



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FABÍOLA MARIA CONSTÂNCIA COSTA

**LIDERANÇA SOB PRESSÃO POR RESULTADOS: METAS DOS
COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ENSINO A
DISTÂNCIA.**

**JOÃO PESSOA/PB
2026**

FABÍOLA MARIA CONSTÂNCIA COSTA

LIDERANÇA SOB PRESSÃO POR RESULTADOS: METAS DOS COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ENSINO A DISTÂNCIA.



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo

**JOÃO PESSOA/PB
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

C8381	Costa, Fabíola Maria Constância. Liderança sob pressão por resultados : metas dos colaboradores em uma organização de ensino a distância / Fabíola Maria Constância Costa. – 2026. 75 f. : il. TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2026. Orientação: Prof ^ª Dra. Alice Inês Guimarães Araújo. 1.Liderança. 2. Metas. 3. Resultados. 4. Motivação. 5. Ensino a distância. I. Título. CDU 005.322:316.46(043)
-------	--

FOLHA DE APROVAÇÃO

Fabiola Maria Constância Costa

Matricula 20202460044

LIDERANÇA SOB PRESSÃO POR RESULTADOS: METAS DOS COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ENSINO A DISTÂNCIA.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 10/junho/2026, às 10:00 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 11 de junho de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)

Orientador(a)

Karoline Fernandes Siqueira Campos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Rosângela Madruga (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Alice Ines Guimarães Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 12/06/2026 09:00:25.
- **Rosângela Madruga**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 12/06/2026 09:07:40.
- **Karoline Fernandes Siqueira Campos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/06/2026 14:16:43.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 11/06/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.fpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 891461
Verificador: 4e241742f9
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este trabalho ao meu Senhor Deus, que sempre foi e continuará sendo o meu maior guia. Com Sua infinita sabedoria, fortaleceu-me em cada etapa desta jornada, sustentando-me diante dos desafios e concedendo-me coragem para seguir em frente. Dedico também a todos aqueles que me apoiaram, acreditaram em meu potencial e torceram pelo meu sucesso ao longo deste caminho.

AGRADECIMENTOS

Sem muitas delongas, agradeço primeiramente ao meu Senhor Deus, que me concedeu força, saúde, graça e condições para concluir mais esta etapa da minha formação acadêmica. Sem a Sua presença e cuidado, nada disso seria possível.

À minha família, especialmente à minha mãe, Edinê, e ao meu irmão, Danilo, agradeço pelo apoio, compreensão e paciência ao longo dessa trajetória, principalmente nos momentos em que precisei me ausentar para dedicar tempo aos estudos e à realização deste trabalho.

Aos colegas de turma, meu sincero agradecimento pelo acolhimento, companheirismo e amizade construídos durante essa caminhada acadêmica, tornando essa experiência mais leve e significativa.

À minha orientadora, professora Dra. Alice Inês Guimarães Araújo, expresse minha profunda gratidão pelas valiosas contribuições, pela dedicação, pelos encontros, orientações e sugestões ao longo da construção deste trabalho. Obrigado também por acreditar em mim e por me fazer enxergar possibilidades principalmente quando as incertezas insinuavam dominar meus pensamentos.

Aos participantes da pesquisa, agradeço pela disponibilidade e contribuição voluntária ao responderem o questionário, tornando possível a realização deste estudo e contribuindo de forma essencial para o desenvolvimento da pesquisa.

Por fim, agradeço às minhas amigas Daise Kelly, Gláucia Meira e Michele Teixeira, que estiveram ao meu lado torcendo, incentivando e compartilhando comigo a alegria desta conquista tão importante em minha vida.

“Liderança é uma atitude que requer múltiplas habilidades para ser exercida com eficiência; trata-se de um conhecimento e não apenas do exercício de autoridade.” (Karim Houry)

RESUMO

A pressão por resultados tem se tornado cada vez mais presente nas organizações, influenciando diretamente a atuação da liderança e a rotina dos colaboradores. Este trabalho permite analisar como a liderança conduz a cobrança por resultados em uma organização de ensino a distância e quais impactos esse processo provoca na equipe. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quali-quantitativa, desenvolvida por meio de pesquisa de campo. Para a coleta de dados, foram utilizados questionários aplicados aos colaboradores da organização, buscando compreender suas percepções sobre metas, pressão por resultados, comunicação da liderança e ambiente de trabalho. Os resultados apontam que a forma como a liderança comunica metas, promove acompanhamento dos resultados e conduz as cobranças, interferindo diretamente na produtividade, no engajamento e na satisfação da equipe. Observou-se ainda que práticas baseadas em diálogo, equilíbrio e respeito tendem a gerar melhores resultados e relações profissionais mais saudáveis.

Palavras-chave: Liderança; Metas; Resultados; Motivação; Ensino a distância.

ABSTRACT

The pressure for results has become increasingly present in organizations, directly influencing leadership performance and the daily routines of employees. This study analyzes how leadership manages the demand for results in a distance learning organization and the impacts this process has on the team. The research is descriptive, with a mixed methods approach (qualitative and quantitative), developed through field research. Data collection involved questionnaires administered to the organization's employees, seeking to understand their perceptions of goals, pressure for results, leadership communication, and the work environment. The results indicate that the way leadership communicates goals, monitors results and manages demands directly impacts productivity, engagement and team satisfaction. It was also observed that practices based on dialogue, balance and respect tend to generate better results and healthier professional relationships.

Keywords: Leadership; Results; Goals. Motivation; Distance learning.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferença entre líder e chefe	18
Quadro 2 – Detalhamento da Construção do instrumento da pesquisa.....	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero do participante	33
Gráfico 2 – Idade do participante	34
Gráfico 3 – Escolaridade do participante.....	34
Gráfico 4 – Tempo de atuação no setor educacional do participante	35
Gráfico 5 – Em relação a pressão exercida pela liderança para cumprir as metas	36
Gráfico 6 – Em relação ao impacto da cobrança interfere no desempenho.....	37
Gráfico 7 – Em relação ao alcance de metas quando à equilíbrio e apoio	38
Gráfico 8 – Em relação a pressão excessiva, no qual dificulta no cumprimento das metas....	39
Gráfico 9 – Em relação a clareza na comunicação para alcance dos resultados	39
Gráfico 10 – Em relação a clareza no estabelecimento de metas	40
Gráfico 11 – Em relação ao incentivo e recompensas	41
Gráfico 12 – Em relação a cobrança por resultados	42
Gráfico 13 – Em relação a forma de cobrança ao colaborador.....	43
Gráfico 14 – Em relação ao feedback contínuo.....	45
Gráfico 15 – Em relação ao aumento da produtividade por meio de pressão	46
Gráfico 16 – Em relação a cobrança excessiva por metas.....	47
Gráfico 17 – Em relação a motivação quando à desafio para alcançar as metas.....	48
Gráfico 18 – Em relação a pressão por resultados e clima organizacional	49
Gráfico 19 – Em relação a satisfação no trabalho	50
Gráfico 20 – Em relação a forma de comunicação das metas	51
Gráfico 21 – Em relação ao recebimento de orientação para atingir os resultados.....	52
Gráfico 22 – Em relação ao diálogo aberto sobre dificuldades no cumprimento das metas ...	53
Gráfico 23 – Em relação ao progresso das metas de forma construtiva.....	54
Gráfico 24 – Em relação às cobranças realizadas.....	55
Gráfico 25 – Em relação ao líder demonstra empatia ao cobrar resultados	56
Gráfico 26 – Em relação a liderança incentiva a colaboração.....	57
Gráfico 27 – Em relação ao tratamento dos erros como oportunidades de aprendizado.....	58
Gráfico 28 – Em relação ao líder se mantém o respeito em situações de alta cobrança	59
Gráfico 29 – Em relação ao progresso das metas de forma construtiva.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.1.1 Conceitos e evolução da liderança.....	17
2.1.2 Estilos de liderança.....	19
2.1.3 Liderança e inteligência emocional	20
2.2 LIDERANÇA SOB PRESSÃO POR RESULTADOS	21
2.2.1 Gestão por metas e desempenho.....	22
2.2.2 Pressão organizacional e clima de trabalho.....	23
2.2.3 Impactos da cobrança por resultados na motivação	24
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	25
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	25
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	26
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	27
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	30
3.5 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	31
4 DESCRIÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS	33
4.1 PERFIL DO PARTICIPANTE.....	33
4.2 ANÁLISE DA COBRANÇA POR RESULTADOS NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	35
4.3 ABORDAGENS DE COBRANÇA POR RESULTADOS EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO A DISTÂNCIA	40
4.4 IMPACTOS DA PRESSÃO POR RESULTADOS NO DESEMPENHO E NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE.....	46
4.5 COMUNICAÇÃO E EXIGÊNCIA DE METAS AOS COLABORADORES.....	50
4.6 ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA PARA A COBRANÇA DE RESULTADOS COM EQUILÍBRIO E RESPEITO	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	70

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm enfrentado mudanças profundas impulsionadas pelo avanço tecnológico, pela globalização e pelo aumento da competitividade no mercado. Nesse contexto, a busca por resultados tornou-se um elemento central para a sobrevivência e o crescimento institucional. Como destaca Idalberto Chiavenato (2017), o alcance de resultados organizacionais está diretamente relacionado à valorização das pessoas e ao alinhamento entre objetivos institucionais e desempenho individual. Dessa forma, metas, indicadores de desempenho e produtividade passaram a orientar as práticas de gestão, exigindo das lideranças não apenas o acompanhamento de tarefas diárias, mas também a capacidade de conduzir equipes sob pressão constante por resultados.

No setor educacional, especialmente nas instituições de ensino a distância, essa realidade se mostra ainda mais evidente. A expansão do ensino remoto ampliou o acesso à educação e transformou a forma como os serviços educacionais são oferecidos. De acordo com Kotter (2012), ambientes organizacionais em constante transformação exigem líderes capazes de mobilizar equipes e manter o foco nos objetivos mesmo diante de pressões e desafios. Ao mesmo tempo, surgiram novas demandas administrativas, como retenção de alunos, qualidade no atendimento, cumprimento de metas institucionais e eficiência operacional. Nesse cenário, os líderes de polos precisam equilibrar a cobrança por resultados com a rotina de um ambiente de trabalho motivador e saudável, capaz de sustentar o desempenho das equipes e a qualidade dos serviços prestados.

O interesse por este tema surgiu a partir da observação da cobrança e a pressão por resultados através das metas, que faz parte do cotidiano, influenciando diretamente a forma como líderes e colaboradores se relacionam com suas responsabilidades. Enquanto futuro profissional da Administração, compreender essa dinâmica é essencial para desenvolver uma atuação gerencial mais consciente, equilibrada e orientada não apenas para resultados, mas também para as pessoas. Para a área da Administração, a pesquisa contribui ao ampliar a compreensão sobre práticas de liderança em ambientes guiados por metas. Para a sociedade, o estudo se mostra relevante ao discutir formas de gestão que conciliam produtividade, qualidade dos serviços e bem-estar no ambiente de trabalho.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: **De que forma a liderança, sob pressão por resultados, impacta o cumprimento das metas pelos colaboradores em uma organização de ensino a distância?**

A estrutura do trabalho foi pensada para garantir clareza e coerência, facilitando a compreensão do tema. A introdução apresenta o problema de pesquisa, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam o estudo.

Na fundamentação teórica, são abordados os principais aspectos da liderança nas organizações, incluindo seus conceitos, evolução, estilos e a relação com a inteligência emocional. Também se discute a liderança em contextos de pressão por resultados, com foco na gestão por metas, no clima organizacional e nos impactos dessa cobrança na motivação dos colaboradores.

A metodologia descreve a caracterização da pesquisa, o universo e a amostra investigada, além dos instrumentos de coleta e da forma de análise dos dados.

Por fim, são apresentadas a interpretação e a análise dos dados, relacionando os resultados obtidos com os objetivos propostos e a base teórica adotada.

1.1 OBJETIVOS

Para desenvolver este trabalho, foram definidos os seguintes objetivos, expostos a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar de que forma a liderança influencia o desempenho das equipes quando submetidas a metas desafiadoras, considerando seus efeitos sobre o ambiente interno e o ânimo dos colaboradores.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Apontar as abordagens adotadas na cobrança por resultados dentro da organização educacional de ensino a distância;
- Descrever os impactos da pressão por resultados no desempenho e na motivação da equipe;
- Verificar como as metas são comunicadas e exigidas aos colaboradores;
- Apresentar possíveis estratégias da liderança que permitam cobrar resultados sem perder o respeito, a compreensão e o trabalho em equipe.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo, consiste em apresentar alguns conceitos teóricos por autores das áreas de Administração, Recursos humanos, Psicologia e entre outros necessários para elaboração deste trabalho.

2.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança é um dos temas mais discutidos na área da Administração, especialmente em contextos organizacionais marcados por constantes transformações, competitividade e exigência por resultados. Nesse cenário, o papel do líder deixa de ser apenas uma simples supervisão de tarefas e passa envolver a capacidade de influenciar pessoas, alinhar objetivos e promover um ambiente favorável ao desempenho coletivo.

No geral, a liderança pode ser compreendida como um processo de influência entre pessoas voltado ao alcance de objetivos comuns. Nessa perspectiva, não se trata apenas de ocupar uma posição hierárquica, mas de exercer impacto sobre o comportamento dos indivíduos. Como destaca Chiavenato (2018, p. 104), a liderança consiste na “influência interpessoal exercida em uma determinada situação, por meio do processo de comunicação, visando à consecução de objetivos específicos”.

Além disso, o desempenho das equipes está diretamente relacionado à forma como são conduzidas. Isso implica reconhecer habilidades, oferecer suporte e desenvolver um ambiente de trabalho equilibrado, no qual os colaboradores possam atingir resultados sem comprometer seu bem-estar.

Portanto, compreender os fundamentos da liderança torna-se essencial para analisar a atuação sob pressão por resultados. Fica claro que liderar não é só garantir que as metas sejam cumpridas, é preciso saber como chegar até elas junto com a equipe. O mesmo deve ter habilidade de motivar e convencer os outros, despertando engajamento e vontade de contribuir.

O líder exerce influência no seu grupo para que façam o que ele deseja, conduzindo-os na direção que sozinhas não seguiriam, deve mostrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, incentivar, mostrar que é possível, colocar a equipe em condições de avançar e também aprender com os erros. (Voigtlaender; Beiler; Walkowski, 2011, p. X).

Dessa forma, liderar não se limita a distribuir tarefas ou cobrar resultados. Trata-se de influenciar pessoas positivamente, ajudando-as a enxergar possibilidades que talvez não

percebam sozinhas. Ao reconhecer o potencial da equipe, o líder cria um ambiente que favorece o aprendizado, a evolução e o engajamento.

Por isso, é fundamental manter uma postura equilibrada. Embora os resultados sejam importantes, não devem comprometer o bem-estar das pessoas. Quando esse equilíbrio existe, o ambiente se torna mais leve e produtivo. Um bom líder entende que o desempenho da equipe reflete o clima que ele constrói diariamente e, assim, apoia, orienta e oferece suporte para que cada um entregue o melhor de si sem sobrecarga.

Sobral (2022, p. 1) afirmar que:

Exercer a liderança de maneira coesa não significa apenas obter bons resultados por meio de outros indivíduos. Na verdade, existe um relacionamento de confiança e de trocas recíprocas entre líder e liderados, considerando que ambos almejam os mesmos objetivos, ou seja, todos os envolvidos buscam, através de suas ações, o sucesso da empresa.

Sob essa perspectiva, liderar também envolve saber ouvir, encorajar e construir caminhos junto com a equipe. Esse tipo de relação fortalece o engajamento e torna o ambiente mais colaborativo, sem depender apenas de cobranças constantes. Um ambiente equilibrado, onde há respeito e apoio, tende a gerar resultados mais consistentes e viáveis.

Sendo assim, comandar não se resume a alcançar resultados. Quando existe confiança e troca de experiências entre líder e liderados, o trabalho ganha outro significado, deixando de ser apenas um esforço coletivo em busca de um objetivo comum. Embora a pressão por resultados faça parte da realidade das organizações, quando ela é exagerada ou mal conduzida, acaba gerando estresse, desmotivação e até afastamento das pessoas.

2.1.1 Conceitos e evolução da liderança

O conceito de liderança tem passado por diversas mudanças ao longo do tempo, acompanhando as evoluções das organizações e da sociedade. Em um primeiro momento, as teorias clássicas concentravam-se nas características individuais, defendendo a ideia de que o líder já nascia com traços específicos que o diferenciavam das demais pessoas. Com o tempo, essa visão foi sendo questionada, dando espaço às abordagens comportamentais, que passaram a valorizar mais as atitudes, práticas e estilos adotados pelos gestores no exercício da liderança.

É importante lembrar que, Posner e Kouzes (2013, p. 293-294) diziam:

A liderança não é predeterminada, não é hereditária nem congênita. Não há evidências que confirmem a afirmação de que a liderança está impressa no DNA de uns poucos

indivíduos e de que todos os demais carecem desse atributo e estão fadados a ser meros seguidores.

Essa perspectiva reforça a ideia de que a liderança pode ser desenvolvida ao longo do tempo por meio das experiências, do aprendizado e das relações construídas no ambiente organizacional. Ainda segundo Pedro (2024), a liderança humanizada rompe com o modelo tradicional do “líder herói” e passa a ser compreendida como uma prática baseada em relações mais próximas, colaborativas e voltadas ao desenvolvimento das pessoas, priorizando a confiança, o diálogo e a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis.

Dessa forma, podemos dizer que liderar não depende apenas de características naturais, mas da capacidade humana através comunicação, empatia, equilíbrio emocional e adaptação diante das situações do cotidiano. Um exemplo disso pode ser observado em colaboradores que inicialmente ocupavam funções operacionais e, com o tempo, passaram a assumir posições de liderança devido à forma como conduziam equipes, resolviam conflitos e motivavam os colegas. Isso demonstra que a liderança está mais relacionada ao desenvolvimento de habilidades e atitudes do que a uma condição inata presente apenas em algumas pessoas.

Através do quadro 1, temos possibilidade de observar as diferenças entre o que é ser líder e chefe:

Quadro 1 – Diferença entre líder e chefe

LÍDER	CHEFE
Solicita	Ordena
Está aberto às sugestões	Impõe seu ponto de vista
Confia ao delegar funções	Controla as atividades
Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)	É paternalista (protege uns e persegue outros)
É democrático	É autoritário
Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos	Cria um clima de negativo de insegurança e ameaça
Comunica-se bem	Tem dificuldades para se expressar

Fonte: (Felix et al., 2012).

Essa definição reforça que liderar vai além de ocupar um cargo formal, envolve um processo dinâmico de interação entre as pessoas. É muito importante fazer uma distinção entre ser chefe e ser líder onde este é capaz de gerenciar as pessoas de forma colaborativa e descentralizada, enquanto o chefe apenas se preocupa em impor a sua autoridade e poder

(Granez; Botoluzzi; Bissani, 2016). A liderança está relacionada à capacidade de conduzir processos de mudança dentro das organizações, sendo um elemento fundamental em situações de mutação. Kotter (2012, p. 28), ainda ressalta que “liderança e gestão são duas funções distintas e complementares, cada uma com seu próprio conjunto de atividades”, evidenciando que liderar envolve definir direções, alinhar pessoas e estimulá-las a alcançar objetivos.

À medida que o ambiente organizacional se tornou mais complexo e sujeito a constantes mudanças, novas abordagens passaram a destacar a importância da adaptação e da visão estratégica. Dessa forma, observa-se que o conceito de liderança evoluiu de uma perspectiva focada exclusivamente em características individuais para uma abordagem mais ampla, que considera aspectos estratégicos, relacionais e contextuais.

