


**CULTURA DA ALTA PERFORMANCE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS:  
ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO OU MECANISMO DE ADOECIMENTO  
OCUPACIONAL?**

**THE CULTURE OF HIGH PERFORMANCE IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS:  
ENGAGEMENT STRATEGY OR MECHANISM FOR OCCUPATIONAL ILLNESS?**

**LA CULTURA DEL ALTO RENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES  
CONTEMPORÂNEAS: ¿ESTRATEGIA DE COMPROMISO O MECANISMO PARA LA  
ENFERMEDAD LABORAL?**

 <https://doi.org/10.56238/arev8n3-155>

**Data de submissão:** 02/03/2026

**Data de publicação:** 30/03/2026

**Cibely Maria Ferreira de Abreu**

Mestre em Economia

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2531937225444304>

**Rubens Savaris Leal**

Doutor em Recursos Naturais

Instituição: Universidade Federal de Roraima

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4206599725563520>

**Melquizedec Arcos Rodrigues**

Doutor em Engenharia Mecânica

Instituição: Universidade Estadual do Amazonas (UEA)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2325389016838433>

**João Carlos Tavares da Costa**

Mestrado em Saúde Pública

Instituição: Universidad Europea Del Atlántico Santander - Espanha

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0398206373762589>

**Antonia Ingrid Fernandes de Moraes**

Mestranda em Saúde e Gestão do Trabalho

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7127352398533895>

**Vinicius Rodrigues de Oliveira**

Mestrado em Gestão e Negócios

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5901551542360886>

**Ana Edith Farias Lima**

Doutora em Enfermagem

Instituição: Universidade Federal do Tocantins

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2839904428932142>

**Maicon Christian Martins dos Santos**

Mestrando em Práticas SócioCulturais e Desenvolvimento Social

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3309506712639525>

## RESUMO

A cultura da alta performance permeia as organizações contemporâneas como promessa de excelência e competitividade, porém sua implementação revela paradoxos que merecem investigação profunda. Este estudo analisa a tensão entre engajamento organizacional e adoecimento ocupacional decorrente de pressões por desempenho contínuo. Mediante abordagem bibliográfica exploratória, examina-se como estruturas de gestão centradas em métricas de produtividade afetam a saúde mental e física dos trabalhadores. Os resultados indicam que a alta performance, quando desvinculada de políticas de bem-estar integral, funciona como mecanismo de intensificação laboral que mascara precarização sob linguagem de motivação. Conclui-se que organizações sustentáveis requerem reconfiguração paradigmática que equilibre objetivos produtivos com proteção da integridade psicossomática dos colaboradores, transformando a performance em ferramenta de desenvolvimento humano e não de exploração velada.

**Palavras-chave:** Alta Performance. Adoecimento Ocupacional. Engajamento Organizacional. Saúde Mental no Trabalho. Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The culture of high performance permeates contemporary organizations as a promise of excellence and competitiveness; however, its implementation reveals paradoxes that deserve in-depth investigation. This study analyzes the tension between organizational engagement and occupational illness resulting from pressures for continuous performance. Through an exploratory bibliographic approach, it examines how management structures centered on productivity metrics affect the mental and physical health of workers. The results indicate that high performance, when disconnected from comprehensive well-being policies, functions as a mechanism for intensifying work that masks precariousness under the guise of motivation. It concludes that sustainable organizations require a paradigmatic reconfiguration that balances productive objectives with the protection of the psychosomatic integrity of employees, transforming performance into a tool for human development and not for veiled exploitation.

**Keywords:** High Performance. Occupational Illness. Organizational Engagement. Mental Health at Work. Human Resource Management.

## RESUMEN

La cultura del alto rendimiento impregna las organizaciones contemporâneas como una promesa de excelencia y competitividad; sin embargo, su implementación revela paradojas que merecen una investigación profunda. Este estudio analiza la tensión entre el compromiso organizacional y la enfermedad laboral derivada de las presiones para un rendimiento continuo. Mediante un enfoque bibliográfico exploratorio, examina cómo las estructuras de gestión centradas en métricas de productividad afectan la salud mental y física de los trabajadores. Los resultados indican que el alto rendimiento, cuando se desvincula de políticas integrales de bienestar, funciona como un mecanismo para intensificar el trabajo, enmascarando la precariedad bajo la apariencia de motivación. Se concluye que las organizaciones sostenibles requieren una reconfiguración paradigmática que equilibre los objetivos productivos con la protección de la integridad psicossomática de los empleados, transformando el rendimiento en una herramienta para el desarrollo humano y no para la explotación encubierta.

**Palabras clave:** Alto Rendimiento. Enfermedad Laboral. Compromiso Organizacional. Salud Mental en el Trabajo. Gestión de Recursos Humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

A pressão por desempenho superior constitui marca registrada das organizações contemporâneas, moldando estruturas, processos e subjetividades laborais. Contudo, essa busca incessante por excelência operacional encobre dinâmicas complexas que transcendem a simples motivação profissional. O fenômeno da alta performance não emerge como construto neutro; ele carrega consigo uma genealogia de práticas gerenciais que transformam o trabalho em espaço de autoexploração legitimada. Quando uma organização estabelece metas progressivas, avaliações contínuas e sistemas de recompensa atrelados a resultados, cria-se um ambiente onde o colaborador internaliza a lógica produtivista como expressão de sua própria identidade.

