



Entre o Desenvolvimento e o Adoecimento: Avaliação de Desempenho e Desligamento como Fatores de Risco Psicossocial

Between Development and Illness: Performance Appraisal and Job Loss as Psychosocial Risk Factors

Karla Adriane Corrêa Oliveira

Ph.D.

Resumo: O trabalho contemporâneo constitui simultaneamente espaço de realização e fonte de sofrimento, destacando a importância da saúde mental ocupacional. A avaliação de desempenho é uma prática organizacional ambivalente: quando conduzida de forma justa e transparente, promove desenvolvimento profissional, reconhecimento e motivação; quando opaca, punitiva, centrada apenas em metas ou usada como critério para demissão, aumenta estresse, ansiedade e riscos psicossociais. Evidências indicam que práticas éticas e participativas, incluindo avaliações voltadas ao desenvolvimento e reconhecimento dos trabalhadores, reduzem riscos psicossociais e fortalecem o engajamento, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Palavras-chave: gestão de desempenho; saúde mental; demissão; organização do trabalho.

Abstract: Contemporary work simultaneously constitutes a space for personal fulfillment and a source of suffering, highlighting the importance of occupational mental health. Performance evaluation is an ambivalent organizational practice: when conducted fairly and transparently, it promotes professional development, recognition, and motivation; when opaque, punitive, focused solely on targets, or used as a criterion for dismissal, it increases stress, anxiety, and psychosocial risks. Evidence indicates that ethical and participatory practices, including evaluations aimed at employee development and recognition, reduce psychosocial risks and strengthen engagement, fostering healthier and more productive work environments.

Keywords: performance management; mental health; dismissal; work organization.

INTRODUÇÃO

O trabalho contemporâneo tem se configurado simultaneamente como espaço de realização e de adoecimento, o que exige das organizações um reposicionamento ético, técnico e político frente às transformações do mundo laboral. A saúde, nesse contexto, deve ser compreendida para além da ausência de doenças, envolvendo um estado de equilíbrio entre corpo, mente e relações sociais, no qual a saúde mental ocupa papel central.

A saúde mental pode ser definida como o equilíbrio emocional, psicológico e social que influencia a forma como os indivíduos pensam, sentem, lidam com o estresse e se relacionam com o mundo e com os outros (Instituto Vita Alere, 2024). Transtornos mentais e emocionais impactam significativamente diferentes

esferas da vida, comprometendo relações interpessoais, desempenho acadêmico e profissional. De maneira recíproca, dificuldades vivenciadas no ambiente de trabalho podem atuar como fatores de risco para o desenvolvimento ou agravamento do sofrimento psíquico (WHO, 2025).

O ambiente laboral constitui-se como um espaço marcado por experiências ambíguas, no qual sentimentos de satisfação e sofrimento podem coexistir. O sofrimento no trabalho situa-se, portanto, em uma zona limítrofe entre a saúde e o adoecimento, sendo influenciado pela organização do trabalho, pelas normas institucionais, pela cultura organizacional e pelas relações estabelecidas nesse contexto (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994).

A literatura contemporânea tem destacado o papel central das organizações na promoção da saúde mental ocupacional. As empresas carregam obrigações jurídicas e éticas de garantir ambientes de trabalho seguros, equitativos e favoráveis ao bem-estar psicológico. A implementação efetiva de práticas de promoção da saúde mental gera benefícios mútuos: redução do absenteísmo, maior comprometimento organizacional e elevação da produtividade (Harvey *et al.*, 2014).

No Brasil, essa responsabilidade é reforçada por marcos normativos consistentes. A Política Nacional de Saúde do Trabalhador (Portaria GM/MS nº 1.823/2012) estabelece que o cuidado em saúde ocupacional no SUS deve articular atendimento individual (tratamento e reabilitação) e ações coletivas de promoção, prevenção e vigilância dos ambientes laborais, com intervenções sobre os determinantes da saúde do trabalhador e valorização tanto do saber técnico quanto da experiência vivida pelos próprios trabalhadores (Brasil, 2012).

Mais recentemente, a Lei nº 14.831/2024 instituiu o “Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental”, concedendo reconhecimento público e prestígio às organizações que comprovem programas de suporte psicológico, ações de conscientização, promoção do equilíbrio físico e emocional, comunicação transparente e acompanhamento contínuo dessas políticas. O certificado, válido por dois anos, depende de fiscalização governamental e visa incentivar práticas concretas de cuidado com a saúde mental dos colaboradores (Brasil, 2024).