2.1.2 Estilos de liderança

Os estilos de liderança apresentam diferentes maneiras pelas quais o líder exerce sua influência sobre a equipe no ambiente organizacional. Entre os mais conhecidos, destacam-se o autocrático, o democrático e o liberal. Essas abordagens evidenciam que o comportamento do líder influencia diretamente o clima e o desempenho da equipe. Nesse sentido, Robbins e Judge (2017, p. 214) afirmam que “os líderes eficazes utilizam diferentes estilos conforme a situação, ajustando seu comportamento às necessidades da equipe”.

Por exemplo, é possível observar essas diferenças no cotidiano das organizações. Em uma empresa que enfrenta uma situação de crise e precisa tomar decisões rápidas, um líder com perfil mais autocrático pode ser mais eficaz ao centralizar as decisões e agir com agilidade. Por outro lado, em equipes criativas, como as de marketing ou desenvolvimento de projetos, a liderança democrática tende a gerar melhores resultados, pois estimula a participação, a troca de ideias e o sentimento de pertencimento entre os colaboradores. Além dessas classificações mais clássicas, existe também a liberal onde o líder não controla, mas dá condições para que a equipe execute as demandas com liberdade. Ressalto que, essa abordagem pode ser usada quando a equipe já é experiente, responsável e capaz de trabalhar com autonomia.

Diante disso, entende-se que o estilo de liderança não deve ser visto como algo rígido e imutável, mas sim como uma prática que pode e deve ser ajustada de acordo com as necessidades da organização e as características da equipe, contribuindo para melhores resultados e relações de trabalho mais equilibradas.

2.1.3 Liderança e inteligência emocional

Estar à frente de uma equipe não depende apenas de formação acadêmica ou domínio técnico. É necessário desenvolver habilidades específicas, aprimorar estratégias e, sobretudo, cultivar inteligência emocional. Saber se colocar no lugar do outro, interpretar suas atitudes e equilibrar esses fatores para conduzir uma gestão eficaz. Com o avanço dos estudos voltados ao comportamento humano nas organizações, a inteligência emocional passou a assumir um papel cada vez mais relevante nas discussões sobre liderança. A habilidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções, tornou-se um diferencial importante no contexto empresarial moderno.

Segundo Goleman (2011), a inteligência emocional é estruturada a partir de cinco pilares principais: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. Para o autor, líderes que desenvolvem essas competências tendem a ser mais eficazes, uma vez que conseguem construir relações baseadas na confiança, além de manter o equilíbrio diante de situações desafiadoras e de pressão.

Além disso, uma pessoa em posição de liderança que domina aspectos emocionais precisa saber aplicar isso principalmente quando está lidando com equipes. Isso envolve perceber, mesmo nas entrelinhas, o que os outros estão sentindo, criar abertura para que as pessoas se expressem com sinceridade, manter um clima construtivo, ajudar na solução de dificuldades e comunicar retornos de forma clara, equilibrada e no momento certo.

Nesse sentido, Goleman (2016, p. 87) afirma que a inteligência emocional está relacionada à habilidade de “reconhecer sentimentos em si e nos outros, motivar-se e gerenciar emoções de forma eficaz nas relações”. Essa estratégia amplia a compreensão da liderança, que deixa de estar restrita apenas às competências técnicas e passa a incluir, de forma mais evidente, as dimensões emocionais e relacionais

Complementando essa perspectiva, Scott (2021), a liderança eficaz se baseia no equilíbrio entre demonstrar preocupação genuína com as pessoas e, ao mesmo tempo, desafiá-las de forma direta por meio de feedbacks claros e construtivos, promovendo relações de confiança e melhoria no desempenho. Portanto, quem lidera exerce grande influência na permanência dos profissionais, no desenvolvimento pleno das habilidades de cada um e na criação de um ambiente em que todos se sintam motivados e envolvidos, contribuindo de maneira efetiva para que as metas da organização sejam atingidas.

Informa Pedro (2024, p. 48) que:

A função do líder é, portanto, inspirar sem ser odiado ou amado. Sem ser cruel ou piedoso. É seu papel buscar justiça, enxergar o todo para tirar o melhor de cada um, para o bem da organização e, claro, para o seu próprio bem. Ser líder é, sobretudo, ser humano, gentil, acolhedor, justo e sensível ao ambiente e às pessoas que estão inseridas nele.

Em ambientes cada vez mais exigentes, marcados por metas e pressão por resultados, a inteligência emocional se torna essencial, pois contribui para o equilíbrio das relações e para a construção de um clima organizacional mais saudável. Dessa forma, a liderança nas organizações atuais vai além do simples alcance de objetivos, envolvendo também a capacidade de influenciar, motivar e conduzir pessoas de maneira ética, estratégica e emocionalmente equilibrada.

2.2 LIDERANÇA SOB PRESSÃO POR RESULTADOS

No cenário organizacional atual, marcado por intensa competitividade e mudanças constantes, a busca por resultados tornou-se central nas práticas de gestão. Diante desse cenário, a definição de metas, o uso de indicadores de desempenho e a adoção de prazos cada vez mais rigorosos passaram a fazer parte da rotina das organizações. Sendo assim, exige-se das lideranças não apenas competência técnica, mas também equilíbrio emocional e capacidade estratégica para conduzir equipes em ambientes de pressão.

De acordo com Robbins e Judge (2017), ambientes de alta cobrança influenciam diretamente o comportamento dos colaboradores, podendo impactar tanto positivamente quanto negativamente o desempenho. Complementando essa visão, Drucker (2002, p. 67) afirma que “o desempenho é alcançado quando as pessoas são tratadas como recursos valiosos e desenvolvidas continuamente”.

Ressalto que, liderar de forma eficaz significa ir além da simples cobrança por resultados. Trata-se de envolver a equipe, orientar direções e alinhar esforços para que todos caminhem em um mesmo propósito, mantendo o engajamento e o foco nos objetivos organizacionais. Embora esse processo não seja simples, torna-se viável a partir de uma mudança de mentalidade, na qual o líder passa a enxergar os colaboradores como indivíduos, com emoções, necessidades e particularidades, e não apenas como recursos voltados à entrega de resultados.

Desta mesma forma Pereira (2020), enfatiza que a liderança humanizada depende da inteligência emocional, permitindo ao líder construir relações mais autênticas, fortalecer a confiança e lidar de forma construtiva com desafios e conflitos no ambiente organizacional. Já

Cavalcante (2024), diz que a inteligência emocional é fundamental para lidar com as demandas da sociedade atual, pois possibilita ao indivíduo compreender e gerenciar suas emoções, influenciando positivamente suas relações e seu desempenho pessoal e profissional. Por essa razão, a maneira como a liderança conduz a cobrança por resultados exerce influência direta sobre o comportamento e o nível de comprometimento dos colaboradores. Quando mal administrada, essa pressão pode desencadear estresse, conflitos internos e redução da motivação.

Porém, quando é conduzida de forma equilibrada e estratégica, pode estimular o desenvolvimento profissional, fortalecer o engajamento e contribuir para o alcance de um desempenho elevado. Assim, compreender o papel da liderança nesse contexto torna-se fundamental para analisar seus impactos no cumprimento das metas organizacionais e na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

2.2.1 Gestão por metas e desempenho

A gestão por metas é um modelo amplamente adotado pelas organizações para direcionar esforços e monitorar resultados. Esse sistema baseia-se na definição de objetivos claros, mensuráveis e alinhados à estratégia institucional, funcionando como um guia para a atuação das equipes.

Nesse contexto, Locke e Latham (1990, p. 256) destacam que “metas específicas e desafiadoras levam a um desempenho superior quando comparadas a metas vagas ou fáceis”. Isso reforça a importância da clareza na definição dos objetivos. No entanto, a eficácia desse modelo depende da postura da liderança, especialmente na maneira como as metas são comunicadas e acompanhadas ao longo do tempo.

Em ambientes de ensino a distância, por exemplo, nos quais há cobrança constante por retenção de alunos, qualidade no atendimento e cumprimento de indicadores institucionais, a liderança assume papel central na mediação entre as exigências organizacionais e a realidade operacional da equipe. Quando o líder atua apenas como um fiscalizador, cobrando resultados de forma rígida, tende a gerar resistência, desmotivação e desgaste emocional. Por outro lado, ao assumir uma postura orientadora e participativa, consegue engajar a equipe, estimulando cooperação e senso de responsabilidade.

Dessa forma, na gestão por metas, o líder precisa ir além da simples cobrança numérica, promovendo significado e propósito no trabalho realizado. A gestão de desempenho por metas pode ser compreendida como um processo estratégico que busca alinhar os objetivos

individuais aos organizacionais, por meio da definição clara de metas, acompanhamento contínuo e avaliação de resultados, promovendo eficiência, desenvolvimento e sustentabilidade nos resultados alcançados (Almeida; Silva, 2026). Assim, a relação entre liderança e cumprimento de metas não se limita à imposição de objetivos, mas envolve comunicação eficaz, acompanhamento contínuo, apoio à equipe e a capacidade de gerar engajamento, contribuindo para resultados mais consistentes e sustentáveis.

2.2.2 Pressão organizacional e clima de trabalho

A pressão por resultados é uma realidade constante nas organizações contemporâneas, mas seus efeitos variam significativamente conforme o estilo de liderança adotado e o clima organizacional predominante. Lideranças eficazes não se limitam a cobrar metas, elas precisam compreender o impacto que a pressão exerce sobre os colaboradores e sobre o ambiente de trabalho.

Conforme aponta Maslach (2016, p. 340), quando as exigências são elevadas e o reconhecimento é baixo, cresce o risco de esgotamento emocional no trabalho. Isso reforça a importância de equilibrar a pressão no ambiente profissional: contextos com tensão constante, comunicação autoritária e pouca valorização tendem a desmotivar as pessoas e prejudicar o desempenho. Por outro lado, ambientes que estimulam o diálogo, reconhecem o esforço e incentivam a cooperação costumam fortalecer o engajamento e melhorar os resultados das equipes.

Nesse sentido, Goleman (2011, p. 45) acrescenta que líderes que não desenvolvem inteligência emocional tendem a reagir à pressão de forma impulsiva, o que compromete a convivência e a motivação do grupo. O autor ressalta que “líderes emocionalmente inteligentes criam um clima de confiança e respeito, mesmo em situações de alta exigência”. Assim, fica evidente que lidar com a pressão no trabalho vai além de aplicar técnicas de gestão, exigindo do líder a capacidade de compreender emoções, mediar conflitos e cultivar relações mais saudáveis no ambiente profissional.

No contexto de organizações de ensino a distância, em que os colaboradores lidam com metas relacionadas à captação, retenção e atendimento de alunos, o clima organizacional assume papel ainda mais crítico. Nessas situações, a liderança precisa equilibrar a firmeza na cobrança de resultados com sensibilidade na condução da equipe, garantindo que o desempenho seja alcançado sem comprometer a motivação, o bem-estar e a qualidade dos serviços prestados.

2.2.3 Impactos da cobrança por resultados na motivação

A motivação dos colaboradores desempenha um papel fundamental no alcance das metas organizacionais. A forma como essas metas são estabelecidas e cobradas pode tanto estimular o engajamento quanto gerar desmotivação, dependendo da postura adotada pela liderança.

Líderes que demonstram empatia e reconhecem o valor das pessoas tendem a fortalecer o vínculo com a equipe, contribuindo para um comprometimento mais consistente no cotidiano. Como destaca Goleman (2011, p. 27), “as emoções são contagiosas, e o líder exerce forte influência sobre o estado emocional do grupo”. Esse entendimento se relaciona ao que aponta Maslach (2016, p. 340), ao evidenciar que ambientes com alta exigência e baixa valorização favorecem o esgotamento emocional. Nessa perspectiva, liderar não se resume a definir metas, mas também a comunicar seu propósito e significado, permitindo que os colaboradores compreendam a importância de suas atividades dentro do contexto organizacional.

Na prática, isso pode ser observado em situações cotidianas. Um gestor que, diante de um prazo apertado, mantém a calma, escuta a equipe e reconhece o esforço coletivo transmite segurança e incentiva maior dedicação. Em contrapartida, quando o líder reage com irritação, intensifica cobranças e ignora as contribuições dos colaboradores, o ambiente tende a se tornar tenso e desgastante, impactando negativamente o desempenho. Assim, atitudes aparentemente simples exercem influência direta sobre o clima organizacional e os resultados alcançados.

Diante da questão de pesquisa de que forma a liderança, sob pressão por resultados, influencia o cumprimento das metas, observa-se que os efeitos podem variar conforme a forma de atuação do líder. Uma liderança centrada apenas na cobrança tende a gerar desgaste emocional, desmotivação e queda de desempenho. Por outro lado, uma liderança estratégica, comunicativa e emocionalmente equilibrada consegue transformar a pressão em estímulo para o desenvolvimento, a superação de desafios e o alcance de objetivos.

Portanto, compreender essa dinâmica é essencial para analisar como as metas são percebidas pelos colaboradores e de que maneira a postura da liderança interfere diretamente no desempenho e na qualidade do trabalho, especialmente em organizações de ensino a distância.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este tópico apresenta os procedimentos metodológicos que orientam o desenvolvimento do estudo, com o objetivo de tornar claras as escolhas que fundamentam a investigação. São descritos a abordagem adotada, o universo pesquisado, os critérios de amostragem, a definição da amostra, os instrumentos de coleta de dados e as diretrizes para a análise das informações. Essa organização contribui para a coerência e a confiabilidade do estudo, ao mesmo tempo em que possibilita uma compreensão mais ampla do fenômeno investigado, conforme discutem Antônio Carlos Gil (2019), Eva Maria Lakatos (2017) e John W. Creswell (2014) e Antônio Joaquim Severino (2007).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa adota uma abordagem quali-quantitativa, inserida no contexto da pesquisa de campo, por buscar compreender o tema a partir da análise de dados numéricos e interpretativos, ao mesmo tempo em que propõe contribuições para o aprimoramento das práticas de liderança em uma organização de ensino a distância. A escolha dessa abordagem permite uma visão mais abrangente do fenômeno estudado, uma vez que integra diferentes formas de análise, conforme destacam Sampieri, Collado e Lucio (2013), ao apontarem que a combinação de métodos amplia a compreensão dos dados. Além disso, a pesquisa se orienta pela compreensão das percepções, comportamentos e experiências de colaboradores e lideranças, especialmente diante da pressão por resultados e do cumprimento de metas.

A investigação não se limita à observação da realidade, pois envolve a coleta de dados e participação ativa da pesquisadora no contexto estudado, característica central da pesquisa de campo. Nesse sentido, Severino (2007) destaca que esse tipo de pesquisa pressupõe a interação entre pesquisador e participantes, favorecendo tanto a compreensão da realidade quanto a busca por soluções para os problemas identificados. Essa aproximação possibilita compreender, de forma mais aprofundada, os desafios enfrentados pela liderança e pelos colaboradores, além de estimular a reflexão conjunta sobre melhorias nos processos de gestão.

Quanto à sua natureza, a pesquisa caracteriza-se como de campo, por realizar a coleta de dados diretamente no ambiente onde os fenômenos ocorrem, utilizando instrumentos como questionários para compreender a realidade investigada. De acordo com Gil (2019), a pesquisa de campo permite observar os fatos em seu contexto real, o que contribui para maior fidelidade na análise dos dados. Em relação aos objetivos, o estudo possui caráter descritivo, pois busca

retratar as características da liderança sob pressão por resultados e seus impactos no desempenho das metas, conforme a definição de Lakatos e Marconi (2017), que associam esse tipo de pesquisa à descrição de fenômenos e relações entre variáveis.

Por fim, no que se refere aos procedimentos técnicos, o estudo também se apoia na pesquisa bibliográfica, utilizando livros, artigos científicos e periódicos especializados para aprofundar a compreensão do tema. Esse tipo de pesquisa é fundamental para dar sustentação teórica ao estudo, pois, como ressalta Gil (2019), permite ao pesquisador analisar diferentes contribuições já produzidas sobre o assunto, ampliando a consistência e a fundamentação da investigação.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo da pesquisa é formado por 10 (dez) colaboradores de uma empresa de ensino a distância que atuam diretamente com metas e vivenciam, no dia a dia, a cobrança por resultados. A escolha desse público está relacionada ao objetivo do estudo, já que são esses profissionais que experimentam, na prática, os efeitos da atuação da liderança. Como destaca Gil (2019, p. 33), a definição do universo deve estar alinhada ao que se pretende investigar, garantindo maior coerência na coleta e análise dos dados.

A amostra é composta por 09 (nove) colaboradores, 90% (noventa por cento) de respondentes fazedores parte desta pesquisa, no qual todos são liderados que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa, contribuindo com suas percepções e experiências sobre a atuação da liderança sob pressão por resultados.

Dessa forma, a definição da amostra permite uma análise mais direcionada ao problema investigado, favorecendo a compreensão das experiências vividas pelos participantes e dos impactos da liderança no cumprimento das metas. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 176), a escolha adequada da amostra é essencial para garantir maior consistência e confiabilidade nos resultados da pesquisa.

Quanto à amostragem, optou-se por uma abordagem não probabilística, do tipo intencional, em que os participantes são selecionados com base em critérios específicos, como a atuação na organização e o envolvimento com metas institucionais. Esse tipo de escolha é adequado quando se busca compreender situações específicas dentro de um determinado contexto, permitindo uma análise mais aprofundada, conforme explicam Lakatos e Marconi (2017, p. 186).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizado um questionário estruturado, elaborado com base nos objetivos do estudo e na fundamentação teórica apresentada. O uso desse instrumento é essencial no processo de pesquisa, pois permite reunir dados relevantes que contribuem para a compreensão do fenômeno investigado. Conforme destaca Gil (2019), os instrumentos de coleta de dados possibilitam maior organização e confiabilidade na análise das informações.

O questionário foi escolhido por ser uma ferramenta prática e eficiente, permitindo a coleta de dados de forma padronizada e acessível aos participantes. Além disso, esse tipo de instrumento facilita a análise dos resultados, especialmente em pesquisas que envolvem tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos, como aponta Creswell (2014).

A aplicação do questionário foi realizada durante 15 (quinze) dias por meio da plataforma *Google Forms*, o que contribuiu para maior agilidade no envio, preenchimento e organização das respostas. O instrumento foi composto por 29 (vinte e nove) questões, estruturadas com base em uma escala do tipo *Likert*, considerando a frequência das percepções dos participantes, com alternativas que variam de “nunca” a “sempre”. Esse modelo é amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas por permitir mensurar opiniões, comportamentos e percepções de forma mais objetiva e comparável.

A elaboração das questões foi orientada por diferentes abordagens teóricas relacionadas à liderança, motivação, pressão por resultados e comunicação organizacional. Foram considerados estudos de autores como Bass e Avolio (2011), Yukl (2013) e Kotter (2015), que discutem o papel da liderança no desempenho das equipes e no alcance de resultados. Também foram utilizados referenciais sobre motivação e impactos da pressão no ambiente de trabalho, com base em Amabile et al. (1999), Deci e Ryan (2000) e Maslach (2016).

No que diz respeito à definição e comunicação de metas, o instrumento foi fundamentado nos estudos de Locke e Latham (1990) e Rosenberg (2018), que destacam a importância da clareza e da forma como as informações são transmitidas no contexto organizacional. Além disso, foram incorporadas contribuições sobre liderança humanizada e segurança psicológica, a partir de autores como Goleman (2016), Edmondson (2011), Sinek (2010) e Brown (2012), enfatizando aspectos como empatia, respeito e ambiente de trabalho saudável.