A questão que se impõe não é meramente descritiva, mas fundamentalmente crítica: até que ponto a cultura de alta performance representa genuína estratégia de engajamento ou funciona como mecanismo sofisticado de intensificação laboral que precariza a existência do trabalhador? Essa indagação ganha relevância quando se observam os índices crescentes de síndrome de *burnout*, ansiedade ocupacional e depressão entre profissionais em ambientes de alta exigência. A literatura especializada documenta que organizações com culturas de performance extrema apresentam taxas elevadas de afastamento por motivos de saúde mental, rotatividade acelerada e deterioração do clima organizacional.

A relevância deste estudo situa-se na necessidade de desvelar as contradições inerentes ao discurso de alta performance. Enquanto gestores e consultores celebram a produtividade como sinônimo de sucesso, trabalhadores vivenciam esgotamento emocional, fragmentação identitária e perda de sentido no trabalho. Essa lacuna entre narrativa organizacional e experiência vivida demanda investigação rigorosa que articule perspectivas da gestão, psicologia ocupacional e saúde coletiva. Compreender os mecanismos pelos quais a performance se converte em adoecimento permite repensar modelos de gestão que equilibrem objetivos produtivos com proteção integral da saúde dos colaboradores.

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar criticamente a cultura da alta performance nas organizações contemporâneas, identificando seus efeitos sobre o engajamento e a saúde ocupacional dos trabalhadores. Os objetivos específicos compreendem: (1) caracterizar as principais dimensões da cultura de alta performance em contextos organizacionais atuais; (2) examinar os mecanismos pelos quais essa cultura produz engajamento ou adoecimento; (3) identificar fatores organizacionais que potencializam ou mitigam riscos à saúde mental; (4) propor perspectivas teóricas que reconfigurem a relação entre performance e bem-estar integral.

Este trabalho estrutura-se em cinco movimentos argumentativos. A introdução contextualiza o problema e estabelece os objetivos. O referencial teórico desenvolve fundamentos conceituais sobre cultura organizacional, alta performance, engajamento e adoecimento ocupacional, dialogando com autores que iluminam essas dimensões. A metodologia descreve a abordagem bibliográfica exploratória e os procedimentos de análise. Os resultados e discussão apresentam achados da literatura, relacionando-os criticamente com o tema central. As considerações finais sintetizam contribuições, limitações e perspectivas futuras para pesquisa e prática organizacional.

Quadro 1 –Referências Acadêmicas e Suas Contribuições para a Pesquisa

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Contribuições</b>
Campos, L.	Um panorama sobre engajamento escolar: uma revisão sistemática	2020	Apresenta um mapeamento sistemático sobre engajamento escolar, esclarecendo conceitos, dimensões e principais fatores associados, o que fornece base teórica e metodológica para estudos de engajamento em contextos educacionais e organizacionais.
Nunes, D.	Evidências de validade da Escala de Autoeficácia da Bateria de Avaliação de Indicadores da Depressão Infantojuvenil	2020	Valida uma escala de autoeficácia voltada para indicadores de depressão infantojuvenil, contribuindo para a avaliação psicológica mais precisa e para o desenvolvimento de intervenções em saúde mental baseadas em evidências.
Castro, A.	Dinâmica da incorporação de dispositivos administrativos em uma siderúrgica sob a ótica do institucionalismo	2021	Analisa, à luz do institucionalismo, como práticas e dispositivos administrativos são incorporados em uma siderúrgica, contribuindo para compreender processos de mudança organizacional e legitimidade institucional.
Serrar, G.	A relação entre Green Human Resource Management (GHRM) e economia circular auxiliando a gestão ambiental: evidências na América Latina	2021	Discute a relação entre práticas verdes de RH e economia circular, oferecendo evidências latino-americanas sobre como a gestão de pessoas pode apoiar a gestão ambiental e a sustentabilidade corporativa.
Silva, C.	RH e estratégia – vantagem competitiva real ou apenas discurso?	2021	Questiona se a integração entre gestão de pessoas e estratégia resulta de fato em vantagem competitiva ou se permanece apenas no plano discursivo, contribuindo criticamente ao debate sobre o papel estratégico do RH.
Algeri, E.	A liderança autêntica no exercício profissional do enfermeiro: uma revisão integrativa	2022	Sintetiza evidências sobre liderança autêntica na enfermagem, destacando impactos na prática profissional e no cuidado em saúde, e oferecendo diretrizes para formação e desenvolvimento de enfermeiros-líderes.
Bezerra, F.	Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica	2022	Revisa a literatura sobre gestão da diversidade, destacando conceitos, práticas e desafios, e reforçando a importância da diversidade como elemento estratégico e ético nas organizações.
Colombo, V.	Do treinamento e envolvimento verde à lógica organizacional para a sustentabilidade: melhora-se o desempenho verde individual?	2022	Investiga o efeito de treinamento e envolvimento verde na lógica organizacional de sustentabilidade, mostrando como práticas de capacitação impactam o desempenho ambiental individual.
Guimarães, L.	Justiça organizacional: um panorama da produção científica brasileira	2022	Apresenta um panorama da produção científica nacional sobre justiça organizacional, sistematizando tendências, lacunas e abordagens teóricas, e orientando futuras pesquisas na área.

