



BENEFÍCIOS DE UM PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

ANGÉLICA ALINE DA SILA¹
ANA PAULA PEREIRA CESAR²
MARLI CHIARANI³

RESUMO: Vivemos em uma era de transformações constantes, em que práticas comuns foram otimizadas e novas competências passaram a ter maior relevância. As organizações, nesse cenário, tiveram de se adequar às novas exigências, ajustando o setor de gestão de pessoas, de forma que contemplasse melhor as necessidades humanas. Neste sentido, o estudo analisa os benefícios de um programa de remuneração por desempenho nas organizações, destacando a importância da relação entre recompensas, funções e competências. É desafiante, pois envolvem os agentes organizacionais, especialmente o psicólogo, o qual precisa compreender os processos empresariais, sem perder de vista os aspectos humanos, promovendo motivação, bem-estar e produtividade. O objetivo geral deste estudo é analisar os benefícios de um programa de remuneração por competências e o papel do psicólogo na sua implementação. Especificamente, busca-se investigar a evolução da gestão por competências, identificar os benefícios e desafios da remuneração por desempenho, discutir a motivação no trabalho e compreender a atuação do psicólogo nesse processo. A pesquisa, de caráter qualitativo e bibliográfico, baseou-se em artigos científicos dos últimos dez anos e obras especializadas. Conclui-se que programas de remuneração por desempenho podem gerar impacto positivo e contribuir para o sucesso organizacional quando implantados de forma estratégica, considerando as implicações psicológicas dessas práticas e a relevância do papel do psicólogo.

PALAVRAS-CHAVE: Competência; Desempenho; Motivação.

BENEFITS OF A PERFORMANCE PAY PROGRAM IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT: We live in an era of constant transformation, in which common practices have been optimized and new competencies have become more relevant. In this scenario, organizations have had to adapt to new demands, adjusting their people management departments to better address human needs. In this sense, this study analyzes the benefits of a pay-for-performance program in organizations, highlighting the importance of the relationship between rewards, roles, and competencies. It is challenging because it involves organizational stakeholders, especially psychologists, who need to understand business processes without losing sight of the human aspects, promoting motivation, well-being, and productivity. The overall objective of this study is to analyze the benefits of a competency-based compensation program and the role of the psychologist in its implementation. Specifically, it seeks to investigate the evolution of competency-based management, identify the benefits and challenges of performance-based compensation, discuss

¹ Acadêmica de Graduação, Curso de Psicologia, Centro Universitário Fasipe - UNIFASIFE. Endereço eletrônico: angelica.aline2303@gmail.com

² Professora Especialista em Psicologia. Centro Universitário Fasipe - UNIFASIFE. Endereço eletrônico: anapaula@gmail.com

³ Professora Mestra em Estudos Literários. Centro Universitário Fasipe - UNIFASIFE. Endereço eletrônico: marli.chiarani@edu.mt.gov.br



motivation at work, and understand the psychologist's role in this process. The research, qualitative and bibliographic in nature, was based on scientific articles from the last ten years and specialized works. The conclusion is that pay-for-performance programs can generate a positive impact and contribute to organizational success when implemented strategically, considering the psychological implications of these practices and the relevance of the psychologist's role.

KEYWORDS: Competency; Performance; Motivation.

1 INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho, intensificadas desde a Revolução Industrial, trouxeram novos desafios para as organizações, que precisam se adaptar a um cenário em constante mudança (Rothmann, 2022). A valorização de competências, antes secundárias, tornou-se essencial, exigindo que as empresas desenvolvam estratégias que reconheçam e recompensem adequadamente seus colaboradores. A remuneração por desempenho surge, nesse contexto, como uma ferramenta para alinhar esforços individuais às metas organizacionais, promovendo motivação e produtividade (Chiavenato, 2014; Nelson, 2014).

Hipoteticamente, acredita-se que tais dificuldades na implantação de um programa por competência, podem interferir nas questões emocionais de um indivíduo, inserido nesse contexto de trabalho. Diante desta exposição, a presente pesquisa busca investigar: Quais são os benefícios/desafios de se ter um programa de remuneração por competências nas organizações? Como o psicólogo pode ajudar e intervir nestas questões?

Reconhecer o papel do ser humano como ativo estratégico é crucial para o sucesso empresarial. Estudos destacam que quando os colaboradores percebem justiça na remuneração, apresentam maior engajamento e melhor desempenho (Rothmann, 2022). Nesse sentido, programas de remuneração estratégica, que vão além do pagamento de salários, abrangem benefícios e oportunidades de desenvolvimento, aumentando a competitividade organizacional (Salicilo, 2014).

