avaliar cuidadosamente as implicações de cada opção, levando em consideração os valores em jogo e as potenciais consequências. A título de exemplo, um profissional pode enfrentar um dilema entre manter a confidencialidade do paciente e a necessidade de divulgar informações para evitar maiores danos.

Consequentemente, resolver dilemas éticos requer conhecimento de princípios morais e a capacidade de distinguir e fazer julgamentos éticos.

No nosso entendimento, um dilema ético cria um problema ético, valores e princípios violados, o que cria uma situação em que os valores morais combinados com os deveres, estão em conflito. E daí, os valores fornecem a base para identificar o que é importante nestas situações, enquanto as virtudes permitem que os indivíduos ajam de acordo com esses valores, mesmo diante de desafios.

Na nossa visão, a ética, a integração de valores, virtudes e análise de dilemas, fornece uma estrutura sólida para a tomada de decisões morais. O reconhecimento de valores primordiais, combinado com o desenvolvimento de virtudes pessoais, permite que os indivíduos enfrentem dilemas éticos. com distinção e integridade.

1.3 Ética e Diversidade Cultural

A diversidade cultural refere-se à variedade de culturas que coexistem numa sociedade, cada uma com seus próprios valores, crenças e práticas.

A intersecção entre a ética e diversidade cultural envolve pensar como princípios éticos universais podem ser aplicados em diferentes contextos culturais, respeitando as particularidades de cada grupo.

A ética da diversidade busca promover a harmonia entre as diferentes culturas, reconhecer e respeitar as diferenças sem impor valores de uma cultura para outra. Essa abordagem transcultural se opõe ao mecanicismo e restaura a harmonia entre os sujeitos, a sociedade, a natureza, e exercita a criatividade na interacção entre diferentes manifestações culturais.

A coexistência de múltiplas culturas numa sociedade globalizada apresenta desafios éticos significativos. Temas como o respeito pelos direitos humanos, a promoção da igualdade e a prevenção da discriminação exigem uma profunda reflexão ética.

A ética da diversidade apresenta uma perspectiva que valoriza a pluralidade cultural, incentiva o diálogo intercultural e constrói uma convivência pacífica e respeitosa entre diferentes grupos.

Na nossa análise, a ética da diversidade cultural é essencial para a construção de sociedades mais justas e inclusivas. Contudo, ao reconhecer e respeitar as diferenças culturais, é possível promover um ambiente onde todos os indivíduos possam coexistir em harmonia,

contribuindo assim para a prosperidade, ou seja, para o bem-estar coletivo e o enriquecimento mútuo.

2. O IMPACTO DA ÉTICA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO

2.1 Ética na Avaliação de Desempenho Ética e Diversidade Cultural

Em ambientes organizacionais, a avaliação de desempenho visa garantir o alcance de objectivos estratégicos, e deve respeitar princípios éticos, para assegurar que as práticas de avaliação sejam justas, imparciais e orientadas para o desenvolvimento.

A ética na avaliação de desempenho tem sido amplamente discutida nos estudos organizacionais, principalmente pela sua importância em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos.

Em múltiplas circunstâncias, as avaliações de desempenho podem influenciar a remuneração, o desenvolvimento e o reconhecimento dos funcionários, tornando as decisões tomadas nesse processo sensível.

Na concepção de Camp (2019), a justiça organizacional é importante no processo de avaliação de desempenho porque garante que os critérios e padrões utilizados sejam aplicados de maneira uniforme, sem discriminação ou favoritismo de determinadas pessoas em detrimento de outras.

O processo de avaliação de desempenho pode ser abordado a partir de três (3) perspectivas principais: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional (Colquitt *et al.*, 2019).

Podemos entender a justiça distributiva como a forma como os resultados ou remuneração são distribuídos, que asseguram que sejam proporcionais ao desempenho de cada colaborador. A justiça, enquanto o procedimento trata do processo de tomada de decisão, certifica que as regras e os critérios utilizados são claros, consistentes e justos.

A justiça interacional sublinha a qualidade dos relacionamentos interpessoais durante o processo de avaliação, impulsiona o respeito e consideração entre avaliadores e avaliados.

Concomitantemente, a imparcialidade é um conceito ético central que busca salvaguardar que os julgamentos sobre o desempenho dos funcionários sejam livres de preconceitos. Deste jeito, a imparcialidade nas avaliações de desempenho é importante para evitar tendências baseadas em preconceitos, como favoritismo ou discriminação. Nesse sentido, a avaliação do desempenho ético deve ser realizada sem a influência de factores subjectivos ou características pessoais do avaliado (Podsakoff *et al.*, 2021).

