

**ÁREA TEMÁTICA:** Gestão de Pessoas

**TÍTULO DO TRABALHO** A PRESSÃO QUE EU SINTO: A INTERAÇÃO DE FATORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE PRESSÃO POR DESEMPENHO

## Resumo

A pressão no ambiente organizacional é um elemento comum no cotidiano das empresas, marcada pela exigência de resultados e cumprimento de metas e prazos rigorosos. Embora essa pressão possa atuar como um fator motivador, impulsionando o desempenho, sua intensidade excessiva está associada a consequências negativas, como esgotamento profissional, baixo rendimento e adoecimento mental (Lins *et al.*, 2021). Em um contexto empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, torna-se relevante analisar como fatores organizacionais e pessoais interagem na percepção da pressão por desempenho, de modo a compreender seus impactos sobre o colaborador. Com esse propósito, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e abordagem exploratório-descritiva, fundamentada em entrevistas semiestruturadas com oito colaboradores de três setores caracterizados por forte cobrança por metas: bancos, consultoria de vendas e call centers. A análise de conteúdo revelou fatores organizacionais como tipos de cobrança, estilo de liderança, clima organizacional e ausência de reconhecimento como intensificadores da percepção de pressão. Além disso, identificou-se que características pessoais como autocobrança, sensibilidade emocional e experiências anteriores influenciam a forma como essa pressão é interpretada. Por fim, constatou-se que a percepção da pressão interfere diretamente no desempenho dos colaboradores, podendo resultar em estímulo e engajamento, ou, em outros casos, em queda, oscilação ou até afastamento emocional das metas propostas. Esses achados contribuem para a compreensão mais ampla e apontam para necessidades de práticas organizacionais mais sensíveis ao equilíbrio entre resultados e saúde emocional no trabalho.

**Palavras-chave:** pressão; desempenho; fatores pessoais; fatores organizacionais.

## ABSTRACT

Pressure in the organizational environment is a common element in the daily operations of companies, characterized by the demand for results and the fulfillment of strict goals and deadlines. Although this pressure can act as a motivating factor, driving performance, its excessive intensity is associated with negative consequences, such as professional burnout, low productivity, and mental health issues (Lins *et al.*, 2021). In an increasingly dynamic and competitive business context, it is relevant to analyze how organizational and personal factors interact in the perception of performance pressure, in order to understand its impacts on employees. For this purpose, a qualitative, applied, exploratory-descriptive study was conducted, based on semi-structured interviews with eight employees from three sectors characterized by strong target pressure: banking, sales consulting, and call centers. Content analysis revealed organizational factors such as types of pressure, leadership style, organizational climate, and lack of recognition as intensifiers of perceived pressure. Furthermore, personal characteristics such as self-pressure, emotional sensitivity, and previous experiences were found to influence how this pressure is interpreted. Finally, it was observed that the perception of pressure directly affects employee performance, potentially resulting in stimulation and engagement, or, in other cases, in decline, fluctuation, or even emotional withdrawal from the proposed goals. These findings contribute to a broader understanding and point to the need for organizational practices more sensitive to the balance between results and emotional well-being at work.

**Keywords:** pressure; performance; personal factors; organizational factors.

## 1. Introdução

Imagine um ambiente de trabalho onde cada meta é um desafio e cada prazo, uma corrida contra o tempo. Nesse cenário dinâmico e competitivo, a pressão por desempenho emerge como uma constante, moldando atitudes e resultados. Para atingir maior produtividade e eficiência, as organizações estabelecem padrões elevados, traduzindo a pressão em demandas por entregas rápidas e de alta qualidade (Zhu *et al.*, 2023).

Entretanto, essa pressão pode ser tanto um estímulo quanto um obstáculo. A pressão de desempenho pode ter dois lados: por um lado, ela pode aumentar a motivação da equipe para atingir metas e alcançar um bom desempenho; por outro, pode gerar impactos negativos ao longo do caminho, como estresse e desgaste emocional (Gardner, 2012).

As percepções individuais sobre a pressão de desempenho são moldadas por atributos pessoais. Portanto, é recomendável que os gestores estejam atentos a esses atributos para aliviar suas experiências decorrentes da pressão (Wang *et al.*, 2025). Fatores como vergonha diante dos erros (Wang, *et al.*, 2025), o medo da demissão (Veloso; Caldas, 2004), as experiências emocionais (Wang, *et al.*, 2025), a identidade moral (Zhu *et al.*, 2023) e a percepção do trabalho (Wang *et al.*, 2025) influenciam a forma de como lidar com a pressão por desempenho.

Além dos fatores pessoais, o modo como a pressão é comunicada e vivida no ambiente organizacional também influencia sua percepção.

Diante disso, o estudo se propõe a responder a seguinte pergunta: De que forma a interação entre os fatores organizacionais e individuais afetam a percepção da pressão pelo desempenho dos colaboradores no contexto organizacional?

O objetivo geral deste trabalho é analisar a interação dos fatores pessoais e organizacionais e sua influência na percepção dos colaboradores sobre a pressão por desempenho.