Contudo, a implementação desses programas enfrenta desafios como resistência cultural, subjetividade em avaliações e falta de alinhamento entre metas individuais e organizacionais (Chiavenato, 2014; Picarelli Filho). Além disso, tais práticas têm implicações psicológicas relevantes, tornando indispensável à atuação do psicólogo organizacional na mediação entre interesses corporativos e bem-estar dos colaboradores (Zanelli; Bastos; Rodrigues, 2016).

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo geral analisar os benefícios de um programa de remuneração por competências nas organizações, considerando a importância do papel do psicólogo na sua implementação. Os objetivos específicos incluem: (1) considerar a perspectiva histórica da gestão por competências; (2) descrever os benefícios e desafios de um programa de remuneração por desempenho/competência; (3) discorrer sobre a motivação humana no trabalho; e (4) compreender o papel do psicólogo em uma estrutura organizacional, frente a um Programa de remuneração por desempenho/competência.



2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Psicologia do trabalho e as perspectivas históricas da gestão por competências

De acordo com Zanelli (2016) por convenção, foram estabelecidos os anos que compreendem 1860 a 1912, como período pioneiro da Psicologia do Trabalho, principalmente na Alemanha, por meio de Wundt. Ele esclarece que a disciplina originou-se de Psicologia Geral, emancipando-se para uma ciência psicológica, cuja ação foi fortemente influenciada por Taylor, um engenheiro, enfatizando o comportamento do trabalhador no seu ambiente trabalhista.

Zanelli et al. (2014) esclarece ainda, que a preocupação maior dentro de Psicologia do Trabalho, não é com o trabalho em si, mas sim, com o que colabora para a motivação trabalhista, que resulta em comprometimento, envolvimento, aprendizagem, satisfação, aconselhamento, estresse, qualidade de vida e as relações que se estabelecem no ambiente trabalhista. Mas seja qual for o conceito utilizado, ele não se desvincula do processo histórico.

Assim, vale esclarecer que as relações de trabalho não são tão recentes quanto parece, pois desde a Roma antiga, a força de trabalho compôs o desenvolvimento social. A divisão em classe se faz presente nas relações em sociedade, desde os tempos da Grécia antiga, antes mesmo da era cristã. Com o passar do tempo, conforme Bock, Furtado e Teixeira, (2022) o sistema capitalista provocou revoluções nas relações de trabalho, transformando-se em mercadoria e o colaborador passou a vender sua força e seu tempo ao proprietário dos bens de produção.

Na segunda metade do século XX, algumas experiências em nível de gestão administrativa, aconteceram tanto nos setores privados quanto no público, visando o acompanhamento de transformações científicas. Os estudos buscavam compreender para ultrapassar os desafios competitivos, provocados principalmente pela demanda oriental, especificamente pela Toyota (Bock, Furtado, Teixeira, 2022).

Isso resultou em melhorias de gestão, pois os estudiosos e pesquisadores, não mediram esforços para fazer alavancar a eficiência e eficácia dos serviços prestados. Em diferentes áreas da gestão, foram aparecendo novidades das propostas trazidas por estudos da função, gerando necessidade de se obter outras respostas aos novos problemas que iam aparecendo (Motta, 2014).

Neste sentido, Bock, Furtado e Teixeira, (2022) esclarecem que se iniciou a distribuição de cotas em forma de ações, que acabou influenciando a nova formação de estrutura administrativa, exigindo melhor profissionalização, deixando de ser de caráter familiar. Os trabalhadores se uniram em sindicatos, descobriram sua força de trabalho, mas também de movimentos sociais, formando sindicatos para reivindicar seus direitos trabalhistas e melhores condições de trabalho.

Ainda segundo Bock, Furtado e Teixeira, (2022), esse contexto exigiu maior qualificação dos trabalhadores, ocasionando adequação das demandas por estabilização do emprego, quando psicólogos organizacionais se fizeram necessários, mais que nunca, para auxiliar nesse processo. A ideia era customizar treinamento de operários.

Foi este cenário que contribuiu para o surgimento de um profissional habilitado em Psicologia Organizacional, que trabalhasse esse desenvolvimento, conhecido atualmente como treinamento, formação continuada em serviço. A Psicologia Organizacional passou a enfatizar melhor a interação das características do colaborador, conforme o tipo de trabalho, ambiente e estrutura organizacional (Zanelli, 2016).

Neste contexto, a atuação do psicólogo organizacional, segundo Zanelli (2014) vai além de uma visão onde se busca ajustar o trabalhador ao ambiente, em que sua eficiência



máxima seja o único fim. A prioridade é o indivíduo e para isso, é preciso haver planejamento adequado, alterações participativas, onde o homem se torna sujeito das mudanças empreendidas. Ou seja, seu crescimento pessoal deve ser valorizado, bem como suas relações sociais no ambiente trabalhista e com a sociedade.