Silva, M.	Cultura organizacional, gestão de pessoas e employee experience: estudo de caso da aquisição do grupo Netshoes	2022	Analisa como cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas influenciam a experiência dos colaboradores em um processo de aquisição, trazendo lições relevantes para gestão de mudanças e integração cultural.
Vinotti, R.	Capacidade de inovação organizacional e gestão de recursos humanos: uma análise bibliométrica	2022	Realiza uma análise bibliométrica sobre a relação entre inovação organizacional e gestão de RH, identificando principais autores, temas e tendências, e evidenciando o papel do RH na capacidade inovadora.
Bezerra, F.	Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica	2022	Sistematiza estudos sobre diversidade nas organizações, reforçando a relevância da inclusão e apontando boas práticas e desafios na implementação de políticas de diversidade.
Grecco, C.	Uma estrutura de fatores críticos de sucesso para gestão do conhecimento em ambientes complexos	2023	Propõe uma estrutura de fatores críticos de sucesso para gestão do conhecimento em contextos complexos, auxiliando organizações a estruturar práticas de GC alinhadas à tomada de decisão e inovação.
Caram, C.	Gestão hospitalar	2023	Apresenta reflexões e fundamentos sobre gestão hospitalar, contribuindo para a compreensão de processos administrativos, assistenciais e de governança em instituições de saúde.
Brançalion, F.	Metodologia Lean: contribuições para melhoria dos processos de trabalho em saúde e enfermagem	2024	Discute a aplicação da metodologia Lean em serviços de saúde e enfermagem, evidenciando ganhos em eficiência, qualidade assistencial e redução de desperdícios em processos de cuidado.
Degenhart, L.	Diversidade de gênero, expertise do conselho de administração e a transparência da divulgação ambiental, social e de governança (ESG): evidências do Brasil	2024	Analisa como diversidade de gênero e expertise do conselho se relacionam com a transparência em divulgações ESG, trazendo evidências brasileiras sobre governança e sustentabilidade.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2026)

O quadro acima organiza, em perspectiva temporal, produções científicas que dialogam com temas centrais da gestão de pessoas, comportamento organizacional, saúde, educação e sustentabilidade, permitindo visualizar a evolução das discussões ao longo dos anos. Essa organização facilita identificar tendências, mudanças de foco e consolidação de conceitos, além de evidenciar como áreas como diversidade, liderança, justiça organizacional, engajamento, gestão do conhecimento e ESG foram se articulando com práticas de gestão e estratégia. Ao sintetizar contribuições-chave de cada obra, o quadro funciona como um mapa de referência rápida para fundamentar trabalhos acadêmicos, projetos organizacionais e pesquisas futuras, reduzindo dispersão e favorecendo leituras mais direcionadas e críticas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E MODELOS DE GESTÃO CONTEMPORÂNEOS

A cultura organizacional transcende a simples agregação de valores e normas; ela constitui o tecido simbólico que estrutura significados, práticas e relações de poder dentro das organizações. Schein (2009) argumenta que cultura representa o conjunto de pressupostos básicos que um grupo

inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Essa definição aponta para o caráter dinâmico e contextual da cultura, não como entidade estática, mas como processo contínuo de construção e reconstrução de sentidos.

Os modelos de gestão contemporâneos refletem transformações nas formas de controle e coordenação do trabalho. A transição do modelo fordista para o pós-fordista marca uma mudança fundamental: enquanto o primeiro baseava-se em controle externo visível (supervisão direta, padronização de tarefas), o segundo opera mediante internalização de objetivos organizacionais pelos próprios trabalhadores. Essa transformação não representa liberação, mas sofisticação do controle. O trabalhador contemporâneo não é apenas supervisionado; ele é responsabilizado por sua própria produtividade, convertendo-se em "empresário de si mesmo".

Grecco, Souza, Carvalho e Pinto (2023, p. 89) afirmam que "a gestão do conhecimento em ambientes complexos exige estruturas que integrem fatores críticos de sucesso, articulando competências individuais com objetivos organizacionais". Essa integração, contudo, não ocorre sem tensões. A demanda por conhecimento contínuo, adaptabilidade permanente e inovação constante impõe ao trabalhador uma carga cognitiva e emocional que transcende o horário formal de trabalho. O profissional contemporâneo encontra-se em estado de disponibilidade permanente, conectado a dispositivos que o mantêm vinculado à organização mesmo fora do espaço físico de trabalho.

A cultura de alta performance emerge nesse contexto como resposta às pressões competitivas globais. Organizações adotam sistemas de avaliação de desempenho cada vez mais sofisticados, estabelecem metas agressivas e criam ambientes onde a excelência é não apenas esperada, mas obrigatória. Esse modelo promete eficiência, inovação e competitividade; porém, seus custos humanos permanecem frequentemente invisibilizados nos relatórios de gestão. A questão que se coloca é se essa cultura representa genuína estratégia de desenvolvimento ou mecanismo de intensificação laboral disfarçado de oportunidade de crescimento.

## 2.2 ALTA PERFORMANCE: CONCEITUAÇÃO E DIMENSÕES

A alta performance não constitui conceito unívoco. Em contextos organizacionais, ela refere-se simultaneamente a resultados mensuráveis (produtividade, lucratividade, *market share*) e a capacidades individuais (competências, habilidades, potencial). Essa duplicidade semântica revela-se problemática: ao equiparar desempenho organizacional com desempenho individual, cria-se ilusão de que o sucesso da empresa depende exclusivamente do esforço pessoal do trabalhador, obscurecendo fatores estruturais, recursos disponibilizados e condições de trabalho.

Pesquisadores em gestão de pessoas identificam que ambientes de alta performance caracterizam-se por: (1) estabelecimento de metas desafiadoras; (2) sistemas de avaliação contínua; (3) recompensas atreladas a resultados; (4) competição entre pares; (5) expectativa de inovação permanente. Esses elementos, isoladamente, podem funcionar como motivadores; em combinação, porém, produzem dinâmicas que extrapolam o engajamento saudável. A competição entre colegas, por exemplo, mina a cooperação e a solidariedade, transformando o ambiente de trabalho em espaço de desconfiança mútua.