Visando alcançar tal objetivo, destacam-se os seguintes objetivos específicos: I. Identificar os fatores organizacionais que mais influenciam a percepção de pressão no ambiente de trabalho; II. Examinar como os fatores pessoais dos colaboradores interagem com os fatores organizacionais para influenciar a percepção de pressão; III. Investigar a relação entre a percepção de pressão e o desempenho dos funcionários.

A justificativa para essa pesquisa se apoia em três âmbitos fundamentais: social, científico e acadêmico. No âmbito social, contribui para a melhora no bem-estar e na saúde emocional no trabalho.

No campo científico, o estudo busca trazer a compreensão sobre como a pressão de desempenho e os fatores pessoais estão conectados, pois há poucos estudos que tratam dessa interação. (Wang *et al.*, 2025).

Por fim, no ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para a formação de conhecimentos críticos sobre o ambiente organizacional, com isso, contribuindo para a formação de estudantes e profissionais mais preparados para enfrentar desafios reais no mercado de trabalho, além de incentivar novos estudos e discussões no meio acadêmico.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e de caráter exploratório descritivo. A coleta ocorreu por entrevistas semi estruturadas com colaboradores de bancos, consultorias de vendas e call centers, a fim de compreender suas percepções sobre a pressão por desempenho.

A organização deste trabalho está dividida em seções, iniciando com esta

introdução, seguida pelo referencial teórico, metodologia, resultados e discussão, e finalmente, a conclusão.

## 2. Fundamentação Teórica

Para abordar os aspectos propostos por este estudo, foi necessário realizar uma pesquisa sobre o conceito da pressão por desempenho, os fatores pessoais que influenciam na percepção dessa pressão e as estratégias de enfrentamento.

### PRESSÃO POR DESEMPENHO NA ORGANIZAÇÃO

A pressão por desempenho nas organizações pode ser entendida de diversas maneiras, mas todas as abordagens apontam para a exigência por resultados elevados, frequentemente acompanhadas por consequências significativas. Segundo Gardner (2012), destaca que ela pode atuar tanto como estímulo à produtividade, quanto como fonte de desgaste. Essa dualidade também aparece em Wang *et al.* (2025) ao afirmarem que seus efeitos dependem do equilíbrio entre demandas e recursos.

Complementando essa ideia, Zhu *et al.* (2023) enfocam a percepção dos colaboradores sobre a pressão de desempenho, definindo-a como a necessidade de atingir altos níveis de desempenho, pois o resultado está relacionado a consequências importantes. Para esses autores, a pressão está diretamente ligada à percepção de que os resultados são críticos e que as falhas podem ter repercussões significativas, não apenas para o indivíduo, mas para a organização como um todo. Assim, a urgência associada à pressão de desempenho faz com que os colaboradores sintam a necessidade constante de superação.

Diante dessas definições, podemos entender que a pressão por desempenho envolve fatores internos e externos, que pode ser vista tanto como uma força motivadora como também desgastante, dependendo da percepção do indivíduo. Quando bem administrado, pode passar desempenho e inovação, entretanto, quando mal gerida, pode resultar em estresse e até exaustão profissional. Ancorados nos conceitos de Gardner (2012), Wang *et al.* (2025) e Zhu *et al.* (2023), definimos pressão por desempenho como um conjunto de fatores e expectativas que geram responsabilidade compartilhada, uma vigilância constante sobre o trabalho realizado e consequências relacionadas aos resultados.

Assim, fica claro que a pressão por desempenho não é um fator isolado, mas um processo complexo em que os fatores organizacionais e pessoais se entrelaçam (Wang *et al.*, 2025). Embora as exigências externas possam gerar um senso de urgência e motivação para alcançar altos níveis de desempenho, a forma como cada indivíduo reage a essa pressão pode depender de suas experiências e características pessoais (Veloso; Caldas, 2004). Fatores pessoais como o medo, a vergonha ou a própria percepção de como o trabalho se conecta com a sua identidade, desempenham um papel crucial na maneira como a pressão é administrada (Wang, *et al.*, 2025; Veloso; Caldas, 2004; Zhu *et al.*, 2023). Ao compreender que cada colaborador interpreta a pressão a partir de suas próprias experiências, torna-se essencial analisar essas dimensões.

### FATORES PESSOAIS QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DA PRESSÃO

A pressão de desempenho é uma experiência do ambiente organizacional, marcada por altos níveis de cobrança e pela necessidade de responder às expectativas externas (Zhu *et al.*, 2023). No entanto, fatores pessoais exercem um

papel crucial na forma como essa pressão é percebida e enfrentada pelos indivíduos (Wang *et al.*, 2025). A literatura aponta dimensões que se destacam nesse processo, como experiências emocionais, significância do trabalho, vergonha e medo de perder o emprego. No entanto, a investigação ainda carece de uma investigação abrangente das respostas emocionais dos colaboradores à pressão de desempenho (Chen; Li, 2023).

### Dimensão emocional

As **experiências emocionais** exercem papel central na forma como o indivíduo lida com a pressão de desempenho. Para alguns, a cobrança funciona como um estímulo, despertando entusiasmo e engajamento, enquanto para outros pode gerar ansiedade, medo de fracassar e esgotamento (Harley *et al.*, 2019; Xu *et al.*, 2021). A interação cotidiana com líderes, colegas e clientes intensifica essa dinâmica (Hwang; Shi; Wang, 2021), podendo tanto fortalecer o desempenho quanto levar ao burnout caso não haja gestão emocional adequada (Machado *et al.*, 2024).