2.1.1 Entendendo competência

De acordo com Martins (2019), a definição de competência está baseada em conhecimentos, habilidades, competências técnicas e as atitudes, sendo esta última, competências comportamentais, que uma pessoa possui ou apresenta. Pode ser compreendida pelo respeito e responsabilidade com o outro, frente à execução de tarefas, ou mesmo pelo reconhecimento de fala em determinado assunto.

Entretanto, ao se referir à capacidade de trabalho em uma organização, fica mais bem entendido quando se usa para qualificar o sujeito que é competente para executar sua função (Martins, 2019). O autor esclarece ainda que o conceito de competência envolve conhecimentos, habilidade e atitudes, imprescindíveis para o desempenho trabalhista, que precisam estar alinhados com os objetivos empresariais.

Implementar modelo com base em competências implica compreender que há enfoque na qualidade de vida, elevando saltos de desenvolvimento do potencial humano, seus valores, seus gostos e afinidades, compatibilidade nas relações trabalhistas e graus de relações de confiança. Quando se fala em adoção de cargos por competência, requer-se mudança no olhar para o ser humano que o ocupará, visando aproveitar melhor o que esse indivíduo tem a oferecer, valorizando essas qualidades e estimulando novas relações; de forma madura, com profissionalismo, com ações reflexivas sobre o desenvolvimento pessoal e profissional (Kalil Pires, 2005).

2.2 Gestão de pessoas por competência

Para Kalil Pires, (2005), ter serviços de qualidade é um direito de todo cidadão brasileiro. Mas ter esse direito garantido, só será possível se houver organizações prestando serviços de qualidade, o que implica em ter a pessoa certa no lugar adequado. Os desafios são inúmeros e passam por diversas questões, que vão desde a infraestrutura até a formação e valorização dos servidores que na organização atuam.

A gestão de pessoas por competência consiste em alinhar os processos de Recursos Humanos às competências necessárias para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. Ressalta-se que, ao identificar e desenvolver competências-chave, é possível direcionar práticas como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e capacitação com mais precisão e efetividade. Dessa forma, a gestão por competência não apenas favorece o crescimento individual dos colaboradores, mas também promove maior produtividade e coerência nas ações institucionais (Gramigna, 2018).

Ter uma gestão por competências, há que se pensar em valores, objetivos e princípios claros, compartilhados, que coloquem o cooperador no centro dessa gestão, valorizando seu papel e competência na otimização da formação em serviço. Isto pois promove reconhecimento, oportunidades estimulantes para o desenvolvimento intelectual, físico, emocional, social, científico, criativo, experiencial e financeiro de cada trabalhador (Martins, 2019).

Os contextos apontam para a necessidade de se pensar na gestão de pessoas, no que tange ao aperfeiçoamento, desenvolvimento e transformação das capacidades, para cumprir ou desempenhar funções emergentes. De acordo com Silva (2024), significa trabalhar simultaneamente com três bases conceituais: Adaptação, modernização e transformação. Para que ocorra, é preciso haver comunicação eficiente, alinhamento das



estratégias, pessoas e processos. Ou seja, deve ocorrer mudança organizacional envolvendo processos, recursos tecnológicos e mudanças de produto/serviço. A adaptação é necessária, pois mudanças por certo influenciarão no bem-estar ou não, do colaborador.

2.3 Motivação humana no trabalho

Para Gondim e Silva (2014), as preferências e os interesses individuais têm estimulado a curiosidade humana e levado a investigar: O que leva uma pessoa a gostar de algo enquanto outro a detesta? Segundo estes autores, a diversidade de interesse, de condutas individualizadas, têm a ver com motivação. É um processo importante para entender a conduta humana no ambiente trabalhista. Esclarecem ainda que a motivação, como processo psicológico, pode ser entendida como ação movida por objetivos, podendo ser autorregulada, pairando no tempo de acordo com as necessidades emocionais, valores e expectativas.

Motivação é algo pessoal, intrínseco a cada pessoa. Mas pode ser o diferencial dentro de uma empresa, através de seu capital intelectual. Para Chiavenato (2014) o ambiente organizacional de trabalho, demonstra algumas propriedades que podem motivar certos comportamentos. Significa que a depender da forma como uma instituição se organiza, os trabalhadores poderão ser motivados a atuar de certa maneira, o que pode ter resultado positivo ou ser desmotivador para si e para a empresa.

Nesse contexto, é possível citar também a Teoria de Dois Fatores, pensada por Frederick Herzberg em 1959, que representa um marco do entendimento da motivação no ambiente trabalhista. Baseando-se em entrevistas com engenheiros e contadores, Herzberg identificou que estar satisfeito ou não, no que diz respeito ao trabalho, pode sofrer influência de duas maneiras e fatores distintos: os motivacionais e os higiênicos (Herzberg, 2010).