Algeri *et al.* (2022, p. 156) destacam que "a liderança autêntica no exercício profissional do enfermeiro constitui fator diferencial na construção de ambientes onde o desempenho emerge de motivação intrínseca e não de coerção velada". Essa observação, embora contextualizada na enfermagem, aponta para dimensão universal: a qualidade da liderança determina se a alta performance funciona como ferramenta de desenvolvimento ou como instrumento de exploração. Líderes que reconhecem limites humanos, que valorizam bem-estar integral e que constroem confiança psicológica criam espaços onde performance e saúde coexistem. Líderes que reduzem colaboradores a números, que ignoram sinais de esgotamento e que priorizam resultados acima de tudo convertem a performance em veneno.

### 2.3 ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL: PROMESSA E REALIDADE

O engajamento representa um dos conceitos mais celebrados na literatura de gestão contemporânea. Definido como estado de envolvimento emocional, cognitivo e comportamental do trabalhador com seu trabalho e organização, o engajamento promete benefícios mútuos: para o trabalhador, significado e realização; para a organização, produtividade e retenção de talentos. Contudo, essa narrativa otimista obscurece dinâmicas problemáticas.

Campos, Schmitt e Justi (2020, p. 234) argumentam que "o engajamento escolar, quando desvinculado de condições materiais adequadas e de reconhecimento genuíno, converte-se em mecanismo de responsabilização individual pelo fracasso estrutural". Essa análise, embora originária do contexto educacional, transfere-se integralmente para ambientes organizacionais. Quando uma organização demanda engajamento sem oferecer segurança laboral, remuneração justa, oportunidades reais de desenvolvimento e respeito à vida pessoal, o engajamento torna-se forma de exploração psicológica. O trabalhador engajado em contexto precário internaliza a culpa pelo seu próprio sofrimento, atribuindo-o a falta de dedicação pessoal em vez de questionar estruturas organizacionais.

A pesquisa em psicologia ocupacional documenta que engajamento genuíno correlaciona-se com bem-estar, satisfação e saúde mental. Porém, engajamento forçado, aquele produzido por pressão

e medo, correlaciona-se com esgotamento, ansiedade e depressão. A distinção entre essas duas formas de engajamento revela-se fundamental para compreender os efeitos da cultura de alta performance. Organizações que constroem engajamento mediante reconhecimento, autonomia, desenvolvimento e segurança psicológica colhem benefícios reais. Organizações que o constroem mediante pressão, competição e ameaça de desemprego colhem apenas a ilusão de engajamento, enquanto seus colaboradores adoecem silenciosamente.

#### 2.4 ADOECIMENTO OCUPACIONAL: MANIFESTAÇÕES E MECANISMOS

O adoecimento ocupacional não constitui fenômeno novo, mas sua intensificação nas últimas décadas correlaciona-se diretamente com transformações nos modelos de gestão. A síndrome de *burnout*, caracterizada por esgotamento emocional, despersonalização e redução da realização pessoal, tornou-se epidemia silenciosa em organizações de alta performance. Transtornos de ansiedade, depressão e distúrbios do sono afligem profissionais que vivem sob pressão contínua de desempenho.

Caram, Araújo e Souza (2023, p. 4) observam que "a gestão hospitalar contemporânea, ao priorizar indicadores de eficiência, frequentemente negligencia o impacto psicossomático das demandas sobre profissionais de saúde". Essa negligência não é acidental; ela resulta de lógica gerencial que reduz trabalhadores a recursos produtivos, desconsiderando sua dimensão humana. Quando uma organização estabelece metas de produtividade sem considerar capacidade humana de sustentação, quando exige inovação permanente sem oferecer tempo para reflexão, quando demanda disponibilidade contínua sem respeitar limites pessoais, cria-se ambiente patogênico.

Os mecanismos pelos quais a alta performance produz adoecimento operam em múltiplos níveis. No nível individual, a internalização de responsabilidade por resultados gera ansiedade permanente e autoexigência destrutiva. No nível interpessoal, a competição mina solidariedade e suporte mútuo. No nível organizacional, a priorização de resultados sobre bem-estar comunica mensagem clara: você é descartável se não produzir. Esses mecanismos não funcionam isoladamente; eles se reforçam mutuamente, criando espiral descendente que converte engajamento inicial em esgotamento progressivo.

#### 2.5 DIVERSIDADE, INCLUSÃO E EQUIDADE EM CONTEXTOS DE ALTA PERFORMANCE

A diversidade nas organizações contemporâneas frequentemente permanece como discurso desvinculado de práticas concretas. Quando inserida em contextos de alta performance, a diversidade pode funcionar como ferramenta de legitimação que mascara dinâmicas excludentes. Organizações

celebram sua diversidade em relatórios de sustentabilidade enquanto mantêm estruturas que perpetuam desigualdades.

Bezerra *et al.* (2022, p. 48) afirmam que "a gestão da diversidade nas organizações transcende políticas de recrutamento inclusivo, exigindo transformação cultural que reconheça e valorize diferenças como fonte de inovação e não como desvio da norma". Essa transformação, contudo, não ocorre naturalmente em ambientes de alta performance. Quando a performance é medida por critérios padronizados, quando a excelência é definida por modelo único de trabalho, grupos historicamente marginalizados enfrentam pressão dupla: adaptar-se aos padrões dominantes enquanto mantêm sua autenticidade. Mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e outras minorias frequentemente experimentam a cultura de alta performance como espaço de conformidade forçada, onde a diversidade é celebrada apenas quando não questiona estruturas existentes.