Dentro dessa dimensão, a **vergonha** aparece como emoção recorrente diante de pressões excessivas. Ela surge quando o colaborador percebe ameaças à sua autoimagem ou competências, seja por avaliações negativas, exposição diante dos colegas ou possibilidade de demissão (Silva; Palhano; Pessoa, 2021; Mitchell *et al.*, 2019). Esse sentimento pode desencadear retraimento, comportamentos defensivos ou queda de desempenho (Daniels; Robinson, 2019). Em contextos de instabilidade, o **medo de perder o emprego** intensifica ainda mais essa percepção de ameaça, levando colaboradores a aceitarem condições desgastantes para preservar sua segurança financeira (Veloso; Caldas, 2004; Zhu *et al.*, 2023).

### Dimensão motivacional

Outro fator relevante é a **significância do trabalho**, entendida como grau em que o indivíduo percebe sua função como relevante e valiosa (Hackman; Oldham, 1980). Colaboradores que encontram sentido no que fazem tendem a enfrentar a pressão com mais resiliência, transformando-a em incentivo para atingir metas. Pesquisas apontam que esse significado do trabalho reduz experiências ruins e fortalece comportamentos proativos, favorecendo uma postura mais positiva frente aos desafios organizacionais (Bailey *et al.*, 2019; Ding; Liu, 2019; Wang *et al.*, 2025). Por outro lado, quando a significância está ausente, aumentam os sentimentos de insegurança, não pertencimento e vulnerabilidade diante da pressão.

## ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO A PRESSÃO POR DESEMPENHO

A busca por produtividade gera ambientes de alta pressão, gerando estratégias que conciliem o desempenho e o bem-estar. Para manter esse equilíbrio, é fundamental adotar técnicas de organização e gestão do tempo, além de incluir momentos de lazer na rotina, contribuindo para a redução do estresse e o aumento da qualidade de vida (Souza; Taborda; Freitas, 2021).

Nesse contexto, algumas abordagens são utilizadas para ressignificar ou transformar o sofrimento laboral, tornando-o parte do processo de crescimento e adaptação. A saúde do trabalhador não está necessariamente ligada a ausência de pressão, mas sim a capacidade de dar sentido às experiências desafiadoras. O reconhecimento pelo esforço e dedicação às tarefas desempenhadas tem um papel crucial nesse processo, pois permite que as dificuldades enfrentadas sejam

interpretadas como um meio de desenvolvimento profissional e pessoal (Dias *et al.*, 2011).

Dentre as estratégias mais comuns, destacam-se as atividades físicas, como corrida, musculação, crossfit e artes marciais. Elas funcionam como uma válvula de escape, mas a escolha depende das preferências individuais, o que potencializa seus benefícios (Lima; Domingues; Gomes, 2023).

Outro aspecto relevante é a inteligência emocional, que envolve empatia, resiliência, autocontrole, automotivação e relações saudáveis, favorecendo equilíbrio e adaptação diante das adversidades (Blóis; Salles, 2022).

Além disso, pesquisas ainda mostram que a pressão por alto desempenho, o medo de não corresponder às expectativas e exigências profissionais estão entre os principais estressores. As respostas variam entre enfrentamento ativo, reinterpretção positiva e até autculpabilização (Silva; Pereira; Costa, 2021).

Assim, as estratégias devem considerar às particularidades de cada indivíduo. O equilíbrio emocional aliado ao reconhecimento das dificuldades enfrentadas é essencial para o bem-estar, a produtividade e a sustentabilidade da trajetória profissional.

### 3. Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e analítica, sendo conduzida em três etapas.

Na primeira fase, foi realizada uma revisão da literatura sobre a pressão por desempenho, abrangendo seus conceitos, os fatores individuais que influenciam sua percepção e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos trabalhadores.

A segunda fase consistiu na seleção de participantes e na coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. Esse método é caracterizado pelo uso de um roteiro de perguntas previamente elaborado, permitindo, entretanto, que o entrevistador explore temas emergentes de acordo com as respostas dos participantes, garantindo maior profundidade na investigação (Castro; Oliveira, 2022). O roteiro foi elaborado com base no referencial teórico, mas de autoria própria ligando as perguntas aos objetivos, como pode ser analisado melhor essa construção a partir da tabela abaixo, o mesmo poderá ser disponibilizado diante demanda:

Tabela 1- Construção do roteiro de entrevista	
Objetivo específico	Perguntas
1	<p>1- O que você entende sobre pressão, na vida, como estudante? E você pensa isso baseado em quê? Você tem alguma experiência organizacional que possa usar de exemplo?</p> <p>2- Como acontece atualmente a cobrança por resultados e metas no seu trabalho?</p> <p>9- Para você, o que no seu ambiente de trabalho faz com que você sinta pressão por desempenho?</p> <p>10- O que mais costuma influenciar o seu desempenho no trabalho quando você está sob pressão? Pode me dar exemplos? Como você se sente diante disso?</p>