Os de cunho motivacionais, também conhecidos como intrínsecos, relacionam-se ao conteúdo do trabalho e as tarefas desempenhadas. Incluem elementos como realização, reconhecimento, responsabilidade e crescimento profissional. Esses fatores, quando presentes, promovem satisfação e motivação nos colaboradores. Por outro lado, sua ausência não necessariamente causa insatisfação, mas pode levar a um estado de neutralidade emocional em relação ao trabalho (Herzberg, 2010).

2.3.1 Remuneração e benefícios como fatores motivacionais

Abordar gestão por competência implica quase que de forma simultânea, considerar a remuneração e benefícios que um Programa desencadeia na força de produção. As pessoas exercem suas funções com base em suas expectativas. Atuam mediante troca, pois esperam recompensa pelo seu labor. O salário e demais benefícios são de responsabilidade administrativas em pensar e gerenciar (Chiavenato, 2014).

Segundo Guimarães (2024) alguns fatores influenciam no estado motivacional dos trabalhadores. Destaca que um ambiente com feedback e trocas, com boa comunicação, relações e conflitos minimizados, remuneração condigna a cada colaborador, treinamentos, planos de carreira, todos ajudam no desenvolvimento de confiança entre os trabalhadores. São ações nesse viés que os fazem sentir-se motivados. Ambiente que lhes respeitem, que reconheça e recompense o esforço individual, avalia o desempenho e bonifica pelas metas, possuem essas ferramentas de acompanhamento dos resultados. Elas indicam onde deve haver intervenção, com vistas a aprimorar a performance de cada qual, indicando pontos de melhoria para construção de um ambiente humanizado.

A motivação dos colaboradores nas organizações está diretamente ligada à forma como as recompensas são percebidas. Além da remuneração financeira, aspectos como



reconhecimento, desafios compatíveis com as competências individuais, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente que estimule o crescimento pessoal e profissional, são fundamentais para manter o engajamento. A valorização desses fatores contribui para fortalecer o vínculo entre o colaborador e a organização, promovendo maior comprometimento e melhoria no desempenho (Dutra, 2002).

Por esta linha de raciocínio, configura-se que a remuneração salarial como recompensa ao trabalhador, pelo tempo que se dedicou na organização, o motiva a continuar exercendo sua função e garantindo sua subsistência. Por tais razões, empreenderá esforços com dinamismo, mostrando suas competências e habilidades que a especificidade de sua função requer (Chiavenato, 2014)

2.4 O papel do psicólogo nas organizações

Segundo Zanelli et al. (2016) outrora as atividades do psicólogo envolviam seleção de pessoal e uso de avaliações psicológicas com vistas ao ajuste de cargos, mas que tal ideia hoje é defasada e obsoleta. Legalmente, dentre as atividades do psicólogo, estabelecidas na Lei 4.119, Art. 13, § 1º, destacam-se: A condução de avaliações psicológicas, ações de orientação e aplicação de instrumentos psicológicos em processos seletivos, além de atividades voltadas à orientação educacional e à mediação de dificuldades relacionadas à adaptação.

Zanelli et al. (2016) esclarecem que tradicionalmente a Psicologia se ateve a estudar e intervir no âmbito individual e de grupo, enquanto que outras nuances envolvidas passaram despercebidas, vista com menor grau de importância. Na medida em que o entendimento e estudos ocorreram de forma crescente, outros desafios foram surgindo e ampliando a atuação do psicólogo organizacional, desenvolvendo estratégias mais adequadas de intervenção no sistema.

Um desempenho insatisfatório não pode ser de responsabilidade única do trabalhador, quando as estruturas oferecidas também não estão a contento, quando as políticas organizacionais não correspondem à qualidade de vida dos colaboradores. É esse campo difuso e amplo, não isento de tensões e conflitos, onde o psicólogo organizacional deve fazer saltar aos olhos o fenômeno psicológico envolvido na divisão de trabalho (Zanelli et al. 2016).

Zanelli et al. (2016) enfatizam que mais do que nunca, há necessidade de conhecimento multidisciplinar para que a atuação do profissional da psicologia tenha uma intervenção a contento. Ou seja, é preciso atuar junto com outros profissionais. São vários os conhecimentos, e de diversas áreas, que precisam ser compreendidos para entender um fenômeno.

De acordo com Fonseca et al. (2021), o psicólogo em uma organização, pode escolher dois caminhos. Optar por usar os conhecimentos técnicos que aprendeu ou dar vazão a lógica da empresa, assumindo sua linguagem e ação empresarial. Ou então, assumir a tarefa de coanalista do trabalho de outro. Neste caso, irá se preocupar não só com um trabalho bem feito, mas também com a saúde do colaborador. Sua ação será apropriada para a empresa e para o trabalhador. Terá diante de si a visão real do trabalho, as ferramentas de intervenção para lidar com as interfaces que surgem.