Consideramos que a transparência também exerce uma influência primordial, pois, assegura que todos os funcionários entendam claramente os critérios de selecção e avaliação e possam contestar ou esclarecer quaisquer dúvidas sobre o processo.

Devido aos princípios éticos subjacentes à avaliação de desempenho, as organizações, em certos casos, enfrentam dificuldades na implementação de práticas éticas. Um dos principais desafios é a resistência à mudança. Algumas organizações ainda utilizam sistemas de avaliação de desempenho baseados em métodos ultrapassados e subjetivos, como a avaliação subjetiva ou o

uso de medidas inadequadas que não refletem a verdadeira contribuição dos funcionários (Zhao, Zhu & Peng, 2019).

Para mais, a resistência à mudança ocorre quando gerentes ou líderes lutam para adoptar sistemas mais justos e transparentes, muitas vezes, por medo de comprometer a autoridade ou o poder estabelecidos. Também, a falta de treinamento e qualificação dos avaliadores constitui outro desafio que devemos considerar nesta abordagem.

De facto, as avaliações de desempenho consistem em técnicas que exigem habilidades interpessoais e de comunicação, que infelizmente, muitos gestores não têm (Cooke, 2020).

A falta de treinamento pode resultar em avaliações que reflectem preconceitos ou avaliações parciais, comprometendo assim a justiça processual e interacional. Segundo Aguinis, Gottfredson e Joo (2018), os gestores, reiteradamente, não recebem o suporte necessário para desenvolver as suas habilidades de avaliação de desempenho, levando a práticas que não respeitam os princípios éticos.

Outrossim, muitas pequenas e médias empresas, e até mesmo grandes empresas, não conseguem vincular os critérios de avaliação de desempenho aos objectivos estratégicos da organização, e colocam em risco a equidade distributiva e a transparência.

Nesta índole, quando os critérios de desempenho não estão alinhados com as metas organizacionais, os funcionários podem sentir que o processo é injusto e irrelevante, o que prejudica a sua motivação e comprometimento com o trabalho (Bernardin & Russell, 2020).

Ainda mais, a falta de feedback contínuo e construtivo constitui outro desafio ético. Muitas organizações estão limitadas a avaliações anuais ou semestrais, o que pode não ser suficiente para acompanhar adequadamente o desempenho dos funcionários.

O feedback contínuo e oportuno é indispensável para fomentar o desenvolvimento dos colaboradores, mas quando ausente, pode gerar sentimentos de injustiça e falta de transparência (Kim, Ferris & Caverly, 2019).

2.2 Ética na Cultura Organizacional

A cultura organizacional faz referência aos valores, normas e comportamentos compartilhados dentro de uma organização, que influenciam as acções dos seus membros (Schein, 2019).

Acrescenta-se de que uma cultura ética e colaborativa estimula valores como transparência, justiça e responsabilidade, que ajudam a certificar que as práticas de avaliação de desempenho sejam conduzidas de forma ética.

Tal como dissertam Den Hartog & De Hoogh (2019), que a liderança ética é útil para criar uma cultura organizacional que valorize a equidade, a imparcialidade e a transparência na avaliação de desempenho, pois, os líderes que demonstram integridade e praticam justiça nas suas acções, ajudam a criar um ambiente no qual os funcionários se sentem respeitados e estimados.

Não só, a liderança ética incentiva a comunicação aberta e o feedback contínuo, considerados elementos importantes para impulsionar a justiça no processo de avaliação de desempenho. Assim, a criação de uma cultura ética também inclui implementar políticas claras e

consistentes que priorizem a justiça e a transparência, visto que as organizações que estabelecem padrões claros para avaliação de desempenho e fornecem treinamento adequado aos gestores tendem a alcançar melhores resultados (Meroño-Cerdán & García-Sánchez, 2020).

2.3 Remuneração: um olhar sobre os desafios éticos

A remuneração tornou-se um instrumento primordial na gestão de recursos humanos, especialmente nas organizações contemporâneas. O sistema de remuneração aspira alinhar os objectivos individuais dos colaboradores aos objectivos estratégicos da organização, incentivando assim o desempenho e a produtividade.

Porém, com o aumento do salário variável, os desafios éticos dizem respeito à sua implementação e como garantir justiça e equidade na distribuição.