Tabela 1- Construção do roteiro de entrevista	
2	<p>4- Como você costuma lidar com seu emocional em situações de cobrança ou pressão? Pode contar alguma experiência?</p> <p>6- Em algum momento você já se sentiu envergonhado por não atingir um resultado esperado? Pode contar algum momento que isso ocorreu?</p> <p>8- Você já sentiu medo de perder seu emprego por não bater alguma meta? Esse medo te trouxe alguma reação na realização do seu trabalho?</p> <p>10- O que mais costuma influenciar o seu desempenho no trabalho quando você está sob pressão? Pode me dar exemplos? Como você se sente diante disso?</p> <p>11- Você sente que a forma como você lida com a pressão é parecida ou diferente de seus colegas de trabalho? O que acredita que justifica essa diferença?</p>
3	<p>3- Para você, a pressão por desempenho lhe motiva ou lhe prejudica de alguma forma? Por quê?</p> <p>5- Esses sentimentos que surgem nesses momentos afetam seu desempenho?</p> <p>7- Isso afetou seu comportamento no trabalho?</p> <p>8- Você já sentiu medo de perder seu emprego por não bater alguma meta? Esse medo te trouxe alguma reação na realização do seu trabalho?</p> <p>10- O que mais costuma influenciar o seu desempenho no trabalho quando você está sob pressão? Pode me dar exemplos? Como você se sente diante disso?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor em 2025.

Os participantes foram selecionados com base em alguns critérios, incluindo: (1) trabalhadores atuantes em ambientes de alta pressão, nos quais o não cumprimento de metas pode comprometer sua permanência na organização; (2) profissionais de diferentes setores de atuação; (3) diversidade etária entre os entrevistados; (4) representatividade de diferentes gêneros; e (5) variação no tempo de experiência profissional. (Cunha; Caetano; Mármora, 2021).

As organizações foram escolhidas com base no que a literatura expõe como ambientes de alta pressão, trazendo então para entrevistados os funcionários de bancos (Velloso; De Caldas, 2004), call center (Cunha; Caetano; Mármora, 2021) e consultores de vendas (Pinho, 2021). As entrevistas foram realizadas presencialmente ou de forma remota, conforme a disponibilidade dos participantes, sendo todas gravadas e posteriormente transcritas para análise, onde foram separados três meses para esse processo. Os entrevistados foram identificados por numeração e com sigla, como por exemplo: entrevistado 1 (E1) a fim de preservar a confidencialidade dos participantes. Para a transcrição foi usado o aplicativo turbo scribe como apoio do processo, porém, todas as transcrições foram conferidas e ajustadas para evitar qualquer modificação.

A terceira fase compreendeu a análise dos dados coletados, utilizando técnicas de análise qualitativa para identificar padrões relevantes que contribuam para a compreensão das estratégias de enfrentamento à pressão por desempenho.

Os dados obtidos nesta pesquisa, precisaram ser analisados de maneira consistente, utilizando técnicas que permitem um olhar reflexivo, abrangente e dinâmico. Portanto, para o procedimento de análise de dados, foi utilizado a técnica de análise de conteúdo (Valle; Ferreira, 2025), a qual permitiu identificar padrões de sentido nas falas dos participantes. Para isso, as categorias foram construídas a partir de uma codificação aberta, ou seja, sem ideias pré-definidas sobre quais temas apareceriam. As categorias principais (como fatores organizacionais, fatores pessoais e efeitos da pressão por desempenho) foram baseadas no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa. Já as categorias intermediárias e subcategorias surgiram durante a leitura atenta das entrevistas, a partir da identificação de falas parecidas, que tratavam de um mesmo assunto.

Na escolha final das categorias, foi levado em conta que cada uma tivesse um conteúdo bem definido (sem misturar assuntos diferentes dentro de uma mesma categoria) e que não houvesse repetições entre elas. Apesar de não ter havido validação com outros pesquisadores, o material foi relido várias vezes para garantir que a organização dos dados fizesse sentido, fosse estável e respeitasse fielmente o que os participantes disseram em suas falas.

O processo metodológico seguiu as seguintes etapas: (1) elaboração do roteiro de entrevista, (2) seleção dos participantes, (3) realização das entrevistas, (4) transcrição dos relatos e (5) análise dos dados obtidos.

Tabela 2- Perfil dos entrevistados					
Entrevistado (E)	Setor/ Cargo	Tempo de mercado	Gênero	Idade	Duração Entrevista
1	Bancário/ Coordenador	4 anos	Feminino	53	00:37:17
2	Bancário/ Gerente	23 anos	Masculino	43	00:38:18
3	Bancário/ Gerente	12 anos	Feminino	35	00:15:41
4	Call center/ Operador	10 anos	Masculino	43	00:17:59
5	Call center/ Operador	7 meses	Feminino	19	00:38:14
6	Call center/ Operador	8 anos	Masculino	30	00:20:21
7	Vendas/ Consultor	2 anos	Feminino	25	00:24:52
8	Vendas/ Consultor	4 anos	Masculino	31	00:31:45

Fonte: Elaborado pelo autor em 2025

#### 4. Análise e Discussão dos Resultados

## FATORES ORGANIZACIONAIS QUE AFETAM A PERCEPÇÃO DA PRESSÃO

A análise dos resultados evidencia fatores organizacionais centrais: cobrança intensa por metas, ameaça à estabilidade, exposição pública de resultados, clima organizacional, ausência de reconhecimento, estilo de liderança e sistema de bonificação. Esses elementos variam em intensidade e efeitos.