O questionário foi organizado em seis seções, conforme apresentado no quadro 2, abordando: perfil dos participantes, pressão por resultados, abordagens de liderança, impactos

no desempenho e na motivação, comunicação de metas e estratégias de liderança. Essa estrutura permitiu relacionar diretamente as questões com os objetivos da pesquisa, facilitando a análise dos dados coletados.

Dessa forma, o instrumento possibilitou uma visão mais ampla sobre como a liderança, sob pressão por resultados, influencia o desempenho das equipes, a motivação dos colaboradores e o ambiente organizacional. Por fim, buscou-se utilizar uma linguagem clara e objetiva na elaboração das perguntas, a fim de garantir melhor compreensão por parte dos participantes e maior qualidade nas respostas obtidas, conforme orientam Severino (2007) e Sampieri, Collado e Lucio (2013).

O quadro 2 abaixo foi utilizado para apresentar de forma clara como o questionário foi construído, evidenciando a relação entre as perguntas, os objetivos da pesquisa e a base teórica utilizada. Dessa forma, ele facilita a compreensão do leitor sobre a lógica de elaboração do instrumento, mostrando que as questões não foram definidas de forma aleatória, mas sim fundamentadas em autores e organizadas de acordo com o que se pretende analisar no estudo.

Quadro 2 – Detalhamento da Construção do instrumento da pesquisa

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (Questionário)		
LITERATURA BASE		
Liderança e desempenho organizacional com base em Bass e Avolio (2011, p. 123); Yukl (2013, p. 45); Kotter (2015, p. 298). Motivação e impacto da pressão por resultados segundo Amabile et al. (1999, p. 2112); Deci e Ryan (2000, p. 68); Maslach (2016, p. 340). Teoria de metas e comunicação organizacional com base em Locke e Latham (1990, p. 256); Rosenberg (2018, p. 194). Liderança humanizada e segurança psicológica segundo Goleman (2016, p. 87); Edmondson (2011, p. 163); Sinek (2010, p. 52); Brown (2012, p. 77).		
SEÇÕES DE ANÁLISE	QUESTÕES	REFERÊNCIAS
1. Perfil do participante da pesquisa	1 a 4	(Santos, 2019)
2. Pressão por resultados	5 a 9	Robbins e Judge (2017, p. 214) e Drucker (2002, p. 67);
3. Abordagens de liderança	10 a 14	Bass e Avolio (2011, p. 123); Yukl (2013, p. 45); Kotter (2015, p. 298)
4. Impactos no desempenho e motivação	15 a 19	Amabile et al. (1999, p. 2112); Deci e Ryan (2000, p. 68); Maslach (2016, p. 340)

5. Comunicação de metas	20 a 24	Locke e Latham (1990, p. 256); Rosenberg (2018, p. 194)
6. Estratégias de liderança	25 a 29	Goleman (2016, p. 87); Edmondson (2011, p. 163); Sinek (2010, p. 52); Brown (2012, p. 77)
<p>QUESTÃO PROBLEMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> De que forma a liderança, sob pressão por resultados, impacta o cumprimento das metas pelos colaboradores em uma organização de ensino a distância? 	5 a 9 e 15 a 19 - As questões 5 a 9 analisam como a pressão exercida pela liderança influencia diretamente o cumprimento de metas, incluindo motivação, desempenho e dificuldades. Já as questões 15 a 19 avaliam os impactos dessa pressão no desempenho, na produtividade, no estresse, na motivação e no clima organizacional, permitindo compreender os efeitos dessa liderança sobre os resultados alcançados.	
<p>OBJETIVO GERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investigar de que forma a liderança influencia o desempenho das equipes quando submetidas a metas desafiadoras, considerando seus efeitos sobre o ambiente interno e o ânimo dos colaboradores. 	5 a 29 - O conjunto das questões permite uma análise completa do fenômeno: as questões 5 a 9 avaliam a percepção inicial sobre a pressão por resultados; as questões 10 a 14 identificam as abordagens de liderança; as questões 15 a 19 analisam os impactos no desempenho e na motivação; as questões 20 a 24 verificam a comunicação e exigência das metas; e as questões 25 a 29 abordam estratégias de liderança e seus efeitos no ambiente organizacional e no comportamento da equipe.	
OBJETIVO ESPECÍFICOS:		
<ul style="list-style-type: none"> Apontar as abordagens adotadas na cobrança por resultados dentro da organização educacional de ensino a distância; 	10 a 14 - irá verificar como o líder cobra resultados, abordando definição de metas, uso de recompensas, frequência da cobrança, adaptação do estilo e uso de feedback, caracterizando o tipo de abordagem de liderança.	
<ul style="list-style-type: none"> Descrever os impactos da pressão por resultados no desempenho e na motivação da equipe; 	15 a 19 – irá identificar os efeitos da pressão sobre produtividade, estresse, motivação, clima organizacional e satisfação, permitindo identificar	

	consequências positivas e negativas no desempenho da equipe.
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar como as metas são comunicadas e exigidas aos colaboradores; 	20 a 24 – irá investigar a clareza da comunicação, orientação fornecida, abertura ao diálogo, acompanhamento e forma de cobrança, evidenciando como a liderança transmite e exige metas.
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar possíveis estratégias da liderança que permitam cobrar resultados sem perder o respeito, a compreensão e o trabalho em equipe. 	25 a 29 – irá apresentar as práticas como empatia, colaboração, tratamento de erros, respeito e segurança psicológica, indicando estratégias eficazes de liderança humanizada.

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta das respostas por meio do *Google Forms*, os dados foram automaticamente organizados pela própria plataforma, o que facilitou o processo inicial de análise. O questionário foi composto por 29 questões, respondidas por meio de um formulário eletrônico, que foi enviado individualmente aos participantes da empresa estudada através do *WhatsApp*, tornando o processo mais prático e acessível.

O instrumento foi estruturado em seis seções: perfil dos participantes, pressão por resultados, abordagens de liderança, impactos no desempenho e na motivação, comunicação de metas e estratégias de liderança. Essa divisão contribuiu para organizar melhor as informações e direcionar a análise de acordo com cada objetivo da pesquisa.

Como o questionário foi elaborado em escala do tipo *Likert*, as respostas foram analisadas considerando a frequência com que cada alternativa foi assinalada, permitindo identificar padrões e percepções dos colaboradores. Para facilitar a visualização dos resultados, foram utilizados gráficos gerados pelo próprio *Google Forms*, o que ajudou a destacar os pontos mais relevantes de forma mais clara.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, relacionando os resultados obtidos com a fundamentação teórica do estudo. Assim, não se buscou apenas apresentar os dados, mas também interpretá-los à luz dos autores discutidos, permitindo compreender melhor como a liderança, sob pressão por resultados, influencia o desempenho, a motivação e o ambiente de trabalho.

Dessa forma, o tratamento dos dados possibilitou uma análise alinhada aos objetivos propostos, contribuindo para responder à questão de pesquisa e para a construção das conclusões do estudo.

3.5 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, são apresentados e discutidos os dados obtidos a partir da aplicação do questionário junto aos participantes da pesquisa, buscando compreender, na prática, como a liderança sob pressão por resultados se manifesta no cotidiano organizacional e quais impactos ela gera no desempenho e na motivação dos colaboradores. Diferente de uma simples exposição de números, esta etapa procura dar sentido às respostas, interpretando-as à luz do contexto vivido pelos participantes.

A análise foi realizada com base nas respostas de 09 colaboradores, todos inseridos no ambiente investigado e diretamente envolvidos com metas e cobranças por resultados. Inicialmente, buscou-se traçar o perfil dos respondentes, considerando aspectos como gênero, idade, escolaridade e tempo de atuação. Essa etapa é importante porque permite entender quem são os participantes e de que lugar suas percepções estão sendo construídas, o que contribui para uma leitura mais consciente dos dados.

Na sequência, os dados foram organizados conforme as dimensões abordadas no questionário: pressão por resultados, abordagens de liderança, impactos no desempenho e na motivação, comunicação de metas e estratégias adotadas pelos líderes. Essa divisão facilitou a análise, permitindo observar cada aspecto de forma mais específica, sem perder a visão do todo.

As respostas foram estruturadas a partir de uma escala do tipo *Likert*, o que possibilitou identificar a frequência com que determinadas percepções aparecem entre os participantes. A partir disso, foi possível perceber tendências, concordâncias e até possíveis divergências entre os respondentes. Para tornar essas informações mais claras, foram utilizados gráficos gerados automaticamente pela plataforma *Google Forms*, auxiliando na visualização dos dados e na identificação dos pontos mais relevantes.

Entretanto, a análise não se limitou à leitura dos gráficos. Procurou-se interpretar o que esses resultados revelam sobre a realidade estudada. Em alguns momentos, foi possível perceber como a forma de cobrança por resultados influencia diretamente o comportamento dos colaboradores, seja estimulando o desempenho, seja gerando desconforto e pressão excessiva. Em outros casos, as respostas evidenciam a importância de uma liderança mais equilibrada, que saiba conciliar exigência com apoio.

Nesse sentido, os dados foram analisados de forma descritiva e interpretativa, buscando estabelecer conexões com a fundamentação teórica apresentada ao longo do trabalho. A intenção não foi apenas confirmar o que os autores dizem, mas refletir sobre como essas ideias se manifestam na prática do contexto pesquisado. Assim, foi possível identificar pontos de aproximação entre teoria e realidade, bem como situações que revelam desafios ainda presentes na atuação da liderança.

Por fim, toda a análise foi conduzida com o objetivo de responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos, permitindo uma compreensão mais aprofundada sobre o papel da liderança em ambientes marcados pela pressão por resultados. Dessa forma, esta seção contribui não apenas para apresentar dados, mas para refletir sobre eles, abrindo espaço para interpretações que serão retomadas nas considerações finais do estudo.

4 DESCRIÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS

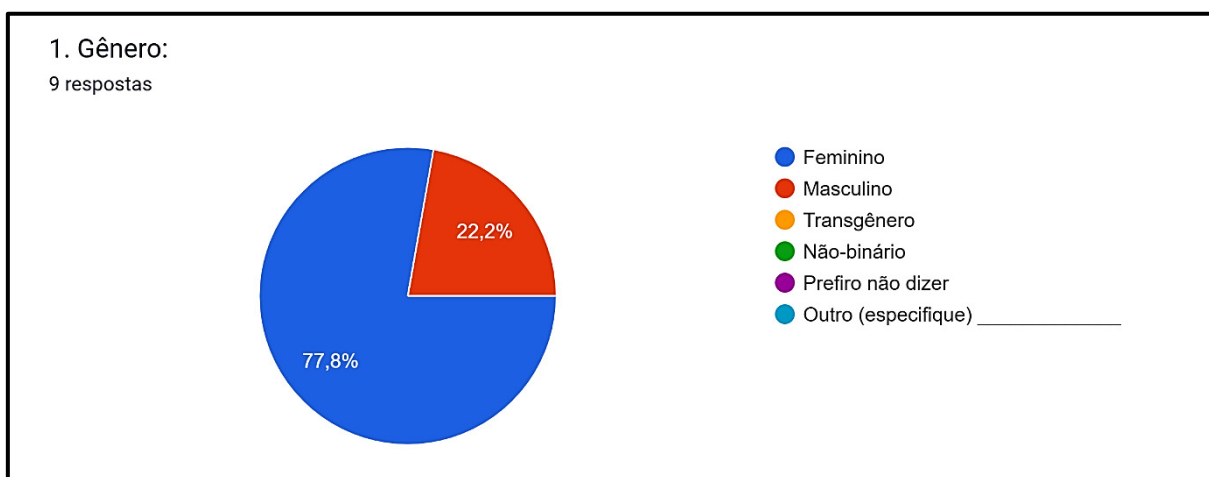
Neste tópico, são apresentados e examinados os dados obtidos a partir das respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa. Inicialmente, são considerados aspectos relacionados ao perfil dos respondentes, como gênero, faixa etária e nível de escolaridade, com o objetivo de contextualizar o público analisado.

Em seguida, a análise avança para questões mais específicas do estudo, envolvendo a forma como a liderança é exercida, bem como os principais desafios e dificuldades enfrentados pelos participantes (Colaboradores) no dia a dia da organização. A apresentação dos resultados foi realizada de maneira objetiva, buscando destacar os pontos mais relevantes identificados nas respostas. Para facilitar a compreensão das informações, foram utilizados gráficos, que auxiliam na visualização dos dados e permitem uma interpretação mais clara dos resultados obtidos.

4.1 PERFIL DO PARTICIPANTE

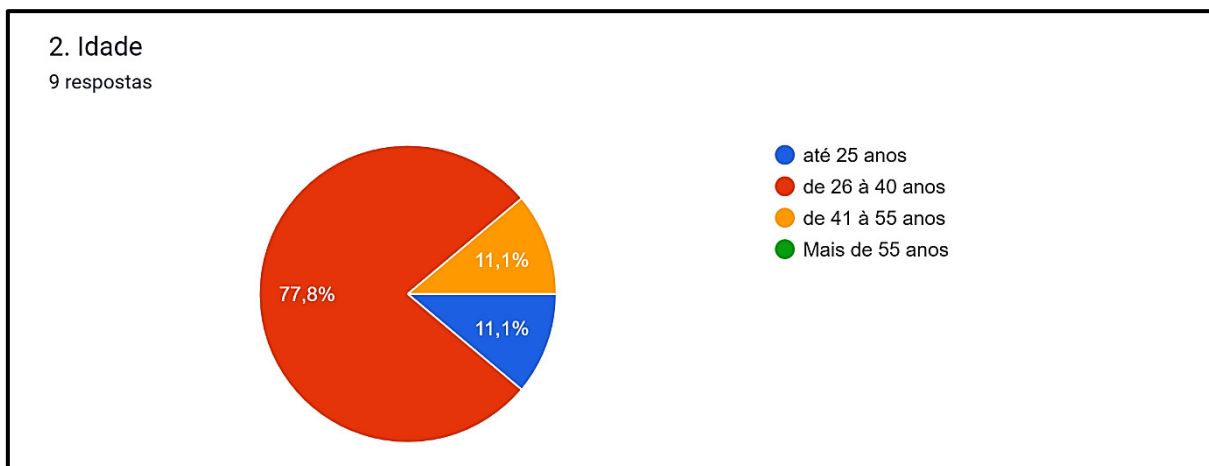
Foram analisadas informações sobre o perfil dos participantes, para compreender melhor o contexto da liderança na empresa estudada. Sendo assim, contemplou-se aspectos como gênero, idade, escolaridade e tempo de atuação na organização.

Gráfico 1 – Gênero do participante



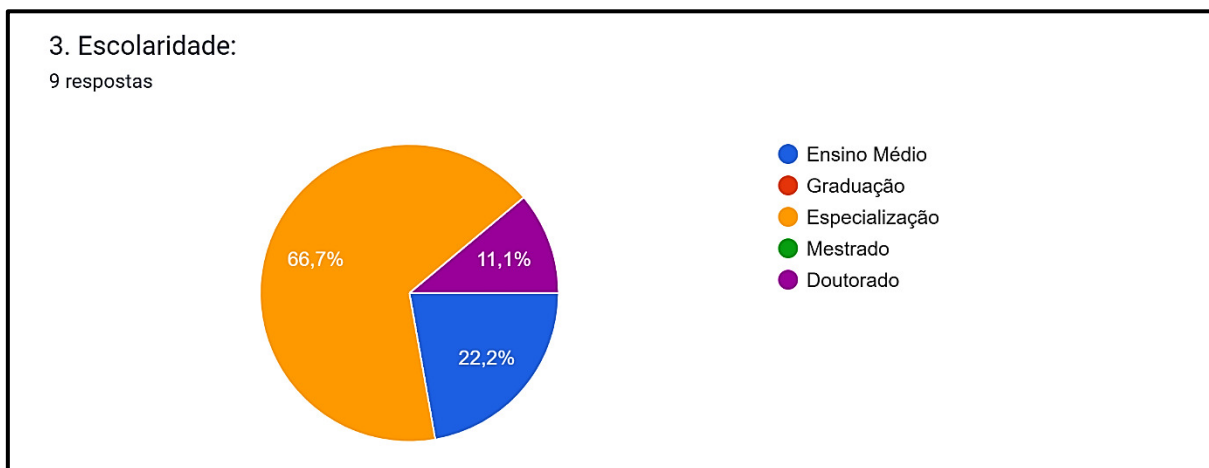
Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Verifica-se a predominância de participantes do gênero feminino, correspondendo a 77,8% da amostra, enquanto o gênero masculino representa 22,2%. Não foram registradas outras identidades de gênero.

Gráfico 2 – Idade do participante

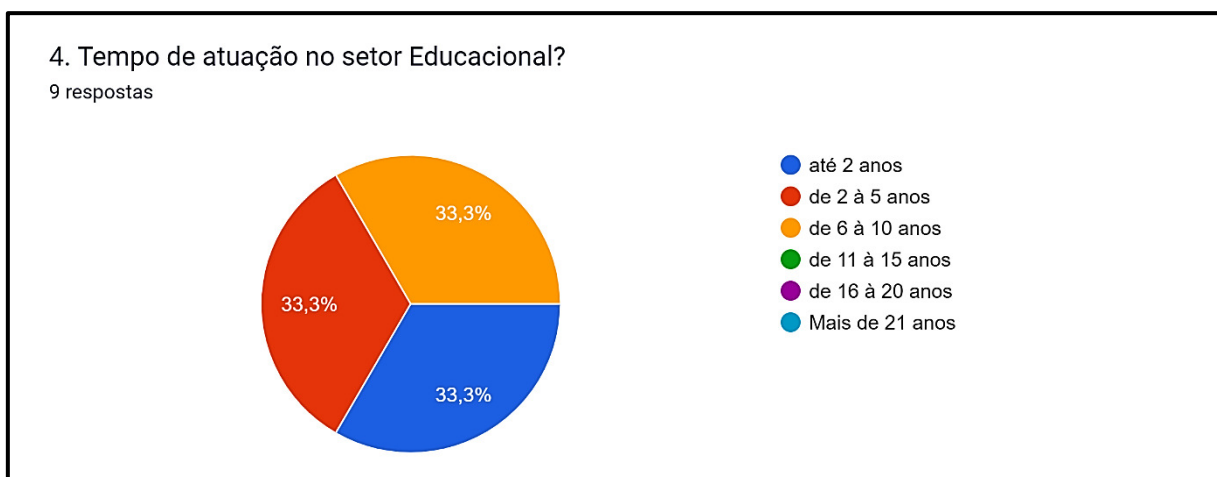
Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Observa-se que a maior parte dos participantes está na faixa etária de 26 a 40 anos, totalizando 77,8% das respostas. As faixas de até 25 anos e de 41 a 55 anos apresentam participação equivalente, com 11,1% cada, não havendo respondentes com mais de 55 anos.

Gráfico 3 – Escolaridade do participante

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Constata-se que a maioria dos participantes possui especialização (66,7%). O ensino médio corresponde a 22,2%, enquanto o doutorado representa 11,1%. Não houve registros de participantes com graduação ou mestrado.