Entretanto, o trabalho do psicólogo dentro das empresas, vai muito além. A Nota Técnica CFP nº 18/2024 amplia essa visão, mostrando a importância de um trabalho feito com ética, com base na ciência, respeitando os direitos humanos. A nota destaca que tal atuação pode incluir a transformação dos ambientes ao promover a saúde psicológica dos colaboradores, levando em consideração os impactos sociais que acontecem na área trabalhista.



A Nota ainda reforça o papel da Psicologia na promoção de práticas inclusivas e políticas de diversidade nas organizações. O psicólogo deve intervir de forma crítica e propositiva em processos que envolvam desigualdades estruturais relacionadas a gênero, raça, deficiência, orientação sexual e outros marcadores sociais. Essas ações devem ser integradas às estratégias institucionais de modo que favoreçam a equidade e a justiça no trabalho (CFP, 2024)

Por fim, é ressaltada a importância da atuação do psicólogo em ações de educação corporativa, como programas de desenvolvimento humano, oficinas de sensibilização e atividades voltadas ao fortalecimento da cultura organizacional. Tais práticas, quando fundamentadas em princípios éticos e científicos, contribuem para o fortalecimento dos vínculos profissionais e para a humanização das relações de trabalho (CFP, 2024).

2.4.1 A atuação do profissional de POT na remuneração por desempenho

A remuneração por desempenho exige uma estratégia a ser adotada pelas organizações com o objetivo de alinhar os interesses dos trabalhadores aos objetivos empresariais, estimulando o comprometimento e a busca por melhores resultados. Esse tipo de remuneração deixa de focar apenas no tempo de serviço ou na função desempenhada, passando a reconhecer a contribuição efetiva de cada colaborador nos resultados da organização (Chiavenato, 2014).

Para Milkovich, Newman e Gerhart (2011), a remuneração baseada no desempenho, influencia positivamente o comportamento dos trabalhadores, ao estabelecer objetivos claros e mecanismos de reconhecimento praticáveis. Nesse cenário, a atuação do psicólogo organizacional é fundamental. Esse profissional possui formação voltada à análise de comportamentos, relações interpessoais e estrutura emocional no ambiente de trabalho, o que o torna apto a contribuir com a formulação, implementação e avaliação de sistemas de recompensa.

Segundo Borges-Andrade e Zanelli (2004) o psicólogo deve participar ativamente da construção de programas que considerem as motivações humanas e as condições psicossociais do trabalho, evitando que tais sistemas gerem sobrecarga ou competitividade excessiva entre os colaboradores. Além disso, ele é responsável por identificar possíveis distorções nos processos de avaliação de desempenho, os quais possam comprometer a percepção de justiça na relação com membros da equipe. Quando os critérios de avaliação são mal definidos ou aplicados de maneira inconsistente, surgem sentimentos de injustiça e desmotivação, o que pode prejudicar o clima organizacional.

A atuação do psicólogo organizacional se mostra relevante na construção de programas que respeitem as diferenças individuais, em termos de motivação e significado atribuído às recompensas. Bergamini (2014) argumenta que a motivação é um fenômeno complexo, influenciado tanto por fatores internos quanto externos, e, que a eficácia de qualquer sistema de recompensa, dependerá da compatibilidade entre os estímulos oferecidos e os valores individuais de cada trabalhador. A escuta ativa e o levantamento de dados por meio de entrevistas, questionários e diagnósticos organizacionais, são ferramentas utilizadas pelo psicólogo para esse fim.

A função do psicólogo organizacional torna-se cada vez mais relevante quando a organização adota programas de remuneração por desempenho. Ele tem a capacidade de avaliar o impacto desses programas no bem-estar emocional dos colaboradores e de ajudar a ajustar as estratégias de gestão para que os resultados sejam alcançados de forma equilibrada. Como destacam Borges-Andrade, Zanelli e Bastos (2004), a Psicologia oferece ferramentas para diagnosticar as reações dos colaboradores e garantir que as expectativas estejam alinhadas com as realidades do ambiente de trabalho. O psicólogo também



desempenha papel essencial na educação dos líderes e gerentes sobre como utilizar esses programas de maneira eficaz, garantindo que as práticas de avaliação de desempenho sejam percebidas como justas e motivadoras, sem causar pressões excessivas ou efeitos adversos.

2.5 Benefícios dos programas de remuneração por desempenho

A implementação de sistemas de remuneração por desempenho nas organizações, tem se mostrado uma prática comum, particularmente em ambientes de alta competitividade, com intuito de alinhar os objetivos individuais aos organizacionais. No entanto, a eficácia desses programas depende de vários fatores, destacando a clareza nos critérios de avaliação e a percepção de justiça por parte dos colaboradores (Robbins, 2020).