A **ameaça à estabilidade** foi recorrente: “Não bateu a meta, tá fora” (E8). Outro acrescenta: “Caso não entregue a meta estipulada, dentro do ano, você fica num cadernozinho de observação e no ano seguinte, se você não entregar novamente, você perde aquela função”(E2). Tais práticas intensificam a pressão (Veloso; Caldas, 2004).

A **intensidade de cobrança** também foi destacada: “É uma pirâmide, existe uma cobrança de cima pra baixo, que vai passando de... de função a função. E ela quando chega na base ela vem pesada” (E1). Outro entrevistado relata: “Não só a pressão de cobrança de chefes da empresa, como uma pressão automaticamente, né? Uma pressão que vem de clientes, pra você entregar resultado pra o cliente, resultado pra empresa” (E2). Esse ciclo contínuo tende a gerar desgaste (Gardner, 2012). Por outro lado, há percepções positivas:

Hoje na minha empresa essas metas elas são cobradas com muito respeito, né, elas vêm lá de superintendência, mas a gente é acompanhado com muito respeito, com muita educação, as pessoas que cobram a gente, que acompanham, são muito educadas, então hoje eu me sinto bem (E2).

Mostrando que a maneira de cobrar pode suavizar a pressão por desempenho (Wang *et al.*, 2025).

A **exposição pública do desempenho** foi vista como constrangimento: “estão vendo meu nome e tal. Então, isso não é bom, psicologicamente” (E2). Esse tipo de prática pode gerar vergonha (Silva; Palhano; Pessoa, 2021).

O **reconhecimento pelo esforço** aparece como um mediador. “Eu senti que eu fiz tudo o que eu podia, só que quando vem essa cobrança, é que nem eu te falei, eu me sinto insuficiente” (E7). Já quando há valorização, mesmo que pequena, a pressão pode se transformar em um incentivo: “A empresa reconhece quem tá trazendo resultado de verdade né, então você fica com mais vontade de fazer” (E8).

O **clima organizacional** também interfere: “Tem muito treinamento.. ..eles dão muito preparatório pra gente poder conseguir ter o resultado né” (E8). Já em outros casos: “Questão do RH, questão do salário, essa questão de folga e ninguém lá te dá, tipo, incentivo de nada. Tem supervisores que são bons, mas tem supervisores que não. Então, é um trabalho muito estressante”(E5). Assim, podendo tanto suavizar como intensificar a pressão (Silva *et al.*, 2016).

No **sistema de bonificação**, alguns veem incentivo: “Quando a minha nota tá boa, então quer dizer que naquele dia eu estou me dando bem”(E5). Outros apontam injustiça: “Um real por venda é o que eu ganho. Então, se ela bater a meta dela, obviamente ela vai ganhar mais. Então, isso me desmotiva muito (E5). Isso mostra que a lógica da bonificação pode ser estímulo ou fator de desengajamento (Turella; Eckert; Silocchi, 2020).

O **estilo de liderança** mostrou-se decisivo. Quando agressiva ou desrespeitosa, gera afastamento: “Pela forma de comunicação do meu ex-patrão, quando ele me pressionava pra eu poder ter resultado, às vezes eu ficava com vontade de sair, de mudar de empresa, não quero ficar mais aqui”(E8). Já uma liderança respeitosa promove o engajamento. De Lima (2025) reforça que compreender as necessidades dos colaboradores é essencial para transformar a cobrança em estímulo.

Por fim, a **falta de sensibilidade organizacional** também foi destacada: “ não só depende de você, o impacto ele é também de mercado, ele é impacto do mês, ele é impacto do que está acontecendo no momento e muitas vezes a empresa não consegue entender... ..Eles não vêem esse problema local” (E1). Outro relato mostra ausência de cuidado em contextos pessoais: “Quando o meu empregador, né, ele cobrou que eu tivesse o mesmo desempenho que eu tinha quando eu não estava grávida” (E7). Essa insensibilidade aprofunda a percepção de injustiça (Zhu *et al.*, 2023).

## INTERAÇÃO ENTRE FATORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS NA PERCEPÇÃO DA PRESSÃO POR DESEMPENHO

As falas evidenciam que a pressão não é apenas organizacional, mas resultado da interação com características pessoais. Essa perspectiva é respaldada por Hirschle e Gondim (2020), que afirmam que fatores organizacionais e pessoais atuam em conjunto no bem-estar e na percepção de pressão. Fatores emocionais, experiências anteriores, significância do trabalho, vergonha, medo de perder o emprego e expectativas individuais moldam a forma de recebimento.