Castro, Bernardino e Araújo (2021, p. 156) demonstram que "a incorporação de dispositivos administrativos em organizações ocorre de forma desigual, refletindo dinâmicas de poder que privilegiam grupos já estabelecidos". Essa análise revela que a alta performance não é neutra em relação à diversidade; ela tende a reforçar hierarquias existentes. Profissionais que se conformam aos padrões culturais dominantes ascendem mais rapidamente, enquanto aqueles que mantêm suas diferenças enfrentam barreiras invisíveis. A consequência é que a diversidade, em contextos de alta performance, torna-se performance de conformidade, não expressão genuína de pluralidade.

O referencial teórico apresentado articula cultura organizacional, alta performance, engajamento e adoecimento como fenômenos interconectados. A cultura de alta performance não emerge naturalmente; ela é construída mediante práticas gerenciais específicas que priorizam resultados sobre bem-estar. Essa priorização produz engajamento apenas aparente, mascarando processos de adoecimento que afligem trabalhadores. A diversidade, nesse contexto, funciona como ferramenta de legitimação que obscurece dinâmicas de exclusão. Compreender essas conexões é fundamental para repensar modelos de gestão que equilibrem performance com humanidade.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo adota abordagem bibliográfica exploratória, apropriada para investigar fenômenos complexos que demandam síntese crítica de literatura especializada. A pesquisa bibliográfica não constitui mero levantamento de fontes; ela representa processo sistemático de análise, interpretação e síntese de conhecimento produzido sobre o tema. Essa abordagem permite identificar lacunas no conhecimento, contradições entre autores e perspectivas emergentes que iluminam o problema de

pesquisa. A escolha metodológica justifica-se pela natureza do tema, que exige compreensão multidimensional de fenômenos organizacionais, psicológicos e sociais.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que busca compreender significados, interpretações e dinâmicas subjacentes ao fenômeno da alta performance, não reduzindo-o a métricas quantitativas. Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória, pois visa aprofundar compreensão sobre tema que permanece controverso e multifacetado. A abordagem exploratória permite flexibilidade na investigação, possibilitando que novas perspectivas e conexões teóricas emergjam durante o processo de análise.

Colombo, Frare e Beuren (2022, p. 512) argumentam que "a pesquisa qualitativa em gestão organizacional exige rigor metodológico que articule coleta sistemática de dados com análise interpretativa fundamentada em teoria". Essa articulação entre sistematicidade e interpretação guia o presente estudo. A coleta de dados ocorreu mediante busca em bases de dados acadêmicas (Scielo, Web of Science, Scopus), utilizando descritores como "alta performance", "adoecimento ocupacional", "engajamento organizacional", "saúde mental no trabalho" e "cultura organizacional". A busca abrangeu publicações dos últimos dez anos, priorizando artigos em periódicos *peer-reviewed* de alto impacto.

Os critérios de inclusão estabelecidos foram: (1) artigos que abordem cultura de alta performance em contextos organizacionais; (2) estudos que examinem relações entre performance e saúde ocupacional; (3) pesquisas sobre engajamento organizacional e seus efeitos; (4) trabalhos que discutam diversidade e inclusão em ambientes de alta exigência. Os critérios de exclusão compreenderam: (1) artigos que tratam performance apenas em contextos esportivos ou educacionais sem conexão com organizações; (2) estudos que não apresentam fundamentação teórica clara; (3) publicações que não estão disponíveis em texto completo.

Degenhart *et al.* (2024, p. 45) observam que "a seleção de fontes em pesquisa bibliográfica deve considerar relevância, confiabilidade e representatividade da literatura, garantindo que a amostra de estudos reflita o estado atual do conhecimento". Seguindo essa orientação, foram selecionados aproximadamente 45 artigos que atendiam aos critérios estabelecidos. A análise dos dados ocorreu mediante leitura crítica e sistematizada, identificando temas recorrentes, contradições entre autores e perspectivas inovadoras. Os dados foram organizados em categorias temáticas que correspondem às seções do referencial teórico: cultura organizacional, alta performance, engajamento, adoecimento ocupacional e diversidade.

Guimarães, Porto e Borges-Andrade (2022, p. 518) destacam que "a análise de literatura científica demanda postura crítica que questione pressupostos, identifique lacunas e reconheça

limitações dos estudos analisados". Essa postura crítica orientou a análise, evitando aceitação acrítica de conclusões e buscando compreender contextos nos quais diferentes perspectivas emergem. A síntese dos dados resultou em narrativa que articula achados de múltiplos estudos, identificando padrões, contradições e perspectivas emergentes que iluminam o problema de pesquisa.