A remuneração variável pode ser entendida como um modelo de remuneração que depende do desempenho ou dos resultados alcançados pelos colaboradores. Ao contrário da remuneração fixa, que fornece um salário estável, a remuneração variável busca alinhar os interesses dos funcionários com as metas organizacionais, com base em objectivos, resultados ou desempenho específicos (Brewster, Chung e Sparrow, 2016; Gerhart, 2020).

O principal objectivo da remuneração é incentivar o desempenho e a produtividade, e a ideia básica é que, ao vincular parte da remuneração aos indicadores de desempenho, os funcionários ficarão mais motivados para atingir metas ambiciosas, que potencialmente aumentam a produtividade organizacional (Leroy et al., 2018).

A implementação de políticas de remuneração é encontrada em sectores altamente competitivos, como finanças, tecnologia e comércio, e tem sido adoptada nas organizações de vários segmentos para motivar e reter talentos (Dobrev, 2019).

A ética na remuneração inclui a aplicação de princípios que garantam a justiça, justiça, transparência e incentivo dos funcionários. A incorporação de políticas éticas deve garantir que o sistema não favoreça certos grupos ou indivíduos, nem fomente práticas que possam levar à discriminação, conflito ou ressentimento (Bamberger & Wang, 2018; Stone & Deadrick, 2015).

A justiça distributiva refere-se às percepções dos funcionários sobre a justiça do sistema de remuneração. Isto significa que a remuneração financeira deve estar directamente ligada ao desempenho e objectivos alcançados, de acordo com critérios de mérito e competência (Greenberg, 2019).

Decerto, se não forem bem estruturadas, as políticas de remuneração podem ser percebidas como injustas, o que pode levar à desmotivação e ao aumento da rotatividade (Kim & Cappelli, 2016).

Uma das principais questões éticas relacionadas à remuneração é o alinhamento das expectativas dos funcionários com os critérios de avaliação de desempenho estabelecido, portanto, quando as metas e os critérios de desempenho não forem claros ou razoáveis, podem surgir frustrações e percepções de injustiça (Van der Stede *et al.*, 2016).

Outro aspecto ético importante é o monitoramento contínuo e o feedback transparente, visto que a falta de resposta oportuno sobre o desempenho, ou a falta de critérios claros, pode levar a

interpretações errôneas dos níveis de remuneração, que pode dar origem à percepção de injustiça distributiva (Smith, 2020).

Como salienta Greenberg (2019), o feedback deve ser detalhado, frequente e estruturado para certificar que os funcionários entendam os critérios que influenciam a sua remuneração variável.

A justiça processual, faz menção aos processos usados para formular e implementar remuneração variável. Neste caso, a ênfase está na justiça das decisões tomadas em relação à avaliação de desempenho e na oportunidade dos funcionários participarem da determinação dos critérios utilizados (Colquitt *et al.*, 2020).

A transparência e a inclusão nas decisões de compensação são princípios essenciais para a justiça processual. Os critérios de avaliação ou a formulação de objectivos podem gerar percepções de favoritismo e injustiça (Bamberger & Wang, 2018).

Geralmente, os funcionários sentem-se mais motivados e engajados quando entendem que o processo é justo e que eles têm a oportunidade de contribuir e contestar decisões (Kim & Cappelli, 2016).

Um dos elementos importantes da justiça processual é a consistência na aplicação de regras e critérios de remuneração variável. A implementação instável ou inconsistente pode gerar percepções de discriminação e insegurança, minar a motivação e aumentar a rotatividade de pessoal (Van der Stede *et al.*, 2016).

Entretanto, garantir que as regras sejam claras e aplicadas de forma justa a todos os funcionários ajuda a promover a confiança no sistema (Greenberg, 2019).

2.4 Impacto da Remuneração Variável na Cultura Organizacional

A remuneração variável, quando bem estruturada e ética, pode ter um impacto positivo na cultura organizacional, pois, incentiva valores como justiça, colaboração e meritocracia (Leroy *et al.*, 2018; Stone & Deadrick, 2015).

Por conseguinte, se a remuneração variável for mal implementada, pode ter o efeito oposto, gerar conflitos internos, desmotivação e uma cultura de desconfiança (Kim & Cappelli, 2016).

No que se refere à cultura do mérito e do reconhecimento, as organizações que adoptam políticas de remuneração variável baseadas em critérios objectivos, a cultura de mérito é fortalecida, o que se traduz em maior comprometimento e motivação dos funcionários (Dobrev, 2019).