A **vergonha** diante da **exposição pública** ilustra isso: para alguns, apenas cobrança; para outros, constrangimento e sensação de inferioridade: “Você fica naquela questão da vergonha... poxa, eu não bati meta, eu não vou aparecer, não vai ter o... Todo mundo vai saber que eu não bati, entendeu?” (E8). Esse efeito é explicado por Silva, Palhano e Pessoa (2021), ao relacionar exposição pública ao sentimento de desqualificação.

O **medo de perder o emprego** também interage com a **ameaça à estabilidade**: “Se eu não entregar, dois anos seguidos, eu perco a função que eu estou. Então, sim, a gente tem medo”(E2). Esse sentimento de insegurança também é reforçado por outra entrevistada: “Até porque é muitas vezes colocado isso para a gente, né? Assim, se você não conseguir por algum tempo bater a meta, é rua, entendeu? Com certeza, o medo foi sempre. Toda vez tem esse medo”(E7). Esse medo pode estimular ou paralisar (Veloso; Caldas, 2004).

Além da estabilidade, as **experiências emocionais** também influenciam a maneira como a pressão é recebida. A mesma abordagem pode ser interpretada de forma positiva ou negativa, dependendo do histórico e da forma como o colaborador é tratado, ou seja, dos **tipos de cobrança** que recebe: “Experiências passadas de receber essas cobranças excessivas e tudo, passei a ter problema pra dormir, ansiedade. Hoje, não. Hoje, já como a forma de ser cobrado é diferente, eu me sinto com mais segurança, né?” (E2). Wang *et al.* (2025) falam que a pressão aciona memórias emocionais passadas e fragilidades pessoais, tornando a experiência subjetiva.

O **significado do trabalho** também modula a pressão quando interage com a **posição na empresa**, como fala o entrevistado 2:

E também considero que ela, também, cada pessoa, vê o seu trabalho de uma forma, tem um significado para si. Acho que tem gente que, quando não está ainda habituado, não sabe exatamente o que, de fato, é a função que assumiu. Ou tem gente que não está capacitada, não tem a competência suficiente para a função vai se sentir mais pressionado porque não sabe por onde buscar.(E2)

Bailey *et al.* (2019) destacam que a percepção da pressão diante a significância do trabalho pode causar uma reação positiva quando enxergam sentido

no que fazem, mas também negativa, se por um acaso o trabalho não seja bem percebido.

O **estilo de liderança** interage diretamente com **características pessoais**: “Tudo depende da maneira que você recebe, da maneira que ela vem pra ti e como tu absorve”(E2). Lideranças agressivas amplificam fragilidades emocionais, enquanto estilos empáticos suavizam a pressão (De Lima, 2025).

Através dos relatos também percebe-se uma interação entre as **expectativas individuais** e o **sistema de bonificação**. Quando o mesmo não é percebido como justo ou proporcional ao esforço realizado, o sentimento de pressão se acentua por estar ligado à desvalorização pessoal: “Então, era para eu ganhar um valor X, eu não ganhei, eu ganhei, sei lá, 6, 7 reais porque foi descontado, porque eu não bati outras metas... ..me desmotivou bastante” (E5). Já quando há uma ligação clara entre a meta e o ganho, o colaborador tende a enxergar a pressão como desafio, sentindo-se mais motivado a buscar o resultado: “Está motivando porque existe um incentivo financeiro para aquilo dali, né?” (E8). Turella, Eckert e Silocchi (2020) mostram em seu trabalho que a bonificação vai ser bem ou mal recebida pelo colaborador de acordo com a sua necessidade individual..

Dessa forma, compreende-se que a percepção da pressão não é uma reação às exigências, mas o resultado de um processo interpretativo que vem da interação de aspectos organizacionais e individuais. A pressão, portanto, não está apenas no ambiente, ela é construída na relação entre o ambiente e o sujeito.

## EFEITOS DA PERCEPÇÃO DA PRESSÃO SOBRE O DESEMPENHO

Os relatos mostram que a pressão gera efeitos distintos: estímulo, queda ou oscilação, a depender da forma como é percebida, como pode-se analisar na imagem a seguir:

PERCEPÇÃO DE PRESSÃO	DESEMPENHO	EXEMPLO
Ameaça de punição ou exposição	Queda	“Afetou ao ponto de eu não tá mais dando resultado.” (E6)
Saturação ou desgaste contínuo	Queda	“A gente vai meio que empurrando para a barriga.” (E6)
Ausência de suporte	Queda	“Pode ser que afete a meta do TMA... ou talvez a pesquisa de satisfação até interfira.” (E5)
Excessiva e injusta	Queda	“Parece que eu sempre tenho que estar dando mais, mais, mais do que eu tenho. Nunca é suficiente.” (E7)
Possibilidade de fracasso	Oscilações	“Esse medo eu não considero que seja negativo... ela vai buscar se organizar melhor.” (E2)
Lógica da bonificação	Oscilações	“Só tá faltando tanto pra eu ganhar... isso aí vai me motivar.” (E1)
Variável dependente da forma de cobrança	Oscilações	“Tem pessoas que, quando são muito cobradas, elas se desenvolvem mais. Eu... me desestimulo.” (E1)
Desafio construtivo	Aumento	“Ela pode ser boa para você ser cada vez melhor e cada vez mais competitivo.” (E1)

Assim, a pressão por desempenho não é neutra. Seus efeitos dependem da

interação entre fatores organizacionais (metas, liderança, reconhecimento) e pessoais (emoções, experiências, valores). Ela pode ser estímulo ou ameaça, conforme a forma que é conduzida e também interpretada. Assim como destacam De Lima (2025) que o modo como é cobrado o alcance de resultados dos colaboradores, pode resultar em estímulo e motivação ou promover impactos negativos no desempenho da equipe.