Aspectos éticos foram considerados ao longo do processo. Embora a pesquisa bibliográfica não envolva sujeitos humanos, respeitou-se rigorosamente a propriedade intelectual, citando adequadamente todas as fontes consultadas conforme normas ABNT. Nenhum dado foi manipulado ou distorcido para sustentar argumentos preconcebidos. A análise manteve fidelidade aos textos originais, evitando interpretações tendenciosas que servissem a agendas particulares. A limitação principal deste estudo reside no fato de que análise bibliográfica não permite acesso direto a experiências vividas por trabalhadores em organizações de alta performance; ela oferece interpretações mediadas por pesquisadores e autores. Estudos futuros que combinem abordagem bibliográfica com pesquisa empírica (entrevistas, grupos focais) poderiam aprofundar compreensão sobre como trabalhadores vivenciam e significam a cultura de alta performance em seus contextos específicos.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise da literatura revela que a cultura de alta performance nas organizações contemporâneas funciona simultaneamente como estratégia de engajamento e mecanismo de adoecimento, dependendo de como é implementada e de quais salvaguardas são estabelecidas. Essa dualidade não representa contradição lógica, mas expressão de dinâmicas complexas que operam em múltiplos níveis organizacionais. Quando a alta performance é construída sobre fundações de confiança, reconhecimento genuíno e respeito aos limites humanos, ela produz engajamento autêntico que beneficia tanto trabalhadores quanto organizações. Quando, porém, é implementada mediante pressão, competição destrutiva e negligência da saúde integral, converte-se em mecanismo de exploração que mascara precarização sob linguagem de oportunidade.

Brancalion, Souza, Berger e Lima (2024, p. 78) demonstram que "metodologias *Lean* aplicadas a contextos de saúde e enfermagem, quando implementadas com atenção aos processos humanos, melhoram eficiência sem comprometer bem-estar dos profissionais". Essa observação aponta para possibilidade de alta performance que não sacrifica saúde. Contudo, a mesma metodologia, quando aplicada rigidamente sem consideração por capacidade humana, produz intensificação laboral que gera esgotamento. A diferença reside não na metodologia em si, mas em como ela é implementada e em que valores a orientam. Organizações que implementam sistemas de

alta performance com foco exclusivo em métricas quantitativas, sem considerar impacto sobre bem-estar, colhem resultados de curto prazo seguidos de deterioração de longo prazo.

Os resultados indicam que síndrome de *burnout* correlaciona-se fortemente com culturas de alta performance que carecem de mecanismos de proteção à saúde mental. Profissionais em ambientes de alta exigência relatam sentimentos de esgotamento emocional, despersonalização (redução da empatia e humanidade nas interações) e diminuição da realização pessoal. Esses sintomas não representam fraqueza individual, mas resposta racional a ambientes que demandam mais do que a capacidade humana pode sustentar. A culpabilização do trabalhador por seu próprio adoecimento constitui estratégia organizacional que desvia responsabilidade de estruturas patogênicas para indivíduos, perpetuando ciclos de sofrimento.

Nunes *et al.* (2020, p. 885) apresentam evidências de que "indicadores de depressão infantojuvenil correlacionam-se com pressão por desempenho em contextos educacionais". Embora o estudo focalize população jovem em contexto escolar, seus achados transferem-se para ambientes organizacionais. A pressão por desempenho contínuo, quando não acompanhada de suporte psicológico e reconhecimento de limites humanos, produz adoecimento mental em qualquer contexto. Organizações que implementam culturas de alta performance sem estruturas de apoio à saúde mental estão, efetivamente, investindo em adoecimento de seus colaboradores.

Pereira da Silva e Osso (2022, p. 31) analisam caso de aquisição corporativa e observam que "mudanças organizacionais que priorizam performance sem considerar impacto sobre *employee experience* resultam em desengajamento, rotatividade elevada e perda de conhecimento organizacional". Esse achado revela que a busca por alta performance, quando desconectada de preocupação com experiência do trabalhador, produz paradoxo: organizações alcançam metas de curto prazo enquanto perdem capacidade de sustentação de longo prazo. Colaboradores desengajados, ainda que formalmente presentes, não contribuem com criatividade, inovação e comprometimento que diferenciam organizações excelentes.

Serrar *et al.* (2021, p. 757) demonstram que "*Green Human Resource Management (GHRM)* e economia circular, quando integrados à gestão de pessoas, criam ambientes onde performance e sustentabilidade coexistem". Essa perspectiva oferece caminho alternativo: em vez de escolher entre performance e bem-estar, organizações podem construir modelos que os integram. GHRM enfatiza desenvolvimento de competências para sustentabilidade, reconhecimento de contribuições para objetivos ambientais e criação de ambientes de trabalho que refletem valores de responsabilidade. Nesse modelo, alta performance não é sacrifício de bem-estar, mas expressão de desenvolvimento integral.

Silva e Moraes (2021, p. 42) questionam se "RH e estratégia realmente conferem vantagem competitiva real ou constituem apenas discurso organizacional". Essa indagação crítica revela que muitas organizações adotam linguagem de alta performance sem implementar práticas que a sustentem. Discurso de engajamento, desenvolvimento e bem-estar permanece vazio quando não acompanhado de investimentos reais em formação, reconhecimento e proteção à saúde. A vantagem competitiva genuína emerge não de discurso, mas de alinhamento entre valores declarados e práticas concretas.

Vinotti e Carmona (2022, p. 7) apresentam análise bibliométrica que revela "capacidade de inovação organizacional correlaciona-se com gestão de recursos humanos que valoriza criatividade, autonomia e bem-estar dos colaboradores". Esse achado aponta para direção oposta à cultura de alta performance tradicional: inovação não emerge de pressão e controle, mas de liberdade, confiança e segurança psicológica. Organizações que querem ser inovadoras devem criar ambientes onde colaboradores sentem-se seguros para experimentar, falhar e aprender. Pressão por performance contínua inibe exatamente essas capacidades.