A transparência e a justiça nas práticas de remuneração permitem que os funcionários se sintam valorizados e reconhecidos por seu desempenho (Colquitt *et al.*, 2020).

Quando a remuneração atende aos requisitos necessários e valoriza os esforços funcionários, incentivando comportamentos positivos e produtivos, como colaboração, inovação e esforço extra para atingir metas desafiadoras (Kim & Cappelli, 2016).

A implementação da remuneração variável apresenta diversos desafios éticos que exigem atenção especial das organizações. Esses desafios estão relacionados à transparência, justiça, equidade e impacto nas práticas organizacionais.

2.5 Alinhamento Estratégico e Objectivos.

Um dos principais desafios da ética da remuneração é o alinhamento dos objectivos estabelecidos com os objectivos estratégicos da organização.

Os objectivos inadequados ou mal definidos podem originar percepções de injustiça, principalmente, se os funcionários sentirem que os critérios não são razoáveis ou não correspondem às suas capacidades (Kim & Cappelli, 2016).

A complexidade das políticas de remuneração variável e a falta de transparência na sua implementação podem gerar desconfiança e insatisfação, porém, as políticas que não comunicam claramente os critérios de avaliação podem levar a sentimentos de injustiça e falta de equidade (Bamberger & Wang, 2018).

Para mitigar os desafios éticos associados à remuneração variável, as organizações devem adoptar práticas que promovam transparência, justiça e alinhamento com objectivos estratégicos. Inclusive, o feedback de desempenho contínuo e estruturado é crucial para certificar que os trabalhadores entendam os critérios e estejam cientes das políticas de remuneração justas (Colquitt *et al.*, 2020).

A implementação de políticas que promovam a diversidade, inclusão na formulação e aplicação de bônus variáveis é importante e ajuda a prevenir a discriminação ou desvalorização de determinados grupos (Kim & Cappelli, 2016).

A transparência dos critérios de avaliação e das regras de remuneração variável é essencial para construir confiança dos funcionários. As políticas claras e comunicadas de forma eficaz ajudam a reduzir percepções de injustiça e promovem a justiça processual (Bamberger & Wang, 2018).

Espera-se que as organizações proporcionem que todos os funcionários, independentemente de gênero, raça, etnia ou qualquer outra característica, tenham oportunidades iguais de participar e receber as suas recompensas.

3. METODOLOGIA

A metodologia consiste num conjunto sistemático de procedimentos, técnicas e princípios utilizados para coletar, analisar e interpretar dados.

De acordo com Gil (2019), a metodologia “refere-se ao plano ou estratégia de pesquisa, que orienta a seleção dos métodos e técnicas a serem utilizados para atingir os objectivos de uma pesquisa” (p. 32).

Segundo Cervo & Bervian (2017), a metodologia “inclui o desenho, formulação e execução das etapas específico, destinado a responder questões e testar hipóteses estabelecidas, por meio de procedimentos sistemáticos” (p. 42).

3.1 Tipo de Pesquisa

Conforme Gil (2019), “o tipo de pesquisa é definido de acordo com o seu objectivo e pode ser exploratório, descritivo, correlativo ou explicativo, dependendo do nível de profundidade e da natureza da questão estudada” (p. 36).

Neste estudo, optou-se por uma pesquisa bibliográfica, e também exploratória, porque estudamos e procuramos compreender os desafios éticos na avaliação de desempenho e gestão de remuneração, explorando a dinâmica dessas práticas nas organizações.

Na concepção de Gil (2019), a pesquisa bibliográfica consiste em rever e consultar livros, artigos científicos, teses, dissertações e outras publicações relevantes que abordam o tema em questão (p. 47).

Entende-se que esse tipo de pesquisa é útil em estudos que não envolvem a recolha directa de dados primários. Desse modo, a pesquisa bibliográfica permitiu-nos consultar autores e estudos anteriores, forneceu uma forte base teórica que facilitou na compreensão das questões éticas na gestão de desempenho e nas práticas de remuneração.

Segundo Cervo & Bervian (2017), a pesquisa exploratória “é indicada quando há pouca ou nenhuma literatura ou informação sobre o tema e serve para obter conhecimento e desenvolver hipóteses ou questões para pesquisas futuras” (p. 45).

Desarte, a pesquisa exploratória mostrou-se mais adequada para o desenvolvimento deste estudo, pois, objectiva descrever os desafios éticos, sem o propósito de grandes generalizações, mas com foco no aprofundamento da compreensão dos aspectos rotulados, relacionados à gestão de desempenho e remuneração.