Gráfico 4 – Tempo de atuação no setor educacional do participante

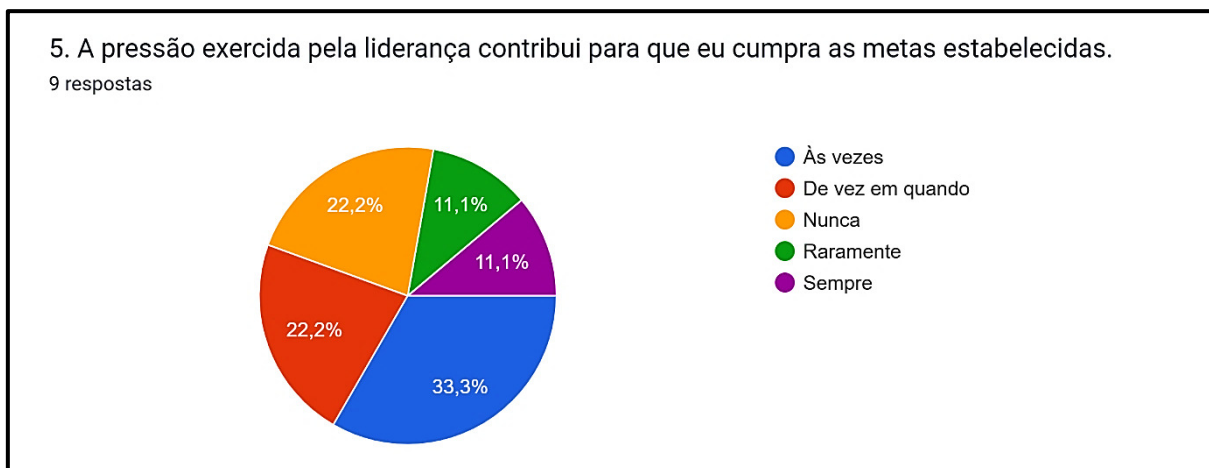
Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Percebe-se uma distribuição equilibrada entre os participantes quanto ao tempo de atuação, com 33,3% em cada uma das faixas de até 2 anos, de 2 a 5 anos e de 6 a 10 anos. Não foram identificados participantes com mais de 10 anos de experiência.

4. 2 ANÁLISE DA COBRANÇA POR RESULTADOS NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Neste tópico, analisa-se como a cobrança por resultados se manifesta no contexto da educação a distância, a partir da percepção dos colaboradores. Com base nas respostas do questionário, observa-se de que forma essa exigência influencia o desempenho, a motivação e a rotina de trabalho.

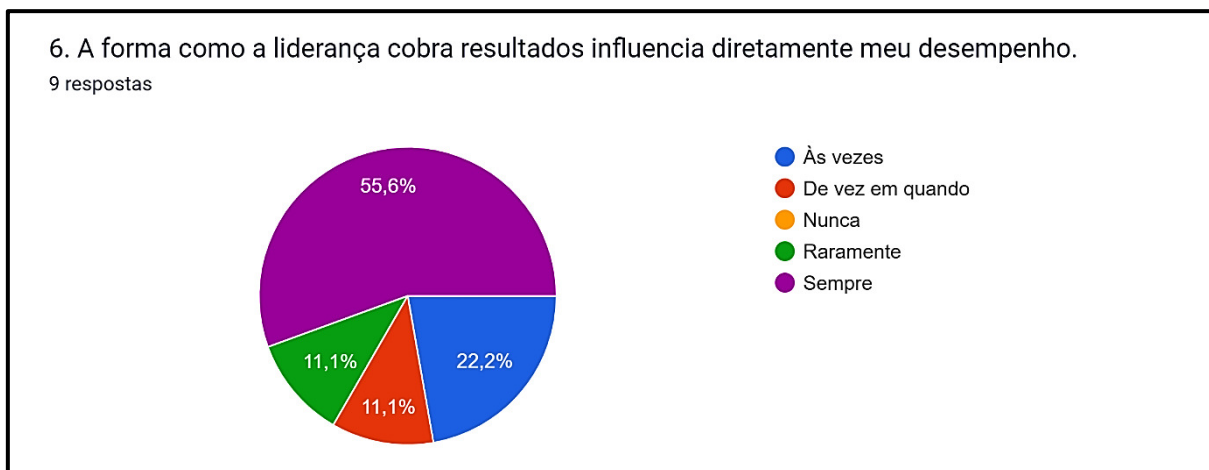
Os dados permitem compreender se a pressão por metas é vista como um estímulo ou como um fator que gera dificuldades, além de evidenciar como a liderança conduz esse processo. Assim, a análise busca interpretar os resultados de forma prática, considerando seus reflexos no comportamento da equipe e no ambiente organizacional.

Gráfico 5 – Em relação a pressão exercida pela liderança para cumprir as metas

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Observa-se que o ponto de vista predominante é de que a pressão exercida pela liderança contribui apenas ocasionalmente para o cumprimento das metas, com 33,3% das respostas em “às vezes”. As opções “de vez em quando” e “nunca” apresentam igual percentual, com 22,2% cada. Já as alternativas “raramente” e “sempre” registram menor frequência, ambas com 11,1%, indicando baixa incidência de percepções extremas.

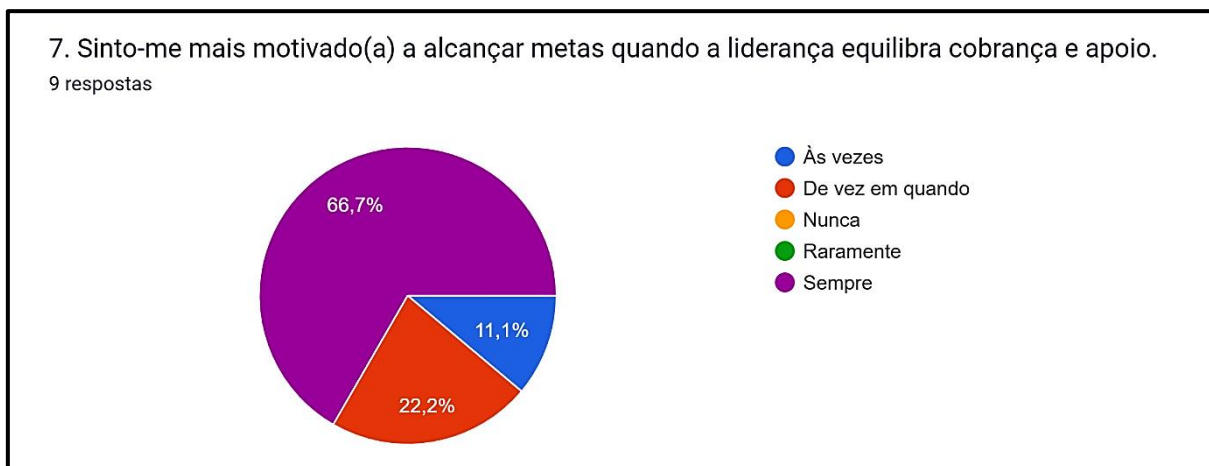
Esse panorama sugere que a pressão da liderança nem sempre é compreendida como um fator positivo para o alcance dos objetivos, indicando percepções distintas sobre sua efetividade. Para Robbins e Judge (2017), a forma como a liderança conduz cobranças influencia diretamente o comportamento e a motivação dos colaboradores, podendo gerar tanto comprometimento quanto resistência. Sob outro ponto de vista, Drucker (2002) argumenta que resultados sustentáveis tendem a ser alcançados quando há clareza de objetivos e incentivo ao desempenho, e não apenas intensificação da pressão. Além disso, Kluger e Nir (2022) destacam que lideranças baseadas exclusivamente em cobrança podem reduzir o engajamento da equipe, especialmente quando não há apoio e reconhecimento associados ao processo de gestão. Já Alvesson e Einola (2021) ressaltam que práticas de liderança equilibradas favorecem ambientes mais produtivos e menos propensos ao desgaste emocional.

Gráfico 6 – Em relação ao impacto da cobrança interfere no desempenho

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Descobre-se que a maioria dos participantes considera que a forma como a liderança cobra resultados influencia diretamente seu desempenho, com predominância da opção “sempre” (55,6%). A alternativa “às vezes” aparece com 22,2%, enquanto “de vez em quando” e “raramente” registram 11,1% cada. Não houve respostas para a opção “nunca”, indicando uma percepção geral de influência significativa.

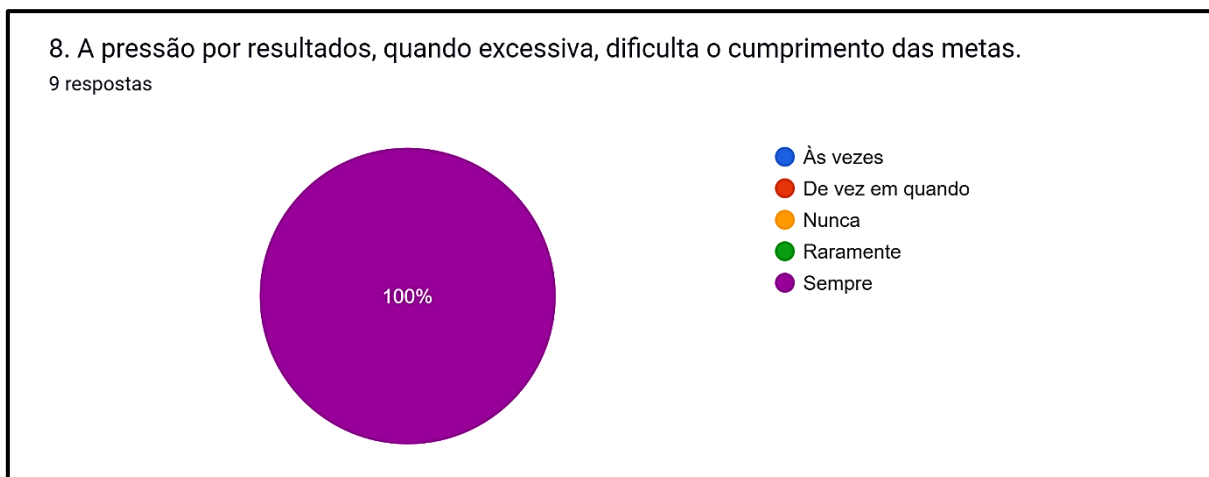
A percepção predominante dos participantes demonstra que a forma como a liderança realiza cobranças não passa despercebida pelos colaboradores, refletindo diretamente no rendimento e na maneira como as atividades são desempenhadas. Nesse contexto, Robbins e Judge (2017) explicam que o ambiente organizacional e os comportamentos da liderança influenciam significativamente a motivação e a disposição dos profissionais para atingir objetivos. Sob esse enfoque, Drucker (2002) observa que a obtenção de resultados tende a ser mais eficiente quando o líder consegue direcionar a equipe sem tornar a cobrança um fator de desgaste. Estudos mais recentes também apontam que relações de trabalho baseadas em apoio e clareza de expectativas fortalecem o comprometimento e favorecem melhor desempenho (DIRANI et al., 2020). Da mesma forma, pesquisas voltadas à liderança contemporânea indicam que profissionais costumam responder de forma mais positiva quando percebem equilíbrio entre orientação, reconhecimento e exigência (NEWMAN; EVA; MIAO, 2020).

Gráfico 7 – Em relação ao alcance de metas quando à equilíbrio e apoio

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Repara-se que a maioria dos participantes se sente mais motivada a alcançar metas quando há equilíbrio entre cobrança e apoio por parte da liderança, com predominância da opção “sempre” (66,7%). A alternativa “de vez em quando” corresponde a 22,2%, enquanto “às vezes” aparece com 11,1%. Não houve registros para “raramente” e “nunca”, indicando uma tendência positiva em relação a esse equilíbrio.

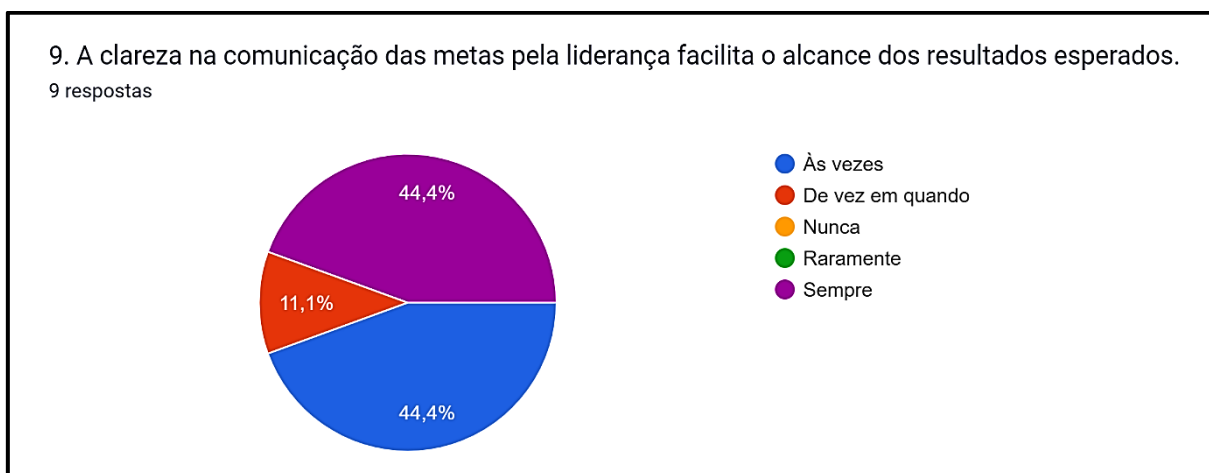
Quando a liderança combina exigência com suporte, cria-se um ambiente mais favorável ao comprometimento e ao alcance de objetivos. Robbins e Judge (2017) apontam que práticas de liderança equilibradas favorecem o envolvimento dos colaboradores, uma vez que metas claras associadas ao apoio organizacional tendem a aumentar o desempenho individual. Sob outra perspectiva, Drucker (2002) defende que a gestão eficaz depende não apenas da cobrança por resultados, mas também da capacidade de desenvolver pessoas e fortalecer suas potencialidades. Reforçando essa compreensão, Decuyper e Schaufeli (2021) observam que profissionais que percebem apoio da liderança apresentam níveis mais elevados de motivação e engajamento no trabalho. Além disso, Lee, Idris e Delfabbro (2020) destacam que ambientes organizacionais pautados no equilíbrio entre orientação e exigência contribuem para maior satisfação e persistência diante dos desafios.

Gráfico 8 – Em relação a pressão excessiva, no qual dificulta no cumprimento das metas

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Vê-se unanimidade nas respostas, com 100% dos participantes indicando que a pressão por resultados, quando excessiva, dificulta o cumprimento das metas. Esse resultado evidencia uma percepção consolidada de que o excesso de cobrança pode comprometer o desempenho, em vez de potencializá-lo.

Este resultado alinha-se com a perspectiva de Robbins e Judge (2017), ao apontarem que níveis elevados de pressão e estresse no ambiente de trabalho tendem a impactar negativamente a motivação e a produtividade. De forma complementar, Drucker (2002) defende que a eficácia organizacional está mais relacionada ao equilíbrio na gestão e ao uso adequado das capacidades humanas do que à intensificação da pressão, reforçando a importância de práticas de liderança que favoreçam condições sustentáveis de desempenho.

Gráfico 9 – Em relação a clareza na comunicação para alcance dos resultados

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

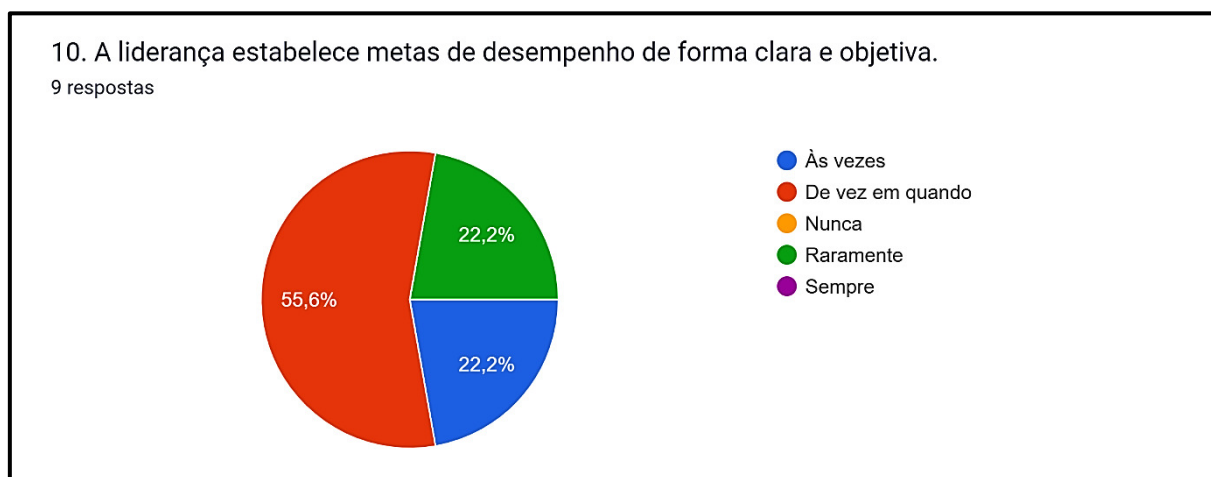
Identifica-se que a clareza na comunicação das metas pela liderança é percebida como um fator relevante para o alcance dos resultados, com 44,4% dos participantes indicando “sempre” e igual percentual apontando “às vezes”. A opção “de vez em quando” corresponde a 11,1%, não havendo respostas para “raramente” e “nunca”.

Esses dados sugerem que, embora a clareza seja frequentemente reconhecida como facilitadora, ainda há variações na sua efetividade. Nesse sentido, Drucker (2002) destaca que a definição clara de objetivos é essencial para a eficácia organizacional, enquanto Robbins e Judge (2017) reforçam que uma comunicação bem estruturada contribui diretamente para o alinhamento e o desempenho dos indivíduos nas organizações.

4.3 ABORDAGENS DE COBRANÇA POR RESULTADOS EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO A DISTÂNCIA

Aqui serão analisadas as principais formas de cobrança por resultados adotadas pela liderança no contexto da educação a distância. A partir das respostas dos colaboradores, busca-se compreender como as metas são estabelecidas, acompanhadas e exigidas no ambiente organizacional, além de identificar se essas práticas contribuem para o desempenho da equipe ou geram impactos negativos no cotidiano de trabalho. A análise também permite observar como a atuação da liderança influencia a percepção dos colaboradores diante das cobranças e das exigências relacionadas ao alcance de resultados.