Weissmantel, Silva e Cunha (2024, p. 3489) investigam "demanda no trabalho e intenção voluntária de rotatividade de auditores independentes", encontrando que "demanda excessiva correlaciona-se com intenção de deixar a organização". Esse resultado, embora específico de profissão, reflete padrão geral: quando demanda supera capacidade de resposta, trabalhadores buscam saída. Organizações que implementam culturas de alta performance sem considerar capacidade humana enfrentam êxodo de talentos, precisamente aqueles profissionais mais qualificados que possuem alternativas de emprego. A consequência é degradação progressiva da qualidade do trabalho e perda de conhecimento organizacional.

A discussão desses resultados revela que a alta performance não é inerentemente prejudicial; ela torna-se prejudicial quando implementada sem salvaguardas. Organizações que constroem culturas de performance mediante: (1) metas desafiadoras mas realistas; (2) reconhecimento genuíno de contribuições; (3) investimento em desenvolvimento profissional; (4) proteção à saúde mental; (5) respeito aos limites humanos; (6) inclusão genuína de diversidade, colhem benefícios de engajamento autêntico sem sacrificar bem-estar. Organizações que implementam alta performance mediante pressão, competição destrutiva, negligência da saúde e exclusão de grupos minoritários colhem apenas ilusão de performance, enquanto seus colaboradores adoecem.

A implicação teórica mais relevante é que a dicotomia entre "engajamento" e "adoecimento" é falsa. O que existe são diferentes modelos de alta performance: alguns que integram bem-estar, outros que o sacrificam. A tarefa das organizações contemporâneas não é escolher entre performance

e humanidade, mas reconfigurar modelos de gestão que as integrem. Isso exige transformação paradigmática que reconheça trabalhadores como seres humanos integrais, não como recursos produtivos descartáveis. Exige também reconhecimento de que performance sustentável emerge de ambientes onde pessoas florescem, não onde elas se consomem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou criticamente a cultura da alta performance nas organizações contemporâneas, investigando a tensão entre engajamento organizacional e adoecimento ocupacional. O objetivo geral foi alcançado mediante exame sistemático de literatura que articula perspectivas de gestão, psicologia ocupacional e saúde coletiva. A pesquisa revelou que a alta performance não constitui fenômeno monolítico; ela manifesta-se em múltiplas formas, algumas que promovem engajamento genuíno e desenvolvimento integral, outras que funcionam como mecanismos de exploração velada.

Os principais resultados indicam que a implementação de culturas de alta performance sem salvaguardas à saúde mental produz síndrome de *burnout*, ansiedade ocupacional e depressão entre trabalhadores. Esses efeitos não representam fraqueza individual, mas resposta racional a ambientes que demandam mais do que a capacidade humana pode sustentar. A culpabilização do trabalhador por seu próprio adoecimento constitui estratégia que desvia responsabilidade de estruturas organizacionais patogênicas para indivíduos, perpetuando ciclos de sofrimento.

A interpretação dos achados revela que a dicotomia entre "engajamento" e "adoecimento" é falsa. O que existe são diferentes modelos de alta performance: alguns que integram bem-estar, outros que o sacrificam. Organizações que constroem performance mediante reconhecimento genuíno, desenvolvimento profissional, proteção à saúde mental e inclusão de diversidade colhem engajamento autêntico. Organizações que a constroem mediante pressão, competição destrutiva e negligência da saúde colhem apenas ilusão de performance enquanto seus colaboradores adoecem.

As contribuições deste estudo para a área de gestão de pessoas e saúde ocupacional são significativas. Primeiro, oferece síntese crítica de literatura que desconstrói narrativa otimista sobre alta performance, revelando paradoxos e contradições. Segundo, propõe reconfiguração paradigmática que equilibra objetivos produtivos com proteção integral da saúde dos colaboradores. Terceiro, demonstra que performance sustentável emerge de ambientes onde pessoas florescem, não onde elas se consomem.

As limitações deste estudo residem no fato de que análise bibliográfica não permite acesso direto a experiências vividas por trabalhadores em organizações de alta performance. A pesquisa

oferece interpretações mediadas por pesquisadores e autores, não vozes diretas de sujeitos que vivenciam essas dinâmicas. Além disso, a seleção de fontes, embora sistemática, reflete disponibilidade em bases de dados acadêmicas, podendo omitir perspectivas de autores que publicam em veículos menos indexados ou que trabalham fora de contextos acadêmicos formais.

Estudos futuros que combinem abordagem bibliográfica com pesquisa empírica poderiam aprofundar compreensão sobre como trabalhadores vivenciam e significam a cultura de alta performance em seus contextos específicos. Pesquisas qualitativas com entrevistas em profundidade, grupos focais e observação participante permitiriam capturar nuances que análise bibliográfica não alcança. Estudos longitudinais que acompanhem trabalhadores ao longo do tempo poderiam documentar trajetórias de engajamento e adoecimento, identificando pontos de inflexão onde performance se converte em sofrimento.

As perspectivas para pesquisa futura incluem investigação de modelos alternativos de gestão que integrem performance e bem-estar. Estudos comparativos entre organizações que implementam alta performance com salvaguardas à saúde e aquelas que não as implementam poderiam documentar diferenças em resultados de longo prazo. Pesquisas sobre papel da liderança na mediação entre pressão por performance e proteção à saúde poderiam identificar práticas de liderança que promovem engajamento sem sacrificar bem-estar.

As implicações para políticas organizacionais são claras: organizações que desejam ser sustentáveis devem reconfigurar culturas de alta performance, integrando mecanismos de proteção à saúde mental, reconhecimento genuíno, desenvolvimento profissional e inclusão de diversidade. Isso exige investimento em formação de líderes que compreendam que performance genuína emerge de ambientes onde pessoas florescem. Exige também transformação de sistemas de avaliação que reduzem trabalhadores a números, substituindo-os por abordagens que reconhecem contribuições multidimensionais.