Não obstante, a abordagem utilizada é qualitativa.

Segundo Cervo e Bervian (2017), a abordagem qualitativa busca compreender os fenómenos por meio da análise de textos, entrevistas, observações e outras ferramentas que permitem uma compreensão profunda dos contextos estudados (p. 49).

Com efeito, foi feita análise de documentos, que complementaram a recolha de dados e forneceram informações relevantes sobre as práticas e desafios éticos nas organizações.

3.2 Método

Para o presente artigo, optou-se pelo método indutivo.

Segundo Gil (2019), o método indutivo “consiste numa análise detalhada dos dados, baseada na generalização de modelos, teorias ou princípios a partir de casos específicos” (p. 40).

Este método é apropriado quando o objectivo do autor é explorar fenómenos mais complexos, tentando identificar padrões, causas e efeitos, com base na observação e análise dos dados recolhidos.

Efectivamente, Cervo & Bervian (2017) realçam que “o método indutivo é útil em pesquisas exploratórias porque permite maior abertura na coleta e análise de dados, o que permite a identificação de relações não necessariamente esperadas” (p. 47).

Entretanto, utilizou-se o método indutivo para compreender os desafios éticos nas práticas de avaliação de desempenho e remuneração, analisando casos específicos e buscando padrões que pode refletir práticas comuns na organização.

3.3 Técnicas e Instrumentos para a Recolha de Dados

Partindo do método indutivo e exploratório da pesquisa, foi utilizada a técnica de recolha de dados qualitativos.

O processamento e tratamento dos dados foi realizado com base numa análise qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo consiste em identificar, categorizar e interpretar informações extratos de textos ou documentos, com o objectivo de compreender os significados subjacentes e as tendências presentes nos dados (p. 59).

Paralelamente, os dados recolhidos foram organizados, codificados e categorizados em termos relacionados ao tema em referência. A análise de conteúdo facilitou na identificação dos padrões e categorias relevantes, o que nos ajudou a entender as principais dificuldades enfrentadas pela organização e identificar estratégias que podem ser adotadas para minimizar os desafios éticos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A ética na avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento dos funcionários e para o sucesso organizacional a longo prazo.

Uma das principais contribuições é a promoção da motivação intrínseca entre os colaboradores. Quando as avaliações de desempenho são conduzidas de forma justa e transparente, os funcionários se sentem mais engajados, que fomenta a melhoria contínua e o desenvolvimento profissional (Locke & Latham, 2019).

Ademais, a ética na avaliação de desempenho concebe credibilidade e confiança na organização. À medida que percebem que as avaliações são justas e baseadas em critérios claros, a confiança nas decisões organizacionais aumenta, e isso impacta positivamente no ambiente de trabalho e na cultura organizacional (Folger & Cropanzano, 2020).

Em contrapartida, a falta de justiça pode criar um clima de insatisfação e desmotivação, prejudicando o desempenho e a lealdade dos colaboradores. A avaliação de desempenho também impulsiona a responsabilização organizacional.

Na nossa análise, a avaliação de desempenho deve ser vista como um processo contínuo de responsabilidade mútua entre a organização e os seus colaboradores, no qual ambos têm responsabilidade pelo crescimento e desenvolvimento. Portanto, quando as práticas de avaliação seguem princípios éticos, a responsabilização organizacional aumenta.

A ética da remuneração trata de justiça, transparência, e afecta o comportamento dos funcionários e a forma como eles percebem as suas recompensas (Smith, 2020; Stone & Deadrick, 2015).

Entende-se que as políticas inadequadas podem produzir uma concorrência interna excessiva, reduzir a cooperação e o trabalho em equipa. Logo, a concorrência saudável pode ser incentivada quando os critérios são claros e os funcionários entendam que até mesmo o sucesso colectivo é valorizado.

Ainda assim, a remuneração variável mal administrada pode criar stresse e conflito, porque o foco está na competição excessiva, o que pode criar um ambiente tenso e hostil (Bamberger & Wang, 2018).

Os funcionários podem sentir que a recompensa está distante, podendo originar a frustração e a redução da produtividade (Dobrev, 2019).

Outro desafio ético importante é a possibilidade de exclusão e discriminação, na medida em que a implementação de políticas de compensação podem agravar as desigualdades se não forem abrangentes, e que levem em consideração os diferentes perfis e contextos dos trabalhadores (Stone & Deadrick, 2015).