Diversos estudos empíricos têm demonstrado que a remuneração por desempenho pode gerar benefícios significativos em termos de produtividade e engajamento, principalmente quando os critérios são bem definidos e justos. Por exemplo, um estudo realizado por Afonso e Lima (2021) em grandes empresas brasileiras revelou que, quando a remuneração está vinculada a metas claras e alcançáveis, há um aumento expressivo no desempenho, particularmente em funções voltadas para vendas e produção. No entanto, esses resultados são condicionados à percepção de justiça organizacional, que deve ser constantemente monitorada, visto que a falta de transparência nos critérios pode gerar desconfiança e desmotivação entre os colaboradores.

A questão da justiça organizacional é crucial para entender como o sistema de recompensa afeta o comportamento no trabalho. Hirschle e Gondim (2020) afirmam que a percepção de justiça não se limita apenas à distribuição das recompensas, mas também ao processo que leva à sua determinação. A justiça processual, ou seja, a clareza e a consistência dos critérios usados para avaliar o desempenho, exerce papel essencial na motivação e no comprometimento dos trabalhadores. Quando os colaboradores percebem que as avaliações são justas e baseadas em critérios objetivos, tendem a demonstrar maior disposição para atingir os objetivos da organização. Assim, a transparência e a comunicação são ferramentas essenciais para que o psicólogo organizacional contribua para o sucesso desses programas, atuando como facilitador da compreensão e aceitação por parte dos colaboradores.

Entretanto, a relação entre desempenho e recompensa não é isenta de desafios, especialmente quando se observa a pressão excessiva por resultados imediatos. Larkin, Pierce e Gino (2012) conduziram um estudo longitudinal e apontou que, embora a remuneração por desempenho possa melhorar os resultados de curto prazo, também pode gerar consequências indesejáveis, como foco excessivo em metas imediatas, em detrimento de aspectos como inovação e colaboração.

Esse tipo de pressão pode induzir comportamentos prejudiciais, como a competição desleal e o isolamento dentro das equipes. Por isso, é essencial que os sistemas de recompensa sejam projetados de forma a equilibrar o incentivo à performance com a promoção de um espaço de trabalho saudável e cooperativo. Nesse sentido, o psicólogo organizacional tem um papel crucial na análise dos impactos psicossociais dessas práticas e no desenho de estratégias que favoreçam o equilíbrio entre desempenho individual e coletivo (Larkin; Pierce, Gino (2012).

Um exemplo notável de aplicação bem-sucedida de remuneração por desempenho é o estudo de Pfeffer e Sutton (2006), que analisou o modelo de recompensas da Google.

A pesquisa demonstrou que a remuneração variável, quando combinada com outras práticas de valorização, como o reconhecimento de ideias inovadoras e a autonomia no trabalho, teve impacto positivo, tanto na produtividade quanto no engajamento dos



colaboradores. A transparência nos processos de avaliação e a valorização das contribuições individuais foram apontadas como fatores-chave para o sucesso da prática na empresa. Sendo assim, os autores ressaltam que, para ser eficaz, o sistema de recompensa deve estar inserido em uma cultura organizacional que priorize a justiça, a equidade e o respeito pelos colaboradores (Pfeffer; Sutton 2006).

Importante considerar que Borges-Andrade, Zanelli e Bastos (2004) destacam a importância do psicólogo na avaliação e no diagnóstico das condições psicossociais das equipes, sua atuação no desenvolvimento de estratégias que promovam a equidade, a clareza e o respeito no ambiente trabalhista. Assim, a intervenção do psicólogo é essencial, não apenas na implementação de sistemas de recompensa, mas também na avaliação contínua de seu impacto sobre a motivação, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa, de caráter bibliográfico, de abordagem qualitativa, foi conduzida por meio de revisão bibliográfica em bases científicas e obras especializadas, levantaram-se as informações relativas a gestão por competência, sobre as quais se debruçou na leitura, a princípio, de maneira informal. Envolveu seleção e uso posterior dos pontos considerados importantes, os quais vieram ao encontro dos objetivos e questões de estudos elencados.

De acordo com Gil (2018), uma pesquisa bibliográfica possibilita vasta abrangência de informações, sendo utilizada com regularidade nos estudos exploratórios ou descritivos, favorecendo o aproveitamento de dados em incontáveis publicações, com vistas a contribuir no desenvolvimento, na adequação de conceitos que englobam o objeto de estudo proposto.

A construção do texto se baseou em pesquisa abrangente, explorando diversas fontes de informação. Foram utilizadas as bases de dados eletrônicas de renome, como o Google Acadêmico Brasil, o SciELO BR e o *The Scientific Electronic Library Online* (SciELO).