Gráfico 10 – Em relação a clareza no estabelecimento de metas

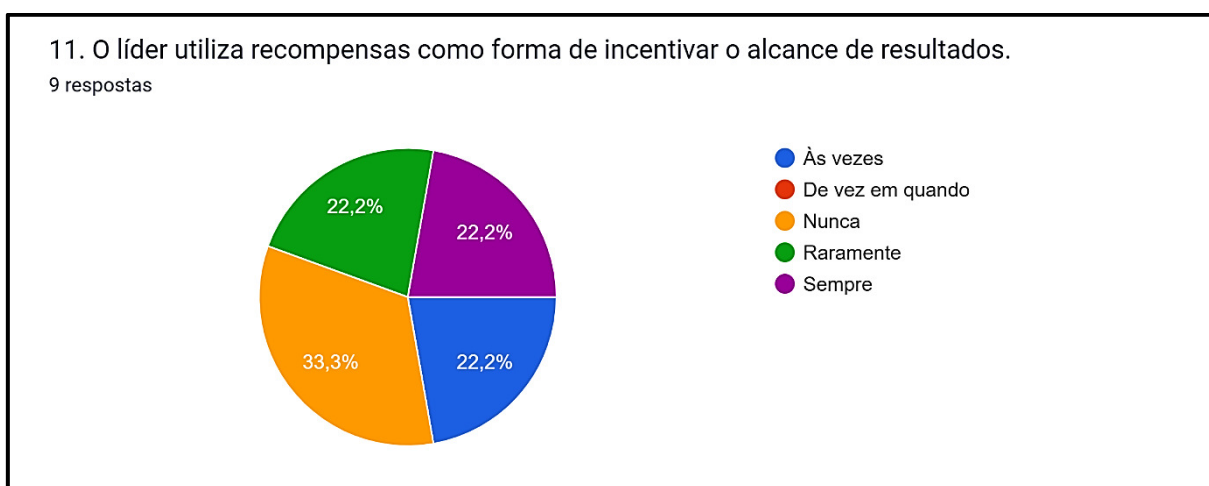


Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Os dados evidenciam umas possíveis limitações na comunicação organizacional na comunicação estratégica, visto que mais de 77% dos respondentes percebem a definição de metas como algo inconstante ou raro. Essa lacuna de diretrizes claras colide com a visão de Kotter (2015), que posiciona a comunicação da visão como o alicerce para qualquer processo de mudança e alinhamento organizacional. Sem objetivos bem delineados, a liderança falha em estabelecer o senso de urgência necessário, resultando em uma equipe que opera sob incerteza, o que, segundo Yukl (2013), compromete diretamente a eficácia e a coordenação das tarefas técnicas, impedindo que os liderados alcancem seu potencial pleno de desempenho por falta de orientação específica.

Sob a ótica de Bass e Avolio (2011), essa inconstância sinaliza uma liderança que se distancia do modelo transformacional, uma vez que a motivação inspiradora depende fundamentalmente da clareza na transmissão de expectativas desafiadoras. Ao negligenciar o estabelecimento objetivo de metas, o líder deixa de exercer sua influência idealizada, reduzindo sua atuação a uma gestão meramente reativa. Portanto, o cenário apresentado no gráfico sugere a necessidade de uma transição para uma postura mais proativa, onde a clareza de propósito atue como o motor para o engajamento e para a superação de metas, transcendendo a rotina operacional básica da organização.

Gráfico 11 – Em relação ao incentivo e recompensas



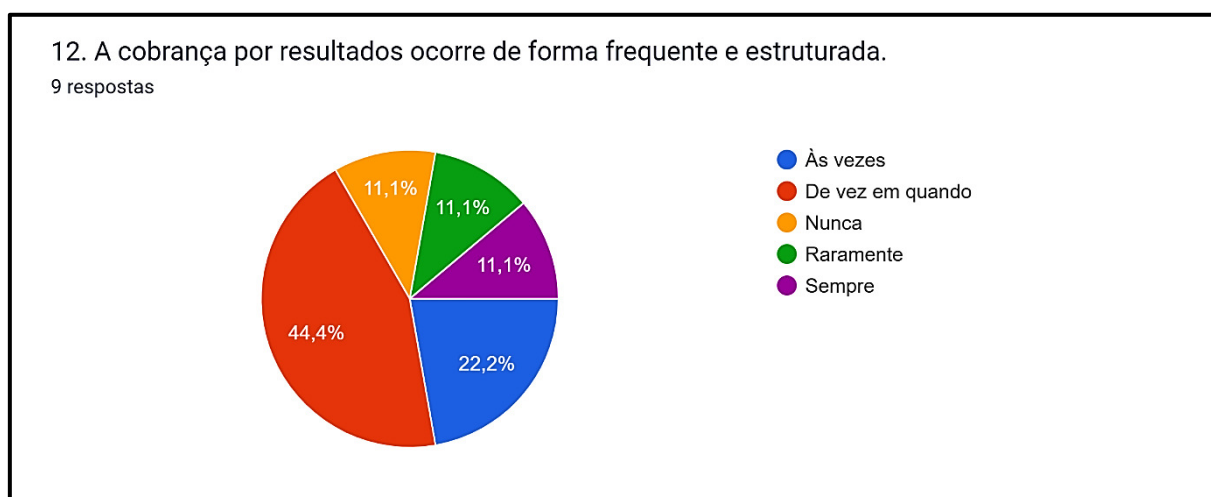
Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Os números revelam um cenário de baixa maturidade no uso de reforços positivos, visto que mais de 55% dos colaboradores afirmam que as recompensas são inexistentes ou raras. Essa carência de estímulos reflete uma falha no que Northouse (2021) define como a base do compromisso recíproco: sem o reconhecimento do esforço, o vínculo entre liderado e

organização se fragiliza. A baixa frequência de incentivos pode contribuir para a redução do engajamento e da percepção de reconhecimento profissional tangíveis ou simbólicos cria um vácuo motivacional, onde o colaborador não percebe um propósito claro em exceder o desempenho padrão, limitando-se ao cumprimento burocrático de tarefas por falta de validação externa.

Sob a perspectiva de Dweck (2017) e Pink (2019), a negligência em relação às recompensas impede o desenvolvimento de uma cultura de alta performance. Para esses autores, o incentivo não é apenas um "prêmio", mas uma ferramenta essencial para alimentar a motivação essencial e o crescimento contínuo. O gráfico projeta, portanto, uma liderança estática que, ao ignorar o impacto psicológico do reconhecimento, compromete a retenção de talentos e a evolução dos resultados, mantendo a equipe em uma zona de desengajamento operacional.

Gráfico 12 – Em relação a cobrança por resultados

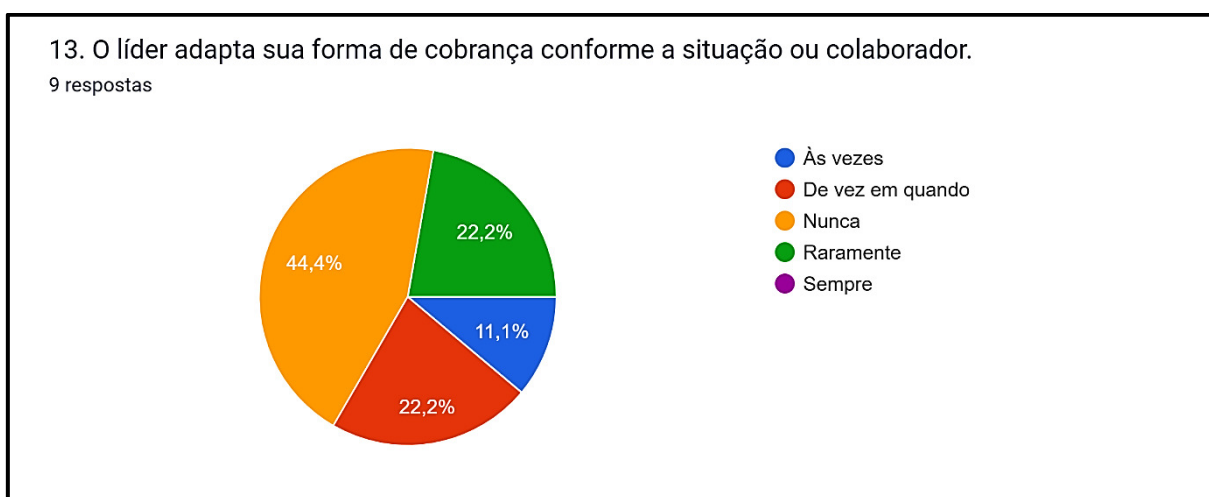


Fonte: Elaboração pela autora (2026)

As estatísticas indicam uma fragmentação perigosa na rotina de acompanhamento, com quase metade da amostra (44,4%) afirmando que a cobrança por resultados ocorre apenas "de vez em quando". Essa falta de periodicidade sugere uma gestão que atua por espasmos, possivelmente apenas em momentos de crise, o que impede a consolidação de uma cultura de responsabilidade. Segundo Lencioni (2012), a omissão da liderança em cobrar comportamentos e padrões técnicos é a principal causa da mediocridade em equipes, pois quando a cobrança não é estruturada, o colaborador perde a referência do que é considerado um desempenho excelente, nivelando a produtividade por baixo.

Essa inconsistência no monitoramento também remete ao conceito de "liderança de suporte" de House (1996), que argumenta que a eficácia do grupo depende de um fluxo constante de feedback e cobrança que reduza as incertezas do caminho. No gráfico, a dispersão das respostas mostra que a liderança não possui um método de acompanhamento equilibrado, gerando uma percepção de injustiça ou desorganização. Para que os objetivos sejam atingidos, é fundamental que a cobrança deixe de ser um evento esporádico e se torne um processo previsível, transformando o controle em um suporte real para o crescimento da equipe.

Gráfico 13 – Em relação a forma de cobrança ao colaborador

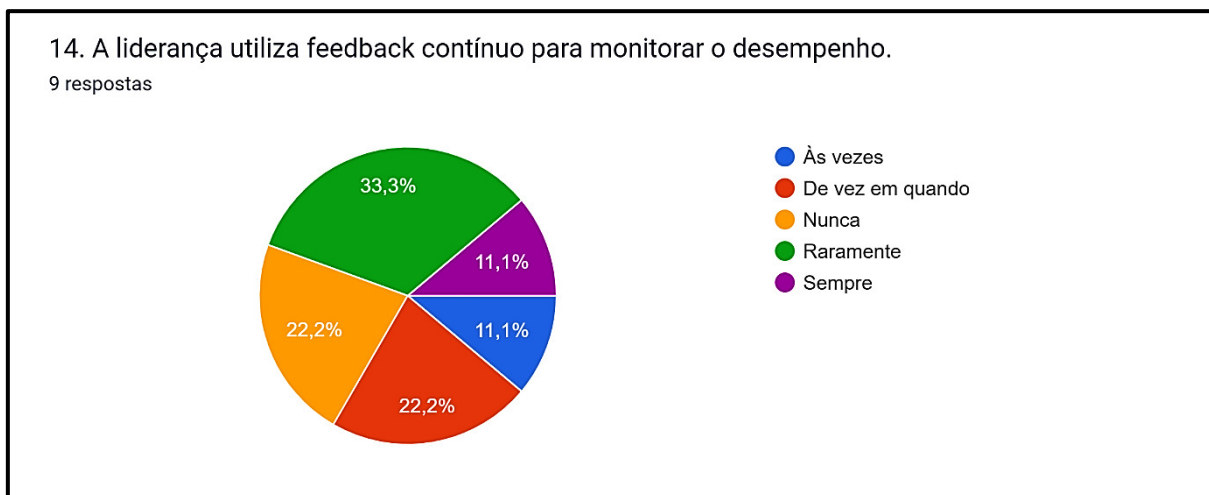


Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Os resultados apontam para uma liderança excessivamente rígida ou padronizada, com 66,6% dos colaboradores indicando que o gestor "nunca" ou "raramente" adapta sua forma de cobrança. Essa falta de flexibilidade sugere uma limitação na adaptação das práticas de liderança às características individuais dos colaboradores. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), em sua teoria da Liderança Situacional, a eficácia do comando depende da capacidade do líder em ajustar seu estilo ao nível de maturidade e competência de cada liderado. A predominância de respostas negativas revela uma falha nessa leitura ambiental, o que pode gerar desmotivação nos colaboradores mais experientes por excesso de controle, ou insegurança nos novatos por falta de suporte adequado.

Complementando essa visão, Goleman (2000) argumenta que líderes de alto desempenho dominam diversos estilos e os alternam conforme o contexto emocional e técnico da situação. O gráfico, entretanto, descreve um cenário de baixa inteligência emocional aplicada, onde a cobrança é feita de forma mecânica. Para que a organização alcance melhores resultados, é imperativo que a liderança desenvolva a sensibilidade de entender que cada

colaborador responde de maneira diferente a estímulos de pressão, e que a personalização da gestão não é um privilégio, mas uma ferramenta estratégica de produtividade.

Gráfico 14 – Em relação ao feedback contínuo

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

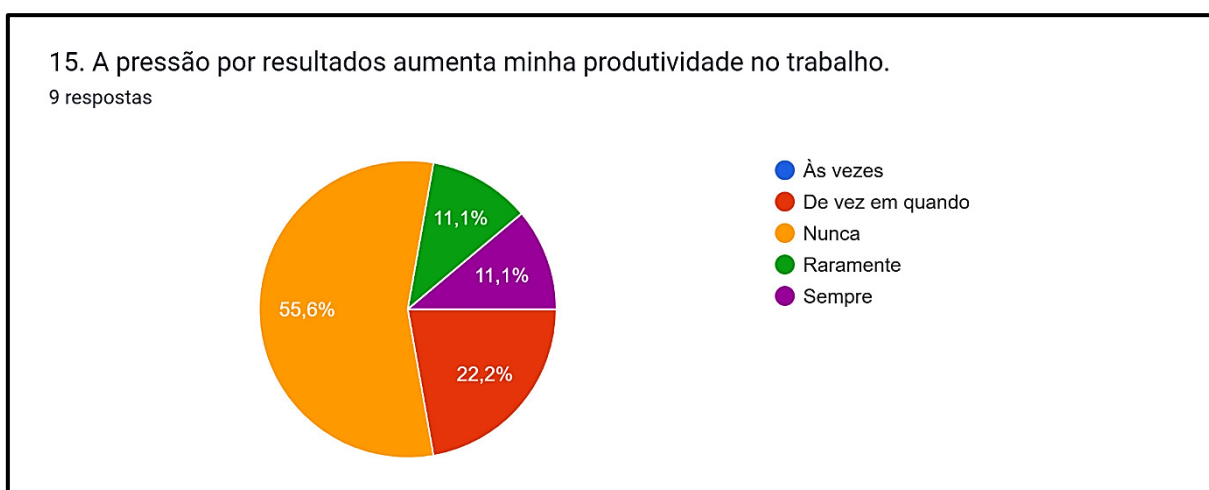
O gráfico revela um distanciamento preocupante entre a liderança e a base operacional no que tange ao acompanhamento de performance, com 55,5% das respostas concentradas em "raramente" ou "nunca". Essa ausência de retorno constante configura o que Stone e Heen (2016) chamam de vácuo de aprendizado: sem o feedback contínuo, o colaborador perde a capacidade de corrigir rotas em tempo real, gerando uma cultura de incerteza onde o desempenho só é discutido quando surgem falhas graves. A falta dessa ferramenta de desenvolvimento impede que o monitoramento seja educativo, tornando-o meramente inexistente aos olhos da equipe.

Para Senge (2018), a organização que não pratica o diálogo constante por meio de feedbacks falha em se tornar uma "organização que aprende", pois bloqueia os ciclos de retroalimentação necessários para a evolução das competências. A predominância de avaliações negativas sugere que a gestão atual opera de forma isolada, negligenciando o feedback como o principal combustível para a habilidade individual e coletiva. Sem essa prática enraizada no cotidiano, a liderança abdica de sua função de mentoria, resultando em um time estagnado que desconhece seus pontos fortes e suas oportunidades reais de melhoria estratégica.

4.4 IMPACTOS DA PRESSÃO POR RESULTADOS NO DESEMPENHO E NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

Este tópico apresenta os impactos da pressão por resultados sobre o desempenho, a motivação e o bem-estar dos colaboradores. A partir das respostas obtidas, procura-se identificar de que forma a cobrança por metas interfere na produtividade, no clima organizacional e na satisfação no trabalho. Além disso, busca-se compreender se a pressão exercida pela liderança funciona como incentivo ao alcance dos objetivos ou se acaba provocando desgaste emocional, estresse e desmotivação na equipe.

Gráfico 15 – Em relação ao aumento da produtividade por meio de pressão



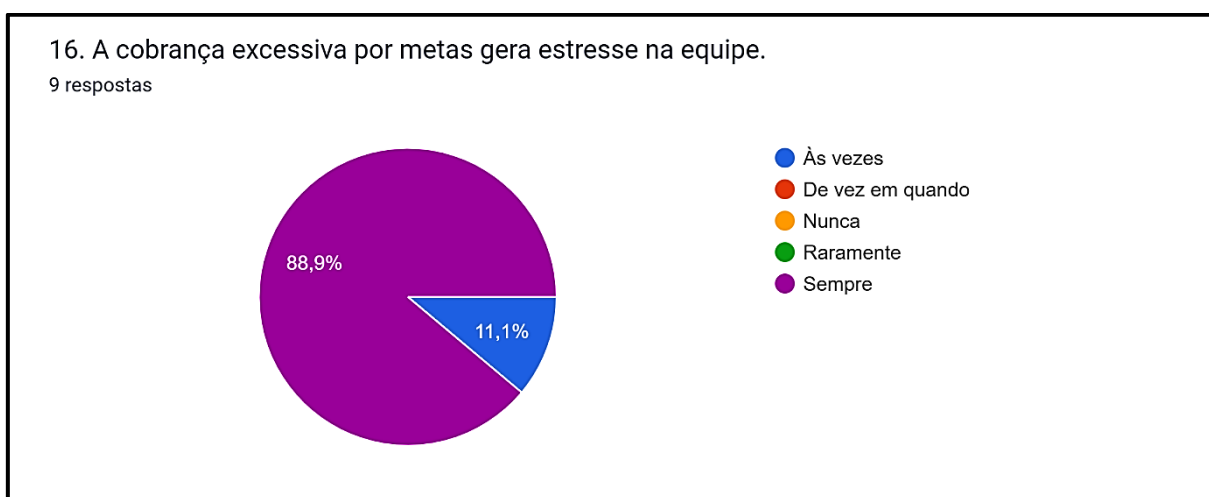
Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Os números obtidos revelam que a pressão por resultados é percebida como um fator ineficiente para a maioria dos respondentes, com 55,6% afirmando que ela nunca eleva sua produtividade. Esse cenário confirma que a motivação de alta qualidade não advém de coerção externa. Segundo Deci e Ryan (2000), a produtividade sustentável depende do impulso interno e da satisfação de necessidades psicológicas básicas, como a autonomia; quando a pressão substitui o sentido do trabalho, o engajamento tende a desmoronar.

A predominância de respostas negativas (somando "Nunca" e "Raramente") indica um ambiente propenso ao esgotamento. Maslach (2016) adverte que a sobrecarga e a pressão contínua são preditores centrais da síndrome de *burnout*, transformando o esforço em exaustão física e mental, o que explica por que a maioria dos colaboradores não vê ganho de performance sob estresse.

Por fim, a criatividade e a eficiência complexa exigem um "espaço seguro" para florescer. Como defendido por Amabile et al. (1999), embora prazos existam, a pressão excessiva atua como um inibidor do pensamento inovador, estreitando o foco do colaborador apenas para a sobrevivência à tarefa. Ainda ressalto que, a minoria que se sente produtiva sob pressão (11,1%) pode estar vivenciando um estímulo momentâneo que, se prolongado, ignora os riscos de adoecimento e queda de qualidade apontados pela literatura atualizada sobre comportamento organizacional.