A definição de objectivos claros e realistas é indispensável para assegurar que a remuneração variável esteja alinhada com o desempenho e as habilidades dos funcionários (Van der Stede *et al.*, 2016).

As metas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e oportunas. (Smith, 2020). É importante observar que o feedback oportuno ajuda a definir expectativas e a criar confiança nas políticas de remuneração.

4.1 MEDIDAS EFICAZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ÉTICA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO

A ética na avaliação de desempenho e na política de remuneração melhora a gestão de RH nas organizações modernas. A avaliação de desempenho e a remuneração são os principais pilares da gestão estratégica de pessoas, pois afectam directamente a motivação e o engajamento dos funcionários.

Entretanto, quando esses processos são realizados sem critérios éticos bem definidos, podem originar conflitos internos, desconfiança e insatisfação. Assim, é necessário estabelecer critérios objectivos e comunicáveis de avaliação de desempenho e remuneração, para certificar que todos os colaboradores entendam como as decisões são tomadas.

Como defende Armstrong e Taylor (2014), que a transparência dos critérios de desempenho permite certificar que os funcionários entendam as decisões tomadas, fomenta a equidade nas práticas organizacionais.

A implementação de políticas de comunicação claras e abertas que proporcionem acesso às informações sobre como as tomadas as decisões de avaliação e remuneração, devem ser seriamente consideradas, visto que a transparência gera confiança e reduz a percepção de injustiça entre os trabalhadores (Longenecker & Fink, 2015).

Deve ser promovido um sistema regular de feedback entre gestores e funcionários, para o fornecimento informações claras sobre os pontos fortes e as áreas a melhorar. Assim, Hellriegel & Slocum (2018) destacam que o feedback contínuo é um útil para o desenvolvimento e incentivo dos colaboradores, ajuda a superar desafios éticos.

Ainda mais, urge a necessidade de consciencializar os gestores para inibirem o favoritismo pessoal nas avaliações e garantir que as decisões sejam baseadas em critérios justos e padronizados.

Com isso, Greenberg (2013) sustenta que o favoritismo pessoal pode distorcer a justiça nas avaliações e crescente insatisfação dos funcionários.

O foco em resultados equilibrados entre qualidade e quantidade é essencial para a justiça nas avaliações (Becker *et al.*, 2014).

Consideramos importante a implementação de tecnologias que automatizem e apoiem a transparência no processo de avaliação e compensação, que promovem a justiça e controlam possíveis distorções, e sirvam para minimizar distorções nas decisões de avaliação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo aborda os desafios éticos da avaliação de desempenho e remuneração nas organizações, destacando a coexistência de práticas que muitas vezes não equilibram a justiça, transparência e equidade.

Constatou-se que os resultados imediatos podem ter precedência sobre os factores qualitativos, como desenvolvimento e engajamento dos colaboradores, criando um ambiente no qual os trabalhadores sentem que as suas contribuições e crescimento pessoal não são devidamente reconhecidos.

Com base nos objectivos específicos, foi possível identificar os principais desafios éticos na avaliação de desempenho e remuneração, como falta de transparência, subjectividade nas avaliações e deficiências. Esses desafios, quando não gerenciados adequadamente, criam uma percepção de injustiça e comprometem a confiança na organização.

Em resposta à pergunta de partida, verificou-se que a falta de transparência, de alinhamento entre metas e objectivos organizacionais, e a ausência do favoritismo pessoal, são os principais impasses na avaliação de desempenho. Tais problemas geram insatisfação e têm impacto negativo na motivação, produtividade e retenção dos funcionários.

De qualquer forma, é importante que as organizações revejam as suas práticas de avaliação de desempenho e remuneração, buscarem fomentar os sistemas baseados em critérios claros, justos e transparentes, para um ambiente mais justo e sustentável, alinhando as expectativas organizacionais com o desenvolvimento e engajamento dos funcionários.

Os desafios éticos na avaliação de desempenho e na política de remuneração representam um dos principais obstáculos à gestão eficaz de RH. A ausência de critérios justos e transparentes, alinhados aos princípios éticos, comprometem a motivação dos funcionários, a reputação da organização e a sua sustentabilidade. Com isto, é preciso ter cuidado para garantir que práticas éticas sejam observadas nessas áreas.

Os processos exigem o estabelecimento de políticas claras, treinamento contínuo da gestão e um compromisso colectivo com integridade e justiça. Outrossim, promover a ética na avaliação e remuneração cria confiança entre empregadores e trabalhadores, contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Por isso, enfrentar os desafios éticos exige uma abordagem estratégica que valorize a meritocracia e respeite os direitos dos trabalhadores, garantindo que as decisões tomadas são imparciais e orientadas pelos valores humanísticos da organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2018). *Gestão de desempenho*. Oxford University Press. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190694524.001.0001> Consultado a 20 de Dezembro de 2024.