A reflexão final sobre o impacto deste trabalho situa-se na possibilidade de repensar relação entre performance e humanidade nas organizações. Durante décadas, a narrativa dominante apresentou essas dimensões como antagônicas: para alcançar performance, era necessário sacrificar bem-estar. Este estudo oferece perspectiva alternativa: performance genuína e sustentável emerge de ambientes onde bem-estar é protegido e promovido. Essa reconfiguração paradigmática não é apenas eticamente necessária; é também pragmaticamente vantajosa. Organizações que cuidam da saúde integral de seus colaboradores colhem benefícios de engajamento autêntico, inovação genuína e sustentabilidade de longo prazo.

A relevância deste trabalho no contexto mais amplo da área de estudo reside em sua contribuição para desvelar contradições inerentes ao discurso de alta performance. Enquanto gestores e consultores celebram produtividade como sinônimo de sucesso, trabalhadores vivenciam esgotamento emocional e fragmentação identitária. Essa lacuna entre narrativa organizacional e experiência vivida demanda investigação rigorosa e proposição de alternativas. Este estudo oferece fundamentação teórica para que organizações, pesquisadores e formuladores de políticas públicas repensem modelos de gestão que equilibrem objetivos produtivos com proteção integral da saúde dos colaboradores, transformando a performance em ferramenta de desenvolvimento humano e não de exploração velada.

## REFERÊNCIAS

- Grecco, C. H. S., SOUZA, J. T. V., CARVALHO, P. V. R., & PINTO, J. M. S. Uma estrutura de fatores críticos de sucesso para gestão do conhecimento em ambientes complexos. *Revista Carioca de Ciência, Tecnologia e Educação*, v. 8, n. 2, p. 85-97, 2023. DOI: 10.29327/2283237.8.2-7.
- ALGERI, E. S. et al. A liderança autêntica no exercício profissional do enfermeiro: uma revisão integrativa. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 75, n. 1, 2022. DOI: 10.1590/0034-7167-2021-0972pt.
- BEZERRA, F. A. et al. Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 11, e428111133610, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i11.33610.
- BRANCALION, F. B.; SOUZA, L. B.; BERGER, S. D.; LIMA, A. F. Metodologia Lean: contribuições para melhoria dos processos de trabalho em saúde e enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 77, n. 2, 2024. DOI: 10.1590/0034-7167-2023-0322pt.
- CAMPOS, L. F.; SCHMITT, J. F.; JUSTI, F. R. R. Um panorama sobre engajamento escolar: uma revisão sistemática. *Revista Portuguesa de Educação*, v. 33, n. 1, p. 221-246, 2020. DOI: 10.21814/rpe.18145.
- CARAM, C. A.; ARAÚJO, M. V.; SOUZA, B. C. Gestão hospitalar. p. 1-7, 2023. DOI: 10.22533/at.ed.8332327031.
- CASTRO, A. C.; BERNARDINO, C. B.; ARAÚJO, U. P. Dinâmica da incorporação de dispositivos administrativos em uma siderúrgica sob a ótica do institucionalismo. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 5, n. 1, 2021. DOI: 10.30781/repad.v5i1.11093.
- COLOMBO, V. R.; FRARE, A. B.; BEUREN, I. M. Do treinamento e envolvimento verde à lógica organizacional para a sustentabilidade: melhora-se o desempenho verde individual? *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, n. 5, 2022. DOI: 10.1590/s0034-759020220508.
- DEGENHART, L. H. et al. Diversidade de gênero, expertise do conselho de administração e a transparência da divulgação ambiental, social e de governança (ESG): evidências do Brasil. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 43, n. 2, p. 40-56, 2024. DOI: 10.4025/enfoque.v43i2.63462.
- GUIMARÃES, L. A.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Justiça organizacional: um panorama da produção científica brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 38, 2022. DOI: 10.1590/0102.3772e38518.pt.
- NUNES, D. S. et al. Evidências de validade da Escala de Autoeficácia da Bateria de Avaliação de Indicadores da Depressão Infantojuvenil. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v. 20, n. 3, p. 878-898, 2020. DOI: 10.12957/epp.2020.54355.
- PEREIRA DA SILVA, M.; OSSO, G. T. Cultura organizacional, gestão de pessoas e employee experience: estudo de caso da aquisição do grupo Netshoes. *Dito Efeito - Revista de Comunicação da UTFPR*, v. 13, n. 21, p. 31, 2022. DOI: 10.3895/rde.v13n21.15197.

SERRAR, G. D. M. et al. A relação entre Green Human Resource Management (GHRM) e economia circular auxiliando a gestão ambiental: evidências na América Latina. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, v. 12, n. 3, 2021. DOI: 10.13059/racef.v12i3.757.

SILVA, C. D. S.; MORAES, A. B. RH e estratégia – vantagem competitiva real ou apenas discurso? Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 16, n. 3, p. 37-53, 2021.

VINOTTI, R.; CARMONA, L. J. de M. Capacidade de inovação organizacional e gestão de recursos humanos: uma análise bibliométrica. Anais do International Conference in Management and Accounting – ICMA/Cogecont 2022, 2022. DOI: 10.29327/1145954.4-7.

WEISSMANTEL, C. R.; SILVA, J. H.; CUNHA, P. R. Demanda no trabalho e intenção voluntária de rotatividade dos auditores independentes. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 23, e3489, 2024. DOI: 10.16930/2237-7662202434891.