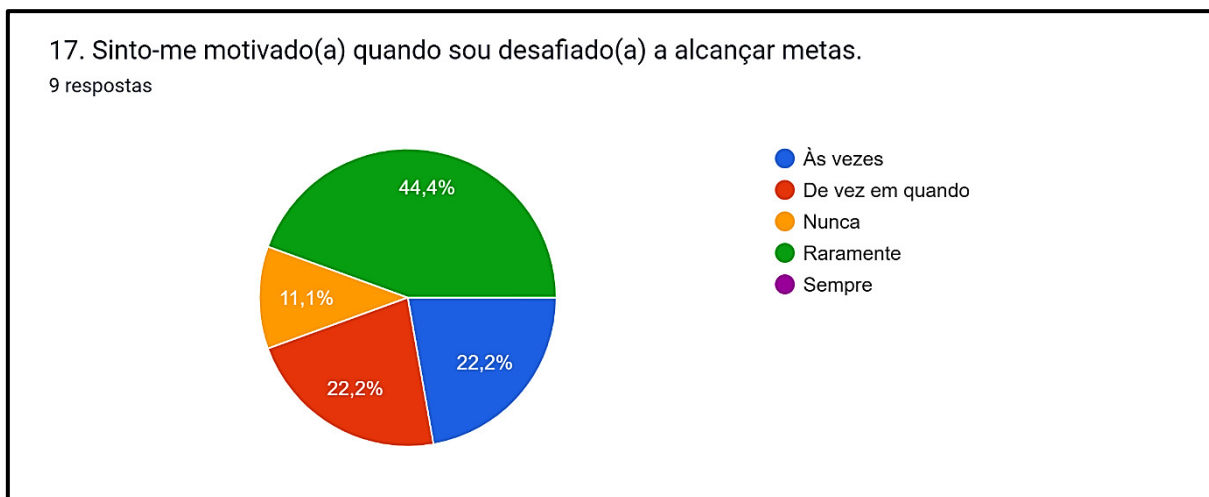
Gráfico 16 – Em relação a cobrança excessiva por metas



Fonte: Elaboração pela autora (2026)

O percentual do gráfico 16, mostra um resultado bem concentrado: a maioria dos respondentes (88,9%) afirma que a cobrança excessiva por metas sempre gera estresse na equipe, enquanto uma pequena parcela (11,1%) diz que isso acontece às vezes. Não houve respostas nas demais opções.

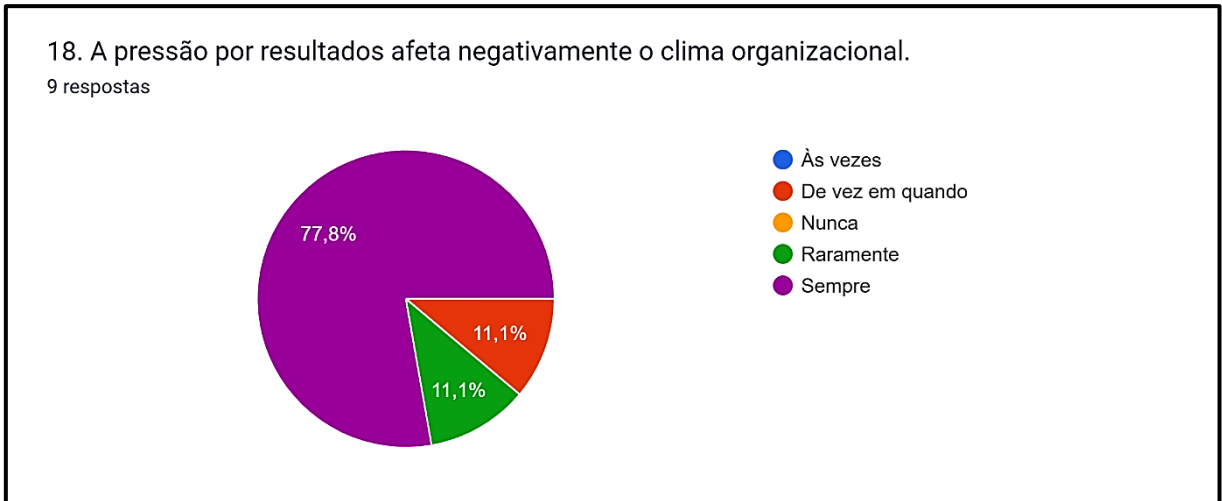
Isso indica uma percepção quase unânime de que a pressão por resultados, quando exagerada, deixa de ser um estímulo e passa a ser um fator de desgaste. Na prática, reforça uma discussão atual na área de gestão: metas são importantes, mas sem equilíbrio podem comprometer o clima organizacional e a saúde emocional do time.

Gráfico 17 – Em relação a motivação quando à desafio para alcançar as metas

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Conforme os números apresentados, podemos dizer que a motivação diante de desafios não é predominante entre os respondentes. A maior parcela (44,4%) afirma sentir-se motivada raramente, enquanto apenas 22,2% relatam essa motivação “às vezes” e outros 22,2% “de vez em quando”. Além disso, 11,1% declaram nunca se sentir motivados nessas situações, e não há registros para a opção “sempre”.

Esse resultado mostra uma fragilidade na relação entre desafio e engajamento, o que pode estar associado à ausência de fatores motivacionais ou a um ambiente que não estimula adequadamente o desenvolvimento de metas. De acordo com a Teoria da Autodeterminação, a motivação tende a ser mais consistente quando o indivíduo percebe autonomia, competência e propósito nas atividades propostas (Deci; Ryan, 2017). A baixa frequência de respostas positivas, portanto, pode indicar a necessidade de estratégias que reforcem esses elementos no contexto analisado.

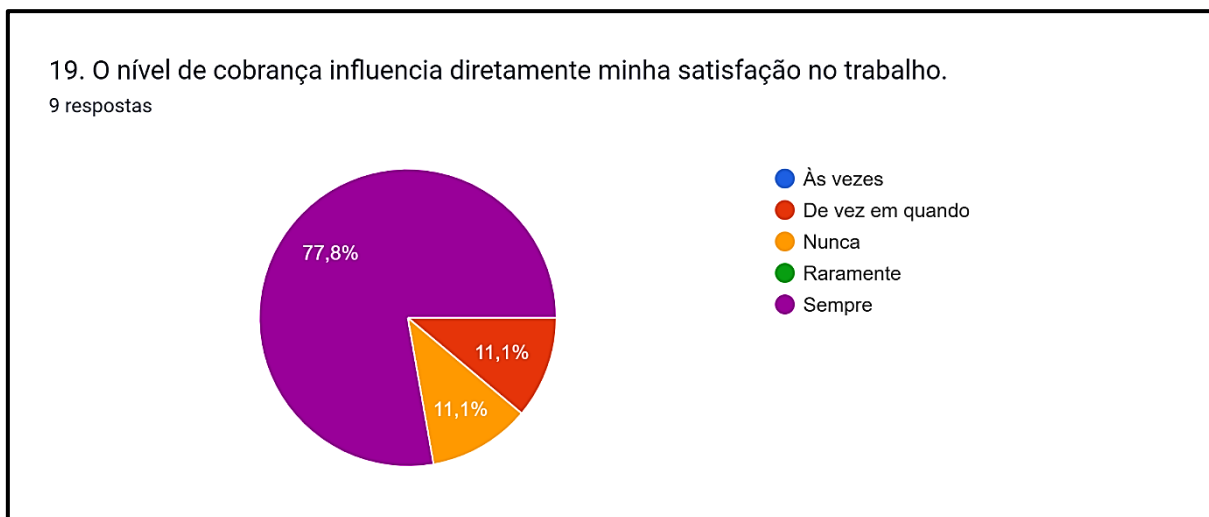
Gráfico 18 – Em relação a pressão por resultados e clima organizacional

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Os dados revelam que a maioria dos participantes percebe que a pressão por resultados interfere negativamente no clima organizacional, uma vez que 77,8% afirmaram que isso ocorre “sempre”. Além disso, 11,1% responderam “de vez em quando” e 11,1% “raramente”, enquanto não houve respostas para as opções “às vezes” e “nunca”.

Esse cenário demonstra que a cobrança excessiva por desempenho pode gerar impactos significativos nas relações interpessoais, no bem-estar e na motivação dos colaboradores. Segundo Maslach (2016), ambientes marcados por pressão constante e altas exigências favorecem o desgaste emocional e aumentam os níveis de estresse ocupacional. Da mesma forma, Deci e Ryan (2000) destacam que contextos organizacionais excessivamente controladores tendem a reduzir a vontade de realizar uma atividade por prazer e o sentimento de autonomia dos indivíduos. Complementando essa discussão, Amabile et al. (1999) afirmam que ambientes com elevada pressão podem comprometer a criatividade, a satisfação e o desempenho das equipes, afetando diretamente o clima organizacional.

Gráfico 19 – Em relação a satisfação no trabalho



Fonte: Elaboração pela autora (2026)

O gráfico evidencia que a maioria dos participantes percebe uma relação direta entre o nível de cobrança e a satisfação no trabalho, já que 77,8% afirmaram que essa influência ocorre “sempre”. Em menor proporção, 11,1% responderam “de vez em quando” e 11,1% “nunca”, demonstrando que, embora existam percepções diferentes, predomina a ideia de que a cobrança interfere na experiência profissional dos colaboradores.

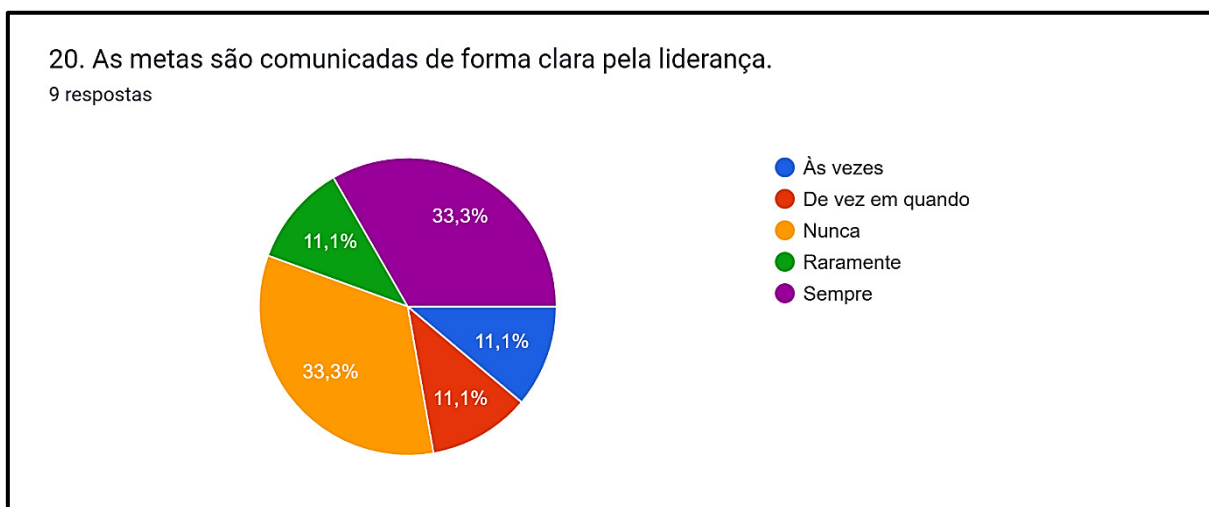
Esses números sugerem que a intensidade das exigências pode impactar a forma como os indivíduos se sentem em relação ao trabalho, refletindo no equilíbrio emocional, na motivação e no desempenho diário. Para Maslach (2016), ambientes caracterizados por pressão frequente e altas demandas tendem a aumentar o desgaste psicológico e reduzir a satisfação ocupacional. Sob outra perspectiva, Deci e Ryan (2000) apontam que a satisfação profissional está relacionada à sensação de autonomia e valorização no ambiente de trabalho, fatores que podem ser comprometidos por cobranças excessivas. Além disso, Amabile et al. (1996) ressaltam que contextos organizacionais muito pressionadores podem limitar o envolvimento positivo e diminuir a percepção de realização profissional.

4.5 COMUNICAÇÃO E EXIGÊNCIA DE METAS AOS COLABORADORES

Aqui, analisa-se como ocorre a comunicação das metas e a forma como elas são exigidas aos colaboradores dentro da organização. A clareza das informações, o acompanhamento realizado pela liderança e a abertura ao diálogo são aspectos importantes para compreender como os profissionais percebem esse processo no ambiente de trabalho. Dessa forma, a análise

busca identificar se a comunicação contribui para o alinhamento das equipes e para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Gráfico 20 – Em relação a forma de comunicação das metas



Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Os resultados demonstram posturas divididas em relação à clareza na comunicação das metas pela liderança. Enquanto 33,3% dos participantes afirmaram que as metas “sempre” são comunicadas de forma clara, o mesmo percentual respondeu “nunca”, evidenciando uma diferença significativa na forma como essa comunicação é percebida dentro do ambiente organizacional. Além disso, 11,1% responderam “às vezes”, 11,1% “de vez em quando” e 11,1% “raramente”.

Esse cenário sugere possíveis falhas no alinhamento entre liderança e equipe, o que pode comprometer o entendimento dos objetivos organizacionais e influenciar diretamente o desempenho dos colaboradores. Segundo Northouse (2021), a comunicação clara é um dos principais elementos da liderança eficaz, pois contribui para o direcionamento das equipes e para o fortalecimento da confiança no ambiente de trabalho. Da mesma forma, Yukl e Gardner (2020) destacam que líderes que comunicam objetivos de maneira consistente tendem a promover maior engajamento e cooperação entre os membros da organização. Além disso, Dirani et al. (2020), estes autores ressaltam que a ausência de clareza nas orientações pode gerar insegurança, dificuldades de execução e redução do comprometimento profissional.

Gráfico 21 – Em relação ao recebimento de orientação para atingir os resultados

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Os dados demonstram que os participantes possuem opiniões negativas para atingir os resultados esperados, quanto ao recebimento de orientações por parte da liderança. As opções “às vezes” e “raramente” apresentaram os maiores percentuais, ambas com 33,3%, enquanto 22,2% afirmaram “nunca” receber orientações adequadas. Apenas 11,1% responderam “de vez em quando”, e não houve respostas para a alternativa “sempre”.

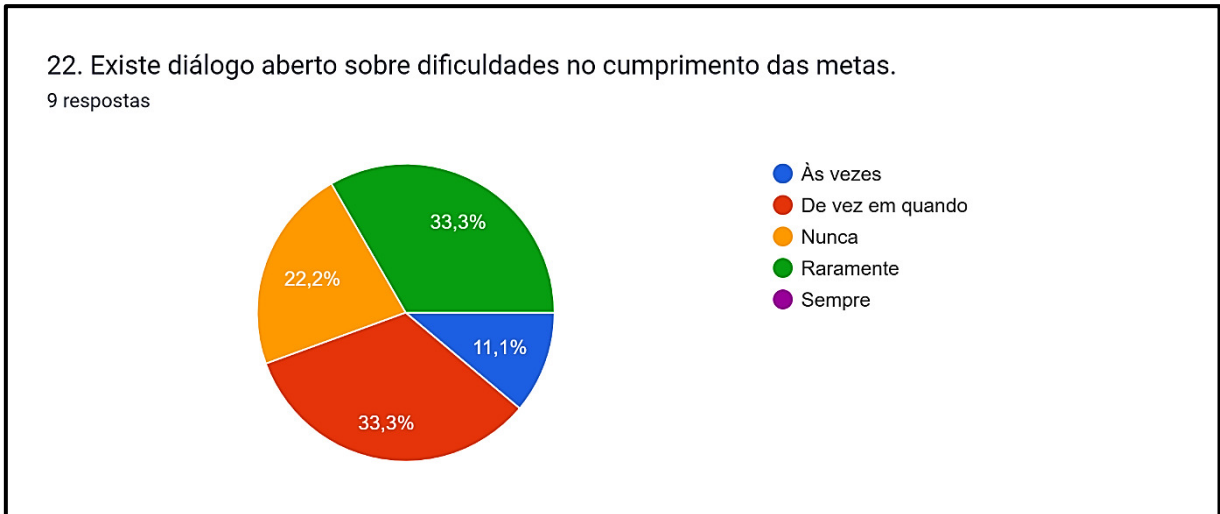
Nessa situação, percebe-se as possíveis falhas no acompanhamento e na comunicação da liderança, o que pode dificultar a execução das atividades e comprometer o alcance das metas organizacionais. Segundo Northouse (2021), líderes eficazes devem oferecer direcionamento claro e apoio contínuo às equipes, favorecendo maior segurança e desempenho profissional.

Já Dirani et al. (2020), afirmam que a ausência de orientações adequadas pode gerar insegurança profissional e dificultar o alcance dos objetivos organizacionais. Nessa mesma perspectiva, Locke e Latham (1990) destacam que metas bem definidas e acompanhadas de orientações objetivas contribuem para melhores resultados e maior comprometimento dos colaboradores.

Além disso, Rosenberg (2018) afirma que uma comunicação clara e empática no ambiente de trabalho fortalece o entendimento das demandas e reduz conflitos relacionados às atividades organizacionais. Complementando essa discussão, Yukl (2020) ressalta que o suporte da liderança é essencial para promover alinhamento e engajamento entre os membros da equipe.

Neste aspecto sugere-se acompanhamento e planos de ação por parte da liderança na busca de minimização e melhoria destes resultados.

Gráfico 22 – Em relação ao diálogo aberto sobre dificuldades no cumprimento das metas

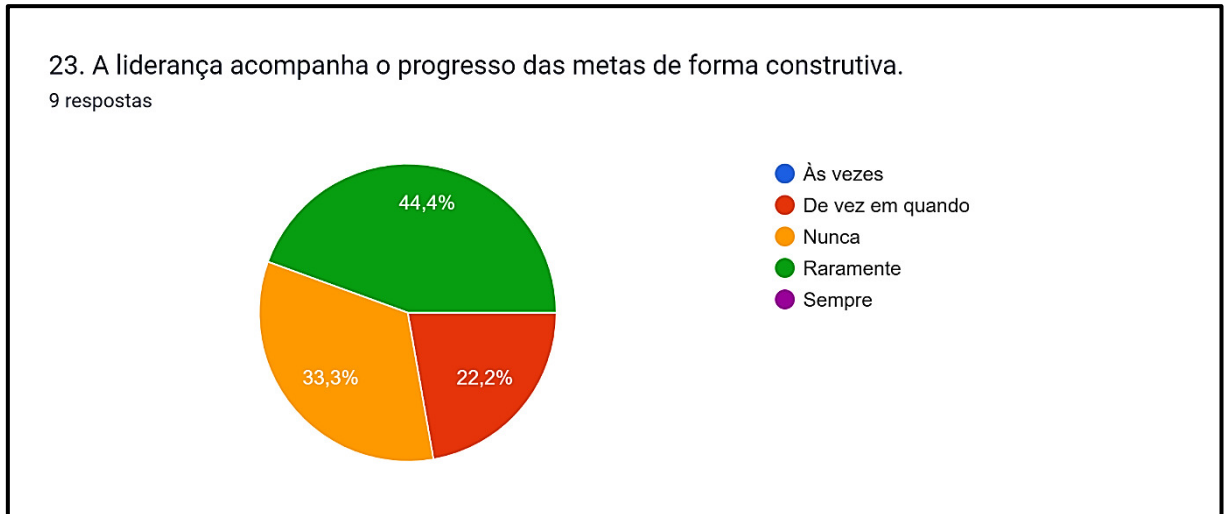


Fonte: Elaboração pela autora (2026)

O gráfico demonstra fragilidade na comunicação sobre dificuldades relacionadas ao cumprimento de metas, já que 33,3% dos participantes afirmam que esse diálogo ocorre apenas “de vez em quando” e outros 33,3% relatam que isso acontece “raramente”. Além disso, 22,2% indicam que nunca existe essa abertura, enquanto somente 11,1% percebem esse diálogo “às vezes”. Os dados sugerem um ambiente com baixa troca de informações e pouca transparência diante dos obstáculos enfrentados no trabalho.