Aho, K. (2014). *Existencialismo: Uma introdução*. Cambridge: Polity Press. Consultado a 24 de Dezembro de 2024.

Aristóteles. (2011). *Ética a Nicômaco* Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Manual de gestão de desempenho de Armstrong: Um guia baseado em evidências para alcançar alto desempenho*. Kogan Page. Disponível em: <https://www.koganpage.com/product/armstrongs-handbook-of-performance-management-9780749472595> Consultado a 23 de Dezembro de 2024.

Bamberger, P., & Wang, L. (2018). *A busca pelo sistema de gestão de desempenho ético: Uma revisão da literatura e desenvolvimento de um modelo*. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 60–79. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0041> Consultado a 21 de Dezembro de 2024.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Becker, T. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2014). *Revisão anual de psicologia organizacional e comportamento organizacional*. *Annual Review of Psychology*, 65, 637–664. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115135> Consultado a 22 de Dezembro de 2024.

Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2020). *Gestão de recursos humanos: Uma abordagem experiencial*. McGraw-Hill. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/ICCM50654.2021.9391017> Consultado a 22 de Dezembro de 2024.

Boff, L. (2016). *Ética e moral: A busca dos fundamentos*. Petrópolis: Editora Vozes.

Brewster, C., Chung, C. H., & Sparrow, P. R. (2016). *Globalização da gestão de recursos humanos*. Routledge. Disponível em: <https://www.routledge.com/Globalizing-Human-Resource-Management/Brewster-Chung-Sparrow/p/book/9780415827184> Consultado aos 22 de Dezembro de 2024.

Camp, S. M. (2019). *A ética na avaliação de desempenho: Uma revisão sistemática da literatura*. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 409–430. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3615-4> Consultado aos 22 de Dezembro de 2024.

Cervo, A. L., & Bervian, P. (2017). *Metodologia científica: Para educação, administração e ciências sociais* (9ª ed.). São Paulo: Pearson.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2019). *Justiça no milénio: Uma revisão meta-analítica de 25 anos de pesquisa sobre justiça organizacional*. *Journal of Applied*

PERSPECTIVAS DO SABER- REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

Psychology, 84(3), 425–445. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.425>
Consultado aos 22 de Dezembro de 2024.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2020). *Justiça no milénio: Uma revisão meta-analítica de 25 anos de pesquisa sobre justiça organizacional*. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 599–636. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.599>
Consultado a 22 de Dezembro de 2024.

Cooke, F. L. (2020). *A organização ética: Como a implementação de um código de ética melhora o desempenho empresarial*. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 53-64. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2284-8> Consultado aos 22 de Dezembro de 2024.

Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2019). *Liderança ética: Revisão e desenvolvimento do modelo de ética da liderança*. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 341-356. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.006> Consultado aos 22 de Dezembro de 2024.

Dobrev, S. D. (2019). *Remuneração e comportamento dos funcionários: O papel do alinhamento entre incentivos e objetivos*. *Journal of Management*, 45(2), 729–755. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206317706134> Consultado a 24 de Dezembro de 2024.

Dewey, J. (2014). *Pragmatismo: Uma Filosofia da Ação*. São Paulo: Martins. Disponível em: <https://deweypragmatismo.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/04/pragmatismo-uma-filosofia-da-ac3a7c3a30.pdf?utm.com> Consultado aos 20 de Dezembro de 2024.

Folger, R., & Cropanzano, R. (2020). *Justiça organizacional e gestão de recursos humanos*. Sage Publications. Disponível em: <https://doi.org/10.4135/9781452231627> Consultado aos 22 de Dezembro de 2024.

Gerhart, B. (2020). *Recompensas, motivação intrínseca e desempenho eficaz no trabalho: Pesquisa empírica nos EUA e Japão*. *Organization Science*, 16(1), 19-36. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0083> Consultado aos 22 de Dezembro de 2024.

Gil, A. C. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

Greenberg, J. (2013). *O lado social da justiça: classes interpessoais e informativas de justiça organizacional*. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational justice: The dynamic research of fairness in the workplace* (pp. 1-22). Routledge. Disponível em: <https://www.routledge.com/Organizational-Justice-The-Dynamic-Research-of-Fairness-in-the-Workplace/Greenberg/p/book/9781138947039>
Consultado aos 20 de Dezembro de 2024.