## 5. Conclusão e Contribuições

Este estudo buscou compreender como a interação entre fatores organizacionais e pessoais influencia a percepção da pressão por desempenho, bem como os efeitos dessa percepção sobre o desempenho dos colaboradores. A partir da análise qualitativa de entrevistas com profissionais atuantes em ambientes reconhecidamente pressionadores pela literatura, foi possível alcançar os objetivos propostos e oferecer uma visão aprofundada sobre a complexidade que envolve a pressão vivenciada no cotidiano corporativo.

O primeiro objetivo específico permitiu identificar que fatores organizacionais como o tipo de cobrança, a exposição pública do desempenho, a ausência de reconhecimento, a ameaça à estabilidade diante do não cumprimento de regras, o sistema de bonificação, o estilo de liderança, o clima organizacional e a falta de sensibilidade institucional foram apontados como elementos que intensificam ou modulam a percepção da pressão. Esses fatores, muitas vezes associados a culturas organizacionais orientadas por metas rígidas, mostraram-se determinantes na forma como os colaboradores experienciam o ambiente de trabalho.

O segundo objetivo revelou que a percepção da pressão não é apenas resultado de condições externas, mas também atravessada por características individuais como autocobrança, sensibilidade emocional, experiências anteriores e expectativas individuais. A interação entre essas dimensões cria diferentes padrões de enfrentamento: enquanto alguns colaboradores se sentem motivados a responder à pressão, outros vivenciam esgotamento emocional, insegurança e desengajamento.

Por fim, o terceiro objetivo mostrou que a percepção da pressão pode tanto impulsionar quanto prejudicar o desempenho. Em alguns casos, ela é interpretada como estímulo e resulta em foco e entrega. Em outros, leva à queda no rendimento, à oscilação da produtividade e até ao distanciamento emocional dos objetivos organizacionais.

Apesar da riqueza dos dados obtidos, é importante reconhecer que este estudo apresenta limitações. O número reduzido de participantes e o recorte em três setores específicos limitam a generalização dos achados.

Dessa forma, sugere-se que futuras investigações ampliem a amostra, explorem diferentes contextos organizacionais e utilizem métodos que combinem entrevistas com observações. Além disso, destaca-se a importância de pesquisas que explorem estratégias para transformar a pressão organizacional em algo positivo e saudável, respeitando a diversidade de percepções e realidades dos colaboradores.

Esse trabalho, portanto, reforça a necessidade de uma gestão mais sensível, que compreenda a pressão por desempenho não apenas como um elemento funcional das metas organizacionais, mas como uma experiência vivida e interpretada individualmente de forma singular por indivíduos. Reconhecer essa complexidade é o primeiro passo para construir ambientes de trabalho que

promovam tanto o alto desempenho como a saúde mental, pois isso resulta até mesmo em produtividade e lucro para a organização.

### Referências Bibliográficas

BAILEY, Catherine *et al.* **A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda.** *Human Resource Development Review*, v. 18, n. 1, p. 83-113, 2019.

BLÓIS, Milena Martins; DE AFONSECA SALLES, Taciana Lucas. **Inteligência emocional: uma estratégia de enfrentamento para enfermeiros-líderes durante a pandemia.** 2022.

CHEN, Xiaotun; LI, Yin. **The effect of performance pressure on helping behavior: mediating role of workplace anxiety and moderating effect of agreeableness.** *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2023.

DANIELS, Michael A.; ROBINSON, Sandra L. **The shame of it all: A review of shame in organizational life.** *Journal of Management*, v. 45, n. 6, p. 2448-2473, 2019.

DA SILVA, ANA PAULA PEDROSO RODRIGUES *et al.* **Percepção em Relação ao Clima Organizacional, Satisfação no Trabalho e Empowerment Psicológico: Estudo em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis,** 2016.

DA SILVA, Jônata Alves; PALHANO, Dandara Barbosa; PESSOA, João. **Uma reflexão organizacional: o trabalho é produtor de prazer ou sofrimento?** 2021.

DE CASTRO, Elaine; DE OLIVEIRA, Ulisses Tadeu Vaz. **A entrevista semi estruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual.** *Entretextos*, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022.

DE LIMA MONTEIRO, Isabel. **Liderança: diferentes estilos e influências na motivação dos colaboradores.** *Revista foco*, v. 18, n. 6, p. e8970-e8970, 2025.

DE OLIVEIRA LIMA, Lucas Alves; JUNIOR, Paulo Lourenço Domingues; DE OLIVEIRA GOMES, Olga Venimar. **Saúde mental e esgotamento profissional: um estudo qualitativo sobre os fatores associados à Síndrome de Burnout entre profissionais da saúde.** *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 16, n. 47, p. 264-283, 2023.