De acordo com Locke e Latham (1990), a clareza na comunicação e o acompanhamento contínuo das metas influenciam diretamente o desempenho das equipes, pois permitem ajustes e maior comprometimento dos colaboradores. Nesse contexto, Rosenberg (2018) destaca que ambientes organizacionais baseados em comunicação empática e escuta ativa favorecem relações mais colaborativas e reduzem barreiras na resolução de problemas. Estudos mais recentes também reforçam que a ausência de diálogo dificulta o alinhamento entre liderança e equipe, impactando a motivação e os resultados organizacionais (SILVA; FERREIRA, 2021).

Neste sentido, é salutar que a liderança avalie a forma ideal de ajudar sua equipe, inclusive se ajudando, para que haja uma comunicação melhor, fluida e negociável em relação a atividades do setor, mantendo bons resultados nos processos de comunicação e na execução do trabalho.

Gráfico 23 – Em relação ao progresso das metas de forma construtiva

Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Os resultados indicam opinião negativa da equipe, sobre o acompanhamento das metas pela liderança. A maior parte dos participantes (44,4%) afirmaram que esse acompanhamento ocorre “raramente”, enquanto 33,3% relataram que ele “nunca” acontece de forma construtiva. Apenas 22,2% consideraram que isso ocorre “de vez em quando”, demonstrando ausência de constância no suporte oferecido pela gestão. Os dados evidenciam fragilidades no monitoramento das atividades e na orientação das equipes durante o alcance dos objetivos organizacionais.

Estudos recentes também apontam que a ausência de acompanhamento construtivo pode gerar desmotivação, insegurança e redução do engajamento no trabalho (Oliveira; Costa, 2020). Segundo Locke e Latham (1990), o acompanhamento contínuo das metas é essencial para estimular o desempenho e fortalecer o comprometimento dos colaboradores, principalmente quando existe feedback claro e direcionamento adequado. Nessa perspectiva, Rosenberg (2018) destaca que lideranças que utilizam comunicação respeitosa e escuta ativa conseguem criar ambientes mais colaborativos e produtivos.

Gráfico 24 – Em relação às cobranças realizadas



Fonte: Elaboração pela autora (2026)

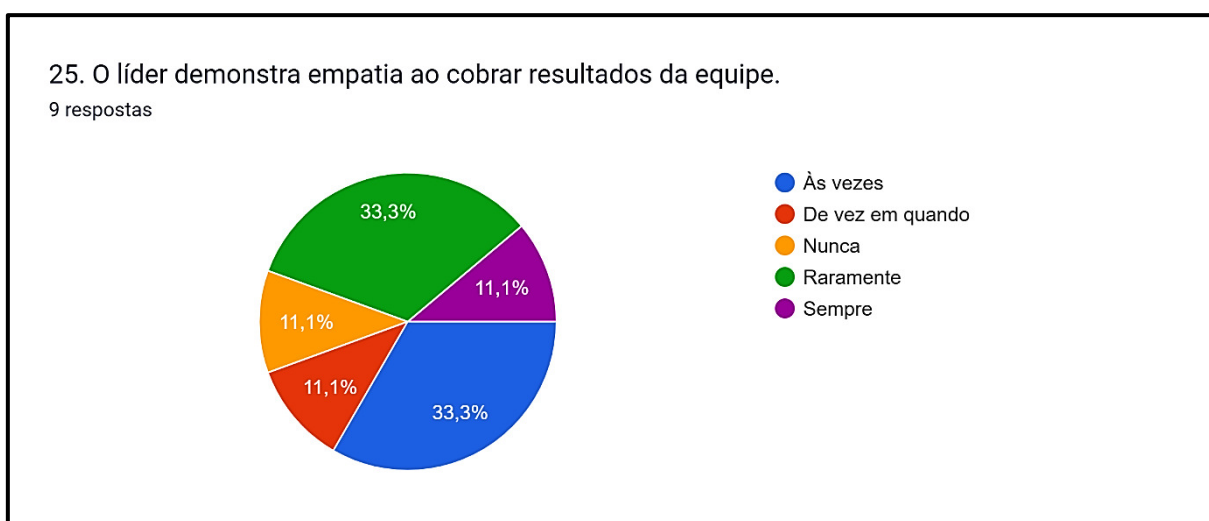
Os números apresentam opiniões negativas quanto à forma como as cobranças são realizadas no ambiente de trabalho. A maior parte dos participantes (44,4%) afirmaram que as cobranças “raramente” são realizadas de maneira respeitosa e profissional. Além disso, 11,1% responderam “nunca”, enquanto apenas 22,2% consideraram que isso ocorre “sempre”. As opções “às vezes” e “de vez em quando” registraram 11,1% cada.

Nessa circunstância sugere fragilidades na comunicação e na postura adotada durante os processos de cobrança, o que pode impactar diretamente o clima organizacional, no desempenho, no alcance de metas e nas relações interpessoais. De acordo com Khoury (2019, p 19), ao comunicar-se, você pode influenciar pensamentos, atitudes, emoções e, conseqüentemente, pode gerar novos comportamentos e resultados. Nessa mesma perspectiva, Northouse (2021) destaca que a liderança eficaz deve estar associada ao respeito, à ética e à capacidade de orientar equipes sem comprometer o bem-estar dos colaboradores. Além disso, Maslach (2016) afirma que ambientes marcados por pressão excessiva e relações interpessoais negativas podem contribuir para desgaste emocional e redução da satisfação profissional.

4.6 ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA PARA A COBRANÇA DE RESULTADOS COM EQUILÍBRIO E RESPEITO

E por fim, este tópico aborda as estratégias de liderança voltadas para a cobrança de resultados de maneira mais equilibrada e respeitosa. A proposta é compreender como práticas baseadas em diálogo, empatia, apoio e reconhecimento podem contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Além disso, busca-se analisar de que forma a liderança pode estimular o alcance das metas sem comprometer a motivação, o respeito e a cooperação entre os colaboradores.

Gráfico 25 – Em relação ao líder demonstra empatia ao cobrar resultados



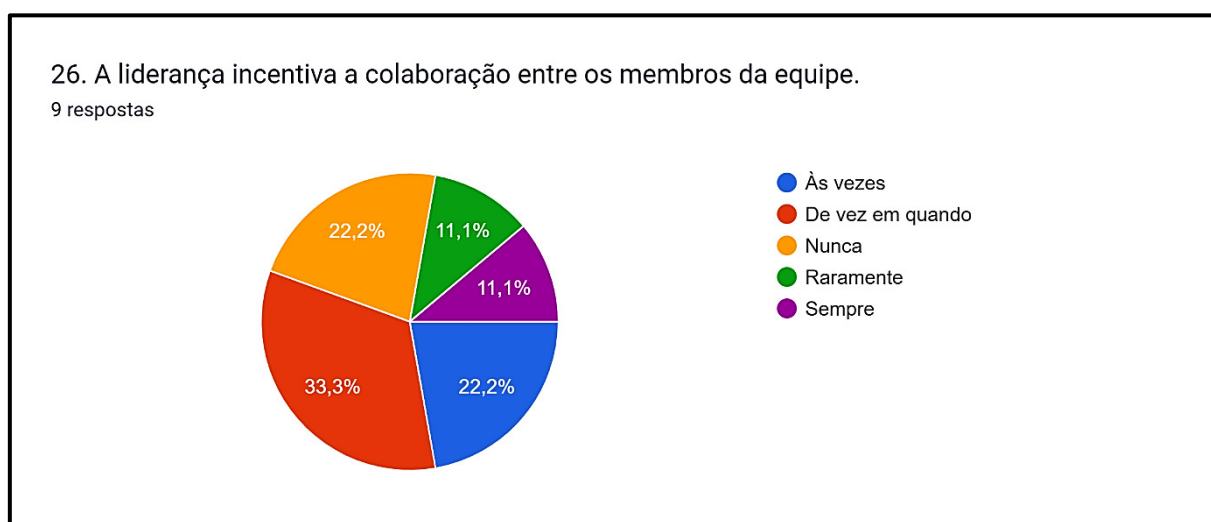
Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Ao analisar os dados apresentados, percebeu-se que a percepção sobre a empatia da liderança durante as cobranças é bastante dividida entre os participantes. Os maiores percentuais ficaram nas opções “às vezes” e “raramente”, ambas com 33,3%, indicando que a demonstração de empatia não ocorre de maneira constante. Além disso, 11,1% responderam “de vez em quando”, 11,1% “nunca” e apenas 11,1% afirmaram que o líder “sempre” demonstra empatia ao cobrar resultados da equipe.

Esses resultados sugerem que parte dos colaboradores não se sentem plenamente acolhidos ou compreendidos durante os processos de cobrança, o que pode impactar diretamente a confiança e o relacionamento com a liderança. Para Goleman (2016), a empatia é uma das principais competências da inteligência emocional, sendo fundamental para a construção de relações profissionais mais equilibradas e produtivas.

Sob essa mesma ótica, Brown (2012) afirma que líderes empáticos tendem a criar ambientes mais seguros emocionalmente, favorecendo maior abertura, diálogo e cooperação entre as equipes. E complementando essa discussão, o autor, Edmondson (2011) destaca que ambientes nos quais os profissionais se sentem respeitados e ouvidos fortalecem a segurança psicológica e contribuem para melhores resultados organizacionais. Além disso, Clark (2020) ressalta que lideranças humanizadas possuem papel essencial na promoção do engajamento e do bem-estar no ambiente corporativo. A liderança deste setor necessita refletir sobre suas ações e dinamizá-las de maneira que melhore sua comunicação, seus resultados e sua empatia no exercício de liderar durante seu trabalho. Sugere-se ainda, treinamentos e capacitações para flexibilização de postura e formas de falar e abordar que interagem adequadamente com cada membro de sua equipe.

Gráfico 26 – Em relação a liderança incentivando a colaboração



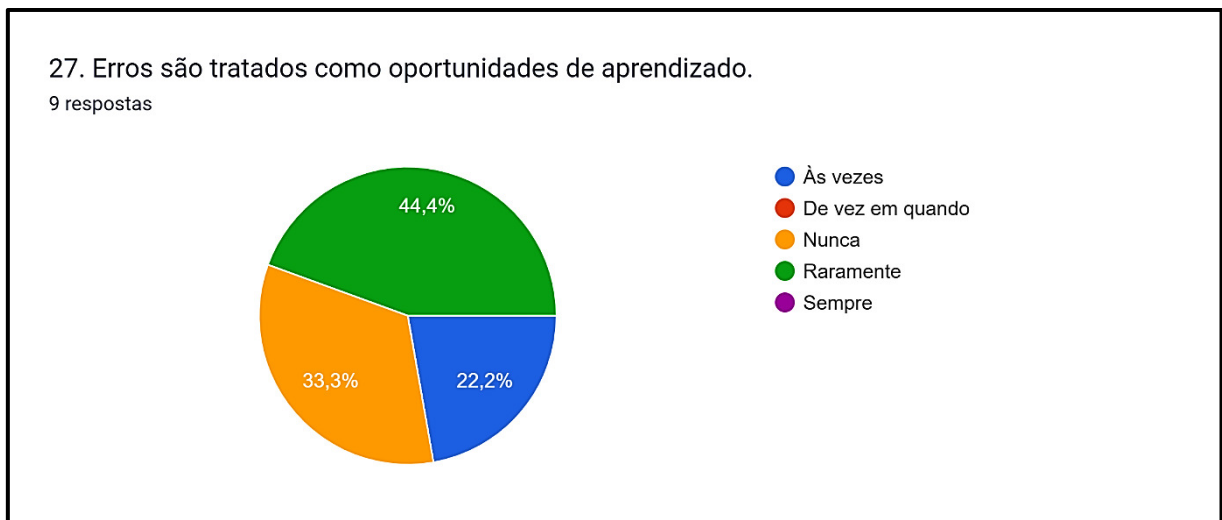
Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Os dados obtidos demonstraram que a compreensão sobre o incentivo à colaboração entre os membros da equipe ainda ocorre de maneira inconsistente. A maior parcela dos participantes (33,3%) afirmaram que a liderança incentiva a colaboração apenas “de vez em quando”. Além disso, 22,2% responderam “às vezes” e outros 22,2% “nunca”, enquanto 11,1% indicaram “raramente” e apenas 11,1% consideraram que esse incentivo acontece “sempre”.

Diante desse cenário, percebeu-se que o estímulo ao trabalho colaborativo não é percebido de forma contínua pela maioria dos respondentes, o que pode comprometer a integração da equipe e o compartilhamento de conhecimentos. Conforme Sinek (2010), líderes que fortalecem relações de confiança tendem a desenvolver equipes mais cooperativas e alinhadas aos objetivos organizacionais. Na mesma perspectiva, Edmondson (2011) destaca

que ambientes colaborativos dependem diretamente da segurança psicológica e da abertura promovida pela liderança. Além disso, Goleman (2011) afirma que líderes emocionalmente inteligentes conseguem incentivar maior conexão entre os profissionais, favorecendo interações mais saudáveis e produtivas. Complementando essa análise, Cross, Rebele e Grant (2021) ressaltam que culturas organizacionais voltadas à colaboração fortalecem o engajamento coletivo e contribuem para melhores resultados no ambiente de trabalho. Nesse aspecto espera-se e sugere-se que a liderança apoiada pela gestão da instituição proporcione estratégias de fortalecimento da equipe.

Gráfico 27 – Em relação ao tratamento dos erros como oportunidades de aprendizado



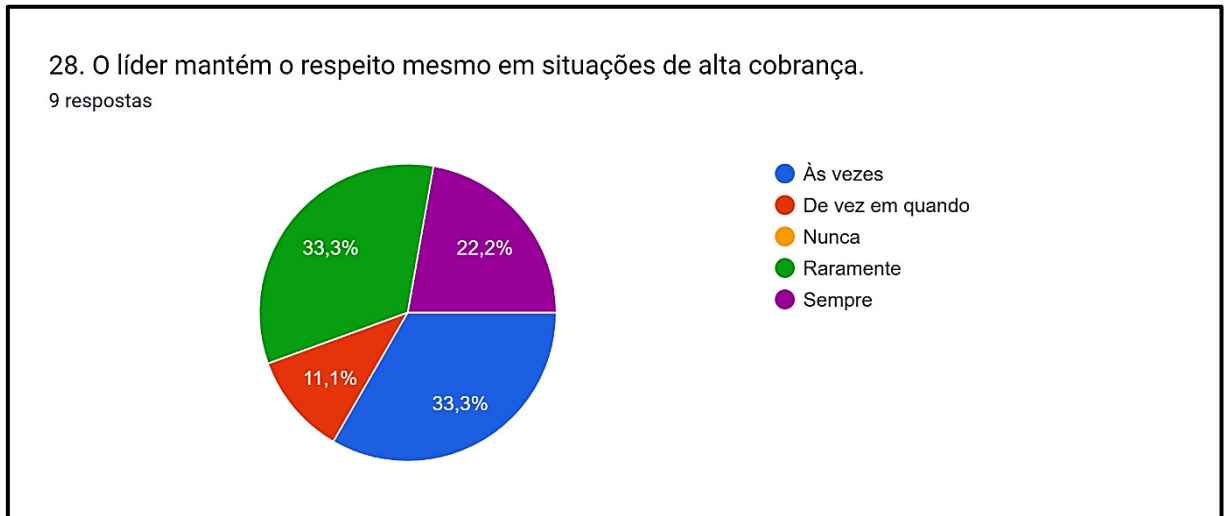
Fonte: Elaboração pela autora (2026)

A distribuição das respostas mostraram que os erros ainda são pouco percebidos como oportunidades de aprendizado dentro da organização. A maior parte dos participantes (44,4%) afirmaram que isso ocorre “raramente”, enquanto 33,3% relataram que “nunca” existe essa prática. Apenas 22,2% consideraram que isso acontece “às vezes”, evidenciando dificuldades na construção de uma cultura voltada ao desenvolvimento e à aprendizagem coletiva.

Para Edmondson (2011), ambientes com segurança psicológica favorecem o aprendizado organizacional, pois permitem que os colaboradores reconheçam falhas sem medo de julgamentos e punições. Nessa mesma perspectiva, Goleman (2016) destaca que líderes emocionalmente inteligentes contribuem para relações mais equilibradas, incentivando o diálogo, confiança e crescimento profissional. Brown (2012) também argumenta que reconhecer vulnerabilidades e tratar erros de maneira construtiva fortalece equipes mais colaborativas e inovadoras. Estudos recentes reforçam que organizações que valorizam o

aprendizado a partir das falhas tendem a desenvolver maior capacidade de adaptação e engajamento entre os colaboradores (Santos; Lima, 2021).

Gráfico 28 – Em relação ao líder se mantém o respeito em situações de alta cobrança

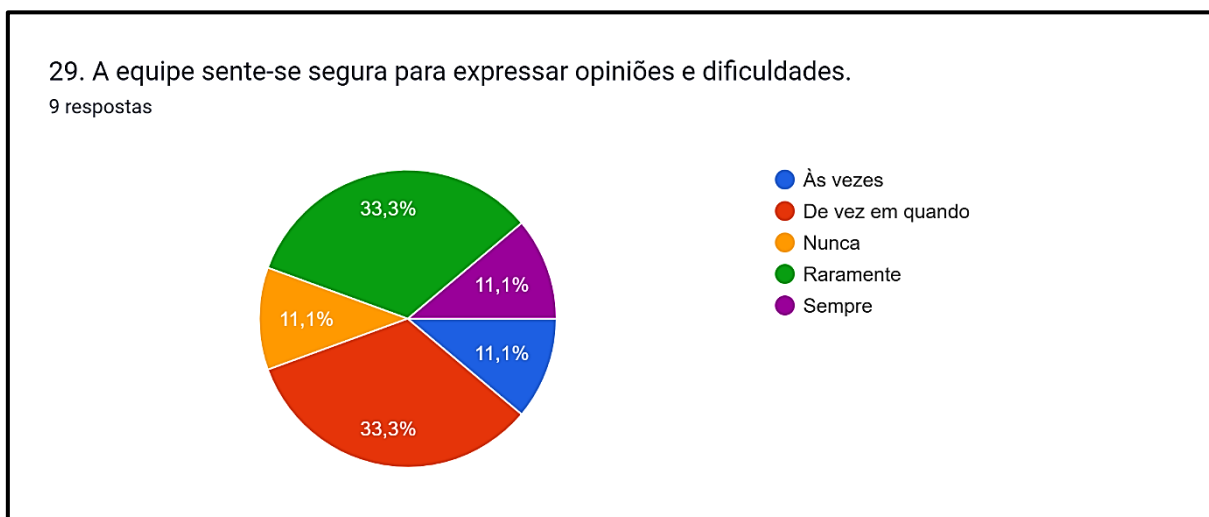


Fonte: Elaboração pela autora (2026)

Os índices observados revelam que percepções divididas sobre a postura da liderança em situações de alta cobrança. Enquanto 33,3% dos participantes afirmam que o respeito é mantido “às vezes”, o mesmo percentual considera que isso ocorre “raramente”. Além disso, 22,2% relatam que o líder “sempre” mantém o respeito, e 11,1% apontam que isso acontece apenas “de vez em quando”. Os dados demonstram certa instabilidade nas relações interpessoais, principalmente em contextos de pressão e exigência por resultados.

Segundo Goleman (2016), líderes emocionalmente inteligentes conseguem administrar emoções e conflitos sem comprometer o respeito nas relações profissionais, mesmo diante de cenários desafiadores. Brown (2012) reforça que a liderança baseada em empatia e vulnerabilidade fortalece vínculos de confiança dentro das equipes. Já Sinek (2010) destaca que ambientes sustentados pelo respeito e pela segurança nas relações favorecem maior cooperação e comprometimento coletivo. Estudos recentes também indicam que lideranças respeitadas em contextos de pressão contribuem para reduzir tensões e melhorar o clima organizacional (Martins; Souza, 2021).