Greenberg, J. (2019). *Justiça organizacional: A dinâmica da equidade no local de trabalho*. Routledge. Disponível em: <https://www.routledge.com/Organizational-Justice-The-Dynamics-of-Fairness-in-the-Workplace/Greenberg/p/book/9780813341832> Consultado aos 22 de Dezembro de 2024.

PERSPECTIVAS DO SABER- REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2018). *Comportamento organizacional*. Cengage Learning. Disponível em: <https://www.cengage.com/c/organizational-behavior-hellriegel-slocum-10e-ebook/9781337106040> Consultado aos 28 de Dezembro de 2024.
- Kant, I. (2018). *Fundamentação da Metafísica dos Costumes* (3.^a ed.). Lisboa: Edições 70. Disponível em: <https://plato.stanford.edu/entries/kant-moral/> Consultado aos 21 de Dezembro de 2024.
- Kim, K., Ferris, G. R., & Caverly, J. J. (2019). *O papel das avaliações de desempenho na obtenção de alto desempenho organizacional: Uma investigação meta-analítica*. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 87-104. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.95.1.87> Consultado aos 24 de Dezembro de 2024.
- Kim, T. Y., & Cappelli, P. (2016). *Por que as empresas prestam atenção à satisfação dos funcionários? Uma investigação empírica de aumentos salariais voluntários e involuntários*. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 56(2), 193-220. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/irel.12078> Consultado aos 24 de Dezembro de 2024.
- LeRoy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2018). *O lado positivo da compensação: Compreendendo a dinâmica entre recompensas organizacionais e o bem-estar dos funcionários*. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 279–296. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0066> Consultado a 24 de Dezembro de 2024.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *Construindo uma teoria prática de definição de metas e motivação para tarefas: Uma odisséia de 35 anos*. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705> Consultado a 24 de Dezembro de 2024.
- Longenecker, C. O., & Fink, L. S. (2015). *Avaliação de desempenho: O papel da justiça na obtenção da eficácia*. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 253-269. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2072-y> Consultado aos 21 de Dezembro de 2024.
- Meroño-Cerdán, Á. L., & García-Sánchez, E. (2020). *Estilos de liderança e justiça organizacional: Evidências de universidades públicas*. *Journal of Business Ethics*, 102(3), 493-507. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0874-2> Consultado aos 21 de Dezembro de 2024.
- Mill, J. S. (2001). *Utilitarianismo*. (2.^a ed.). Londres: Longman, Green & Co.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (2021). *Comportamentos de liderança transformacional e seus efeitos na confiança dos seguidores, satisfação e comportamentos de cidadania organizacional*. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 107-142. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00042-X) Consultado aos 23 de Dezembro de 2024.
- Porfírio, F. (2024). *Diferença entre ética e moral: o que são e exemplos*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/filosofia/diferenca-entre-etica-moral.htm> Consultado aos 28 de Dezembro de 2024.

Schein, E. H. (2019). *Cultura organizacional e liderança*. Jossey-Bass. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781118786361> Consultado aos 23 de Dezembro de 2024.

Smith, T. W. (2020). *Práticas éticas de compensação nas organizações: Uma revisão e direções futuras*. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100-115. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100673> Consultado aos 21 de Dezembro de 2024.

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). *A influência da compensação nas atitudes dos funcionários: Uma revisão meta-analítica e direções para futuras pesquisas*. *Journal of Management*, 41(5), 1369-1398. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206313506466> Consultado aos 28 de Dezembro de 2024.

Ricoeur, P. (1990). *A si mesmo como outro*. Paris: Éditions du Seuil. Disponível em https://repositorio.ufpel.edu.br/bitstream/handle/prefix/6627/A_%C3%A9tica_da_diversidade.pdf?isAllowed=y&sequence=1 Consultado aos 22 de Dezembro de 2024.

Van der Stede, W. A., Jiang, L., & Deng, F. F. (2016). *Redesenhando sistemas de avaliação de desempenho e compensação em multinacionais*. *Journal of Management Accounting Research*, 28(1), 125–160. Disponível em: <https://doi.org/10.2308/jmar-51286> Consultado aos 28 de Dezembro de 2024.

Zhao, H., Zhu, W., & Peng, M. W. (2019). *Fazendo negócios em economias emergentes*. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 6-26. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873425> Consultado aos 23 de Dezembro de 2024.