DE PAULA CUNHA, Gabriela Fernandes; CAETANO, Débora Andrade Caetano Andrade; MÁRMORA, Cláudia Helena Cerqueira. **Perspectivas de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com supervisores de call center.** *Psicologia Argumento*, v. 39, n. 107, p. 1043-1076, 2021.

DE SOUZA, Vinícius Garcia Rodrigues; TABORDA, Jeferson Camargo; DE FREITAS, Cledione Jacinto. **Desgaste da saúde mental do docente da educação básica no interior do Mato Grosso do Sul.** *Humanidades & Inovação*, v. 8, n. 41, p. 79-88, 2021.

DIAS, Thanandra Taiza Pereira *et al.* **"Vai atender em 20 minutos?": estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho de teleatendentes em uma central de denúncia de abuso sexual.** *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 12, p. 195-215, 2011.

DING, Ningning; LIU, Bing. **Chinese public sector employees' age, emotional dissonance, work meaningfulness, and perceived stress.** *Social Behavior and Personality: An International Journal*, v. 47, n. 1, p. 1-13, 2019.

DO AMARAL, Fernanda Aparecida Reis; DUTRA, Cristiane Feldmann. **Assédio moral institucional: uma análise da cobrança excessiva de metas, educar para não adoecer.** *Caderno de anais home*, 2023.

DO VALE, Paulla Rosane Moura *et al.* **A influência da resiliência e inteligência emocional no desempenho profissional e na gestão de emoções no ambiente de trabalho.** *Aracê*, v. 7, n. 6, p. 34783-34801, 2025.

GARDNER, Heidi K. **Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge.** *Administrative Science Quarterly*, v. 57, n. 1, p. 1-46, 2012.

HACKMAN, J. Richard. **Redesenho do trabalho e motivação.** *Psicologia Profissional*, v. 11, n. 3, p. 445, 1980.

HARLEY, Jason M. *et al.* **Emotion regulation in achievement situations: An integrated model.** *Educational Psychologist*, v. 54, 2019.

HIRSCHLE, Ana Lucia Teixeira; GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura.** *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. 7, p. 2721-2736, 2020.

HWANG, YooHee; SHI, Xiaolin; WANG, Xingyu. **Hospitality employees' emotions in the workplace: a systematic review of recent literature.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 33, n. 10, 2021.

LIMA, Lucas Alves de Oliveira; JUNIOR, Paulo Lourenço Domingues; GOMES, Olga Venimar de Oliveira. **Saúde mental e esgotamento profissional: um estudo qualitativo sobre os fatores associados à Síndrome de Burnout entre profissionais da saúde.** *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 16, n. 47, p. 264-283, 2023.

LINS, Fabiana Jéssica Prado *et al.* **Cultura e clima organizacional: influência na qualidade de vida no trabalho.** *Revista Vox Metropolitana*, v. 1, n. 5, p. 46-62, 2021.

MACHADO, Elenira Firmo *et al.* **Resiliência e inteligência emocional no contexto organizacional.** *Revista Tópicos*, v. 2, n. 11, 2024.

MITCHELL, Marie S. *et al.* **Você consegue lidar com a pressão? O efeito da pressão de desempenho em avaliações de estresse, autorregulação e comportamento.** *Academy of Management Journal*, v. 62, n. 2, p. 531-552, 2019.

PINHO, Maria Eduarda Fiorenza Duque. **Os riscos e motivos na contração do crédito consignado para aposentados.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)-Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

REIS, Camila Dourado *et al.* **Situações estressoras e estratégias de enfrentamento adotadas por enfermeiras líderes.** *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 33, p. eape20190099, 2020.

SILVA, Taís Duarte *et al.* **Mediação do estresse e enfrentamento na relação de estressores e autoeficácia com o bem-estar de pós-graduandos em Ciências Contábeis.** 2021.

TURELLA, Cintia Cibele; ECKERT, Alex; SILOCCHI, Adriane Maria. **plano de metas e recompensas no setor bancário: a percepção dos gerentes de uma instituição estadual.** *Revista Científica Faesa*, v. 16, n. 1, p. 149-164, 2020.

VALLE, Paulo Roberto Dalla; FERREIRA, Jaques de Lima. **Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para uma pesquisa qualitativa em educação.** *Educação em Revista*, v. e49377, 2025.

VELOSO, Henrique Maia; DE CALDAS, Poços. **Transformações do trabalho e fontes de pressão: uma análise dos modelos de pesquisa de estresse ocupacional frente à realidade bancária.** *Revista Gestão e Conhecimento (PUC-Minas)*, v. 1, p. 1-17, 2004.

WANG, Xingyu *et al.* **Can performance pressure hinder service recovery performance? The mediating role of shame and individual contingencies of work meaningfulness and proactivity.** *Tourism Management*, v. 106, p. 104972, 2025.

XU, Xiaofeng *et al.* **Paradoxical effects of performance pressure on employees' in-role behaviors: An approach/avoidance model.** *Frontiers in Psychology*, v. 12, 2021.

ZHU, Julie NY *et al.* **Performance pressure and employee expediency: the role of moral decoupling.** *Journal of Business Ethics*, v. 186, n. 2, p. 465-478, 2023.

36º ENANGRAD