A seleção dos materiais, em processo, se deu por meio de leitura crítica e atenta dos resumos, descritores e ao conteúdo disponível para download. Também foi explorado o contexto da pesquisa, consultando revisões da literatura e capítulos de livros que abordam o tema central do trabalho.

Para refinar a busca e garantir a pertinência dos materiais, utilizaram-se as seguintes palavras-chave como filtro: Remuneração por competências, Psicologia Organizacional, motivação no trabalho, comportamento organizacional e Psicologia do Trabalho.

Optou-se por não restringir a busca por dados em livros, valorizando a relevância do conteúdo para o presente estudo, e autores renomados no decorrer do tempo, bem como artigos de validação na área em estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analisando a história da gestão por competências, percebe-se que ao longo dos anos houve mudança significativa na maneira como as organizações reconhecem e utilizam as habilidades de seus colaboradores. A gestão por competências surgiu como forma de melhorar a eficácia organizacional, alinhando as competências dos trabalhadores às



necessidades da empresa.

Entre os benefícios desses programas, destaca-se a melhoria na motivação dos colaboradores. Quando bem estruturados, esses programas não só promovem a produtividade, mas também tornam o vínculo mais forte entre trabalhador e organização.

No entanto, é preciso considerar os desafios envolvidos. A busca incessante por resultados pode gerar um ambiente de pressão excessiva, o que pode resultar em estresse, ansiedade e diminuição na colaboração entre os membros da equipe. Portanto, para que os benefícios sejam alcançados de forma equilibrada, é essencial que os critérios de avaliação sejam justos e transparentes.

No contexto da Psicologia Organizacional, o papel do psicólogo é fundamental na gestão desses programas. O psicólogo deve garantir que o sistema de avaliação seja adequado às necessidades dos colaboradores e da organização, promovendo cultura de justiça e transparência. Ele tem a responsabilidade de avaliar os impactos psicológicos desses programas, evitando efeitos negativos como o estresse e o burnout.

A contribuição do trabalho psicológico, vai além da implementação dos sistemas de avaliação de desempenho, pois o profissional da Psicologia também pode orientar a organização na construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado, onde o foco não esteja apenas nos resultados, mas também no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores.

As atividades compartilhadas com outras profissões precisam ser reconhecidas como parte das atividades profissionais dos psicólogos. Justificam-se devido à especificidade da formação que os tornam aptos para atuar nas organizações trabalhistas, ofertando perspectiva única e complementar, ainda que seja de cunho administrativo o trabalho, o que pode ser fundamental e imprescindível na resolução de problemas e atendimento das demandas.

Em resumo, os programas de remuneração por desempenho têm grande potencial por contribuir para o sucesso organizacional, desde que sejam implementados de maneira estratégica e equilibrada. Para garantir que tragam benefícios reais, é essencial que as organizações considerem as implicações psicológicas dessas práticas e a importância do papel do psicólogo.

Com abordagem cuidadosa, esses programas podem não apenas aumentar a satisfação no trabalho, mas também melhorar a produtividade e fomentar um cenário trabalhista mais colaborativo e saudável, onde os trabalhadores se sintam motivados, valorizados e queiram desenvolver e alcançar os objetivos, pessoal e da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adotar programas de remuneração por desempenho oportuniza espaço significativo em organizações que buscam alinhar os objetivos individuais aos coletivos, melhorar os indicadores de produtividade e promover cultura organizacional baseada em reconhecimento e justiça. O êxito dessas práticas, no entanto, depende não apenas da estrutura técnica dos sistemas implementados, mas também da sua aderência aos valores humanos e à saúde psicológica dos trabalhadores. Nesse cenário, a atuação do psicólogo organizacional se apresenta como elemento estratégico para garantir que tais programas sejam eficazes, éticos e sustentáveis, conforme orienta o Conselho Federal de Psicologia (2024), que destaca a importância da atuação profissional voltada à mediação entre os interesses institucionais e o bem-estar dos colaboradores nas políticas de gestão de pessoas.



Além disso, programas de remuneração por desempenho contribuem para fortalecer o comprometimento dos colaboradores, aumentar a transparência nos critérios de reconhecimento e estimular o desenvolvimento contínuo de competências alinhadas às estratégias organizacionais. Estudos destacam que práticas de recompensa bem estruturadas tendem a elevar o engajamento, a reduzir o turnover e a promover ambientes mais colaborativos, especialmente quando os critérios de avaliação são claros e percebidos como justos (Chiavenato, 2014). Assim, a remuneração por desempenho, quando aplicada de maneira adequada, não apenas reconhece resultados, mas também reforça a cultura de mérito e valorização profissional dentro das organizações.