Gráfico 29 – Em relação ao progresso das metas de forma construtiva



Fonte: Elaboração pela autora (2026)

As respostas dos participantes apontam um cenário de insegurança relacional dentro da equipe, já que apenas 11,1% dos participantes afirmaram sentir-se sempre seguros para expor opiniões e dificuldades. Em contrapartida, 33,3% relataram que isso acontece “de vez em quando” e outros 33,3% disseram que ocorre “raramente”, indicando limitações na abertura para o diálogo. Além disso, 11,1% afirmaram nunca perceber esse espaço de escuta, enquanto outros 11,1% responderam “às vezes”. O resultado demonstra que a confiança interpessoal ainda não está consolidada no ambiente analisado.

De acordo com Edmondson (2011), equipes com baixo nível de segurança psicológica tendem a evitar exposições, reduzindo a participação e o compartilhamento de ideias. Para Sinek (2010), relações profissionais marcadas pela confiança fortalecem o senso de pertencimento e aumentam o comprometimento coletivo. Goleman (2016) acrescenta que a capacidade da liderança em lidar com emoções e promover escuta ativa influencia diretamente a qualidade das interações no trabalho. Pesquisas recentes também indicam que ambientes mais acolhedores favorecem a colaboração, criatividade e resolução de conflitos de forma mais saudável (Ferreira; Moraes, 2022).

Por fim, as análises feita, acredita-se que os valores culturalmente construídos sejam melhorados em relação ao ensino a distância, pois uma situação que ainda contribui é a distância entre líderes e equipes no ambiente de trabalho, pois todos trabalham com dispositivos na operação dos seus serviços prestados, distanciando os pares, e assim, provocando sentimentos de distanciamento e liderança não assertiva, fragilizando-a completamente, mesmo que não seja

a realidade, mas a impressão de acompanhamento por maquinários gera tal compreensão e sentimentos entre os pares.

Espera-se que a gestão geral e estratégica junto com sua liderança operacional aproveite estes dados e resultados e faça planos de melhoria deste processo de liderança e atuação nas suas equipes de trabalho, e assim possam fortalecer estas lideranças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito compreender de que forma a liderança, sob pressão por resultados, impacta o cumprimento das metas pelos colaboradores em uma organização de ensino a distância.

A partir da análise alcançada, foi possível entender que a forma como a liderança conduz a cobrança por resultados, exerce influência direta sobre o desempenho, a motivação e o clima organizacional. Os resultados evidenciaram que a pressão excessiva, quando aplicada de maneira desequilibrada, tende a gerar estresse, desgaste emocional e dificuldades no alcance das metas.

Em contrapartida, observou-se que práticas de liderança fundamentadas no diálogo, no apoio, na clareza da comunicação e no respeito às individualidades, favorecem maior engajamento e comprometimento por parte da equipe. Esses achados dialogam com os estudos de Robbins e Judge (2017), ao destacarem que ambientes de alta cobrança podem gerar impactos positivos ou negativos a depender da forma como são conduzidos, bem como, com Drucker (2002), ao defender que o desempenho organizacional está relacionado à valorização das pessoas e ao uso equilibrado de suas capacidades.

No que diz respeito à questão problema desta pesquisa, sobre de que forma a liderança, sob pressão por resultados, impacta o cumprimento das metas pelos colaboradores em uma organização de ensino a distância? Conclui-se que essa influência ocorre de maneira significativa e pode assumir efeitos distintos, a depender da postura adotada pelo líder.

A pesquisa demonstrou que uma liderança centrada exclusivamente na cobrança tende a provocar desmotivação, tensão e dificuldades no desempenho das atividades. Por outro lado, quando a liderança combina acompanhamento, apoio, clareza nas metas e sensibilidade na condução das equipes, os colaboradores demonstram maior disposição para enfrentar desafios e alcançar resultados.

Essa constatação acima encontrada na investigação dessa pesquisa, aproxima-se da visão de Goleman (2016), ao enfatizar que líderes emocionalmente inteligentes conseguem conduzir equipes com maior equilíbrio, promovendo relações de confiança e ambientes mais saudáveis, mesmo diante de situações de pressão.

Em relação ao objetivo geral, que consistiu em investigar de que forma a liderança influencia o desempenho das equipes quando submetidas a metas desafiadoras, considerando seus efeitos sobre o ambiente interno e o ânimo dos colaboradores, entende-se que este objetivo foi alcançado de maneira satisfatória. Isso pôde ser constatado por meio da análise dos dados

apresentados ao longo do capítulo de resultados, especialmente nas seções que abordam a pressão por resultados, os impactos sobre a motivação e o clima organizacional, bem como as estratégias adotadas pela liderança.

Os resultados mostraram ainda, que o desempenho da equipe não depende apenas do estabelecimento de metas, mas da forma como elas são comunicadas, acompanhadas e cobradas no cotidiano organizacional.

Quanto aos objetivos específicos, também se considera que foram plenamente atingidos. O primeiro objetivo, voltado a apontar as abordagens adotadas na cobrança por resultados dentro da organização educacional de ensino a distância, foi alcançado a partir da análise das práticas de acompanhamento, cobrança e *feedback* utilizadas pela liderança, permitindo compreender como essas ações são percebidas pelos colaboradores.

O segundo objetivo, que buscou descrever os impactos da pressão por resultados no desempenho e na motivação da equipe, foi constatado por meio das variáveis relacionadas ao estresse, à produtividade, à satisfação no trabalho e ao clima organizacional, evidenciando que cobranças excessivas podem comprometer o bem-estar e a eficiência dos profissionais.

O terceiro objetivo, tão importante quanto os acima citados, relacionado à verificação de como as metas são comunicadas e exigidas aos colaboradores, foi observado nas análises sobre clareza das orientações, abertura ao diálogo e acompanhamento do progresso das atividades, revelando a importância de uma comunicação mais consistente entre liderança e equipe.

Por fim, o quarto objetivo, que propôs apresentar possíveis estratégias de liderança capazes de cobrar resultados sem comprometer o respeito, a compreensão e o trabalho em equipe, foi contemplado nas discussões sobre empatia, escuta, *feedback* construtivo e equilíbrio na condução das cobranças, aspectos estes, defendidos por autores como Goleman (2016), Scott (2021) e Pedro (2024), ao enfatizarem a importância de relações mais humanas no ambiente organizacional.

Apesar das constatações alcançadas, esta pesquisa apresentou algumas limitações que merecem ser consideradas. Inicialmente, destaca-se a quantidade reduzida de participantes, tendo em vista que o universo da pesquisa era composto por dez colaboradores e a amostra efetiva contou com nove respondentes, uma vez que um colaborador não respondeu ao instrumento de coleta de dados. Embora a participação obtida tenha sido representativa para a realidade investigada, já que foi atendida plenamente todo o setor definido e estudado em questão, um número maior de participantes poderia também ampliar as possibilidades de análise

e aprofundamento dos resultados, o que é sugerido estudos nesta perspectiva em outros setores da referida instituição pesquisada.

Além disso, houve limitações relacionadas ao acesso a determinadas informações e opiniões mais aprofundadas sobre práticas internas da organização, considerando que alguns aspectos do ambiente organizacional nem sempre são facilmente compartilhados pelos participantes, especialmente em pesquisas que envolvem liderança, metas e pressão por desempenho.

Diante disso, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a investigação sobre liderança sob pressão por resultados em diferentes contextos organizacionais, incluindo outras instituições de ensino, setores empresariais e equipes com características distintas.

Sabe-se que estudos com amostras maiores, abordagens comparativas e instrumentos complementares, como entrevistas ou grupos focais, podem contribuir para uma compreensão ainda mais aprofundada sobre os impactos da liderança no comportamento das equipes, neste trabalho houve também a limitação do tempo para se alcançar uma conclusão num semestre letivo.

Além disso, torna-se relevante investigar de maneira mais específica os efeitos da inteligência emocional, da liderança humanizada e da comunicação organizacional sobre a motivação e o alcance de metas, considerando as constantes transformações do mercado de trabalho e das relações profissionais.

Por fim, entende-se que esta pesquisa reforça a importância de repensar modelos de liderança excessivamente voltados apenas para resultados quantitativos, sem considerar os impactos humanos envolvidos nesse processo. Conforme defendem Robbins e Judge (2017), Yukl (2013) e Goleman (2016), organizações que investem em líderes mais preparados para ouvir, orientar, apoiar e desenvolver pessoas tendem a construir ambientes mais saudáveis e produtivos. Nesse sentido, algumas ações estratégicas podem contribuir para melhorias organizacionais, e inclusive, de liderança sob pressão, tais como o fortalecimento de práticas de *feedback* contínuo, o investimento em treinamentos voltados à inteligência emocional e à liderança humanizada, além da construção de espaços mais abertos ao diálogo entre líderes e colaboradores, apenas algumas sugestões a serem consideradas essenciais, para a gestão das capacidades e de demandas, dentro desta instituição estudada.

Dessa forma, espera-se e acredita-se na possibilidade de alcançar resultados organizacionais sem desconsiderar o bem-estar e a qualidade de vida, ainda a felicidade no desenvolver das tarefas cotidianas de um setor, pelos funcionários, e assim considerá-los como “emocionadores” de um processo de trabalho, favorecendo relações profissionais mais

equilibradas, sustentáveis e alinhadas às necessidades contemporâneas de um ambiente profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, Mats; EINOLA, Katja. **Alerta para o excesso de positividade: liderança autêntica e outras armadilhas nos estudos sobre liderança.** The Leadership Quarterly, v. 32, n. 4, 2021.

ALMEIDA, Sérgio Ricardo de; SILVA, Eneias Viegas da. **Gestão de desempenho por metas: estratégias para alcançar resultados eficientes e sustentáveis.** 1. ed. Cuiabá: Tirant do Brasil, 2026.

ALMEIDA, Patrícia Ribeiro; BARBOSA, Leandro Costa. Segurança psicológica e comunicação interpessoal nas organizações contemporâneas. **Revista Gestão Estratégica**, Brasília, v. 15, n. 2, p. 61-78, 2022.

BROWN, Brené. **A coragem de ser imperfeito.** Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

CAVALCANTE, Adriana. **O poder da inteligência emocional: aprenda a lidar com as emoções e influenciar sua vida pessoal e profissional.** São Paulo: Literare Books, 2024.

CLARK, Timothy R. **Os 4 estágios da segurança psicológica.** São Paulo: DVS Editora, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CROSS, Rob; REBELE, Reb; GRANT, Adam. **Colaboração excessiva pode destruir sua produtividade.** Harvard Business Review Brasil, 2021.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Teoria da autodeterminação: necessidades psicológicas básicas na motivação, desenvolvimento e bem-estar.** Porto Alegre: Artmed, 2017.

DECUYPERE, Anouk; SCHAUFELI, Wilmar B. **Liderança e engajamento no trabalho: impactos do suporte organizacional no desempenho profissional.** European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 30, n. 2, 2021.

DIRANI, Khalil M. et al. **Competências de liderança e o papel essencial do desenvolvimento de recursos humanos em tempos de crise: uma resposta à pandemia da Covid-19.** Human Resource Development International, v. 23, n. 4, p. 380-394, 2020.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: Nobel, 2002.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Tradução de S. Duarte. 1. ed. rev. São Paulo: Objetiva, 2017.

EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no trabalho**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

EDMONDSON, Amy C. **Segurança psicológica e comportamento de aprendizagem em equipes de trabalho**. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350-383, 2011.
FELIX, C; ALCALDE, E. A; OLIVEIRA, M. S; PAIXÃO, R. F. **Estilos de liderança**. Faculdades Integrada de Três Lagoas: AEMS, 2012.

FERREIRA, Luciana Alves; MORAIS, Renato Silva. Segurança psicológica e confiança interpessoal nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão Organizacional**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 39-54, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRANEZ, C. R. L; BORTOLUZZI, C. A. P; BISSANI, N. O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações. **Revista Tecnológica**, v. 5, n. 2, 2016.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança que traz resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HOUSE, Robert J. Teoria do caminho-meta para a eficácia da liderança. In: **A natureza da liderança**. 1. ed. São Paulo: M. Books, 2011 (Original de 1996).

HOTMART. **Liderança sob pressão: como transformar frustração em motivação**. Disponível em: <https://hotmart.com/pt-br/marketplace/produtos/lideranca-sob-pressao-como-transformar-frustacao-em-motivacao/C97910664A>. Acesso em: 05 jan. 2026.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KHOURY, Karim. **Liderança: é uma questão de atitude**. 4. ed. Atual - São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

KLUGER, Avraham N.; NIR, Dvora. **A entrevista feedforward: um método para promover o engajamento e o desempenho dos colaboradores**. *Human Resource Management Review*, v. 32, n. 2, 2022.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEE, Meng Bin; IDRIS, Muhammad Adil; DELFABBRO, Paul H. **Liderança de apoio e motivação no trabalho: impactos no bem-estar ocupacional**. *Current Psychology*, v. 39, n. 6, 2020.

LENCIONI, Patrick. **Os 5 desafios das equipes**: uma história sobre liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. **Uma teoria sobre definição de metas e desempenho de tarefas**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Carla Regina; SOUZA, Felipe Andrade. Inteligência emocional e clima organizacional na liderança contemporânea. **Revista Brasileira de Gestão Organizacional**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 55-70, 2021.

NEWMAN, Alexander; EVA, Nathan; MIAO, Qing. **Liderança ética e comportamento organizacional: impactos no comprometimento e desempenho no trabalho**. *Journal of Business Ethics*, v. 168, n. 2, 2020.

NORTHOUSE, Peter G. **Liderança**: Teoria e Prática. 9. ed. Porto Alegre: AMGH/Grupo A, 2021.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **Burnout**: como evitar a síndrome do esgotamento profissional. Porto Alegre: Artmed, 2016.

PEDRO, Maurício. **Liderança humanizada**: o líder muito além do herói. São Paulo: SENAC, 2024.

OLIVEIRA, Marcos Vinícius; COSTA, Helena Ferreira. Liderança e feedback como fatores de engajamento nas organizações. **Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 88-102, 2020.

PEREIRA, Sandra Maria de Sousa. In: WUNDERLICH, Marcos; ROMA, Andréia; BOHN, Rogério (org.). **Liderança humanizada e inteligência emocional**. São Paulo: Leader, 2020.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0: Os novos fatores que impulsionam o desempenho**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2018.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Ricardo Alves; LIMA, Fernanda Souza. Cultura de aprendizagem e desenvolvimento organizacional nas empresas contemporâneas. **Revista Gestão e Pessoas**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 77-91, 2021.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. 35. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.

SINEK, Simon. **Líderes se servem por último**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

SINEK, Simon. **Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes**. São Paulo: HSM, 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Juliana Pereira; FERREIRA, André Luiz. Comunicação organizacional e engajamento no ambiente de trabalho. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 45-59, 2021.

SOBRAL, Eduarda Fernanda Lustoza. **O líder na atualidade**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual do Maranhão, Campus Timon, Timon, 2022. Disponível em: <https://www.administracao.timon.uema.br/wp-content/uploads/2022/10/TCC-EDUARDA-FERNANDA-LUSTOZA-SOBRAL.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2026.

SCOTT, Kim. **Empatia assertiva: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade**. São Paulo: Alta Books, 2021.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigado pelo feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos**. Rio de Janeiro: Portfolio-Penguin, 2016.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas organizações**. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 8., [2011]. Anais eletrônicos [...]. [S.l.: s.n.], 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br>. Acesso em: 18 mar. 2026.

YUKL, Gary. **Liderança nas organizações**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário tem como objetivo analisar como ocorre a cobrança por resultados em organizações de ensino a distância, bem como seus impactos na motivação, desempenho e relações de trabalho.

As respostas são anônimas e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Tempo estimado: 5 a 10 minutos.

PERFIL DO PARTICIPANTE.

Assinale com um x a resposta que corresponde ao seu caso, ou escreva quando for necessário:

1. Gênero

- Feminino
- Masculino
- Transgênero
- Não-binário
- Prefiro não dizer
- Outro (especifique) _____

2. Idade

- até 25 anos
- 26 à 40 anos
- 41 à 55 anos
- Mais de 55 anos

3. Escolaridade:

- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4. Tempo de atuação no setor Educacional?

- até 2 anos
- de 2 à 5 anos
- de 6 à 10 anos
- de 11 à 15 anos
- de 16 à 20 anos

+ de 21 anos

Marque a(s) alternativa(s) que corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização

5. A pressão exercida pela liderança contribui para que eu cumpra as metas estabelecidas.

Às vezes

De vez em quando

Nunca

Raramente

Sempre

6. A forma como a liderança cobra resultados influencia diretamente meu desempenho.

Às vezes

De vez em quando

Nunca

Raramente

Sempre

7. Sinto-me mais motivado(a) a alcançar metas quando a liderança equilibra cobrança e apoio.

Às vezes

De vez em quando

Nunca

Raramente

Sempre

8. A pressão por resultados, quando excessiva, dificulta o cumprimento das metas.

Às vezes

De vez em quando

Nunca

Raramente

Sempre

9. A clareza na comunicação das metas pela liderança facilita o alcance dos resultados esperados.

Às vezes

De vez em quando

- Nunca
- Raramente
- Sempre

10. A liderança estabelece metas de desempenho de forma clara e objetiva.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

11. O líder utiliza recompensas como forma de incentivar o alcance de resultados.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

12. A cobrança por resultados ocorre de forma frequente e estruturada.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

13. O líder adapta sua forma de cobrança conforme a situação ou colaborador.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

14. A liderança utiliza feedback contínuo para monitorar o desempenho.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

15. A pressão por resultados aumenta minha produtividade no trabalho.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

16. A cobrança excessiva por metas gera estresse na equipe.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

17. Sinto-me motivado(a) quando sou desafiado(a) a alcançar metas.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

18. A pressão por resultados afeta negativamente o clima organizacional.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

19. O nível de cobrança influencia diretamente minha satisfação no trabalho.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

20. As metas são comunicadas de forma clara pela liderança.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente

Sempre

21. Recebo orientações adequadas sobre como atingir os resultados esperados.

Às vezes

De vez em quando

Nunca

Raramente

Sempre

22. Existe diálogo aberto sobre dificuldades no cumprimento das metas.

Às vezes

De vez em quando

Nunca

Raramente

Sempre

23. A liderança acompanha o progresso das metas de forma construtiva.

Às vezes

De vez em quando

Nunca

Raramente

Sempre

24. As cobranças são realizadas de maneira respeitosa e profissional.

Às vezes

De vez em quando

Nunca

Raramente

Sempre

25. O líder demonstra empatia ao cobrar resultados da equipe.

Às vezes

De vez em quando

Nunca

Raramente

Sempre

26. A liderança incentiva a colaboração entre os membros da equipe.

Às vezes

De vez em quando

- Nunca
- Raramente
- Sempre

27. Erros são tratados como oportunidades de aprendizado.


- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

28. O líder mantém o respeito mesmo em situações de alta cobrança.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

29. A equipe sente-se segura para expressar opiniões e dificuldades.

- Às vezes
- De vez em quando
- Nunca
- Raramente
- Sempre

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega do TCC Fabíola M^a Constância Costa

Assunto:	Entrega do TCC Fabíola M ^a Constância Costa
Assinado por:	Fabiola Costa
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Fabiola Maria Constância Costa, ALUNO (20202460044) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 20/06/2026 11:41:49.

Este documento foi armazenado no SUAP em 20/06/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1894757

Código de Autenticação: b386fab3ff