Por fim, os estudos de caso e a literatura especializada revelam que a competência do psicólogo organizacional na implementação de programas de remuneração por desempenho, se justifica por sua formação multidisciplinar, que integra conhecimentos sobre comportamento humano, motivação, gestão de pessoas e saúde no trabalho.

REFERÊNCIAS

- LIMA, Afonso. Entrevista Nota 10: A importância da ciência para o mundo dos negócios. 2021. Disponível em <https://unifor.br/-/entrevista-nota-10-afonso-lima-e-a-importancia-da-ciencia-para-o-mundo-dos-negocios> Acesso em 20 05 2025.
- BERGAMINI, Cecília W. Psicologia Aplicada à Administração de Empresas. 4ª ed., São Paulo: Ed. Atlas, 2014.
- BOCK, Ana M.B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA. Psicologia: Uma introdução ao estudo de psicologia. 16ª ed., São Paulo: Ed. Saraiva, 2022.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. Psicologia e produção do conhecimento em BERGAMINI organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGESANDRADE, J. E.;
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 4ª ed. 2014.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). Nota Técnica CFP nº 18/2024: o escopo da atuação da (o) Psicóloga (o) no campo das organizações e do trabalho. Brasília: CFP, 2024. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2024/07/nota_tecnica-1.pdf Acesso em 01 Junho 2025
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FONSECA, J.C.F.; REIS, B. M. C.; MONTEIRO, J. A. T.; VIEIRA, C. E. C.; ARAÚJO, J. N. G. Psicologia, Trabalho e Processos Psicossociais: Pesquisas e Intervenções. Belo Horizonte: PUC Minas, 2021. E-book
- GIL, Antônio. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GONDIN, Sônia M.G.; SILVA, Narbal. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO. In: Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.



GUIMARÃES, B. Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. Gupy, [s.l.], 20 Set. 2024. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em 31. Out. 2024.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Gestão por competências: no setor público e privado*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HERZBERG, Frederick. Trabalho e a natureza do homem. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
HIPÓLITO, José. *Gestão de pessoas: teoria e prática*. São Paulo: Saraiva, 2010.

HIRSCHLE, Ana L. Teixeira; GONDIM, Sonia M. G. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. 2020. Disponível em <https://orcid.org/0000-0001-8228-7882>
Acesso em 23 05 2025.

KALIL PIRES, Alexandre. et al. Gestão por Competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

LARKIN, Ian; PIERCE Lamar; GINO, Francesca. The Psychological Costs of Pay-for Performance: Implications for the Strategic Compensation of Employees, 2012. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1002/smj.1974> Acesso em 12 05 2025.

MARTINS, Maria do Carmo. Gestão por Competências: Conceitos, definições e tipologias de competências. Módulo 2. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2019.

MILKOVICH, G.; NEWMAN, J.; GERHART, B. Compensation. Nova Iorque: McGraw Hill/Irwin, 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: A ciência de ser dirigente. 15ª ed. Rio de Janeiro/RJ. Ed. Record, 2004.

NELSON, Bob. 1501 Maneiras de Premiar Seus Colaboradores. Rio de Janeiro: Sextante, 2014. 288 p. ISBN: 9788543100111

PFEFFER, J.; SUTTON, R. EVIDENCE-BASED MANAGEMENT. 2006.
<https://cebma.org/assets/Uploads/Pfeffer-Sutton-Evidence-Based-Management-v2.pdf>
Acesso em 14. 05.2025.

PICARELLI FILHO, Vicente; WOOD JR, Thomaz. Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, pág. 70-80, 2004.

ROBBINS, S.P. Comportamento organizacional. 20ª ed. São Paulo: Pearson, 2020.

ROTHMANN, I. Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho. São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152700/>. Acesso em: 23.10.24.



2022.

SALICIO, Márcia Regina Gabardo. Remuneração estratégica: ferramenta para alavancar o desempenho organizacional. Curitiba: Intersaberes, 2014.

SILVA, Roberta. Conheça as etapas para desenvolver uma boa gestão de mudanças. 2024. Disponível em <https://ficadicarh.cognaempresas.com.br/gestao-de-mudancas/>
Acesso em 08.10.24

ZANELLI, José C.; BASTOS, Antônio V.B.; RODRIGUES, Ana C.A. CAMPO
PROFISSIONAL DO PSICÓLOGO EM ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO. Texto III In:
Psicologia Organizacional e do Trabalho I. 2016. Disponível em chrome
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/785
7627/mod_resource/content/1/Texto%203-
%20CAMPO%20PROFISSIONAL%20DO%20PSIC%3%93LOGO%20EM%20ORGANIZ
A%3%87%C3%95ES%20E%20NO%20TRABALHO.pdf acesso em 23.10.24

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE. J. E. BASTOS, A.V.B. Psicologia, Organizações
e Trabalho no Brasil. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.