O arcabouço normativo vigente representa um avanço na humanização do trabalho, ao reconhecer que a saúde mental é essencial para uma produtividade sustentável. No entanto, surgem dois questionamentos centrais: primeiro, como conciliar o discurso institucional de promoção da saúde mental com uma prática gerencial tão difundida quanto a avaliação de desempenho, que frequentemente entra em conflito com esses princípios; segundo, até que ponto a avaliação contribui efetivamente para a saúde mental ocupacional ou atua como um gatilho silencioso de sofrimento?

Embora concebida como instrumento de reconhecimento, alinhamento de competências e desenvolvimento profissional, a avaliação de desempenho pode deixar de ser ferramenta de crescimento e passar a ser um fator de risco psicossocial dentro das organizações, conforme indicam estudos recentes sobre saúde ocupacional e gestão de pessoas (Souza; Fernandes; Cavalcante, 2003; Dourado;

Souza; Bolis, 2025). Com base em uma revisão de estudos recentes, busca-se, além de identificar riscos, apontar caminhos para que a avaliação funcione como uma ferramenta ética, transparente e promotora de bem-estar, capaz de fortalecer ambientes laborais mais humanos e saudáveis.

A Importância do Feedback e Seus Efeitos Psicológicos

Em qualquer situação, as pessoas estão constantemente avaliando e observando diversos fatores, desde questões econômicas até comportamentos e objetos do cotidiano. Não há como fugir de avaliar e ser avaliado. No ambiente organizacional, essa prática também é fundamental; aferir os resultados, a performance nas ações, as competências dos colaboradores e os fatores essenciais para o sucesso da organização são tarefas primordiais para garantir a melhoria contínua e a manutenção da competitividade no mercado (Chiavenato, 2014).

Avaliar oferece uma visão organizada do comportamento e das contribuições dos funcionários, indo além de uma simples análise de resultados e alcance de metas, permitindo identificar pontos fortes, áreas de desenvolvimento e estratégias para aprimorar o desempenho individual e coletivo dentro da organização. Ela mede o valor que cada um traz para os objetivos da organização, ajudando a identificar pontos a melhorar e promovendo o desenvolvimento contínuo. Assim, ela também acompanha o progresso da organização ao longo do tempo (Benedito, 2022). Conforme Chiavenato (2014, p. 210):

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Nesse âmbito, Paz (1995) esclarece que as práticas de avaliação de desempenho e feedback desempenham um papel “ambivalente”, podendo atuar como obstáculos que minam a autoestima do trabalhador e promovem o sofrimento emocional. Desde que as avaliações de desempenho começaram a ser usadas nas indústrias no início do século, especialistas vêm tentando melhorá-las. Muitos estudos mostram que, quando essas avaliações não funcionam bem, geralmente é por causa de falhas humanas no julgamento do avaliador. Por isso, acredita-se que o avaliador seja o maior responsável pelas dificuldades no processo. Para lidar com isso, os pesquisadores passaram a investir no aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação, buscando torná-los mais confiáveis e objetivos.

Avaliações desumanizadas e injustas podem trazer sofrimento psíquico porque a ausência de reconhecimento no ambiente de trabalho afeta profundamente o bem-estar mental do indivíduo. Sem esse reconhecimento, torna-se impossível dar sentido social ao sofrimento vivido, o que impede o alívio psíquico e pode levar

a quadros de adoecimento mental ou físico. A longo prazo, essa carência pode provocar um afastamento do sujeito em relação ao contexto social, gerando formas de sofrimento mais graves como depressão, delírios de grandeza (megalomania) ou pensamentos persecutórios (paranoia), cujas origens são distintas das psicoses clássicas ou da chamada alienação mental (Dejours, 1999; 2008).

Neste contexto, riscos psicossociais no trabalho referem-se a aspectos da organização, gestão e conteúdo das tarefas que podem gerar estresse quando as demandas profissionais excedem a capacidade do trabalhador de lidar com elas. Embora o estresse não seja, por si só, uma lesão, suas respostas físicas, emocionais e mentais podem causar sérios danos à saúde se forem prolongadas ou intensas. Fatores como sobrecarga, falta de controle sobre o trabalho, más condições físicas, relações interpessoais conflituosas e insegurança profissional estão entre os principais riscos. Para preveni-los, empregadores devem realizar avaliações de risco abrangentes, adotar medidas preventivas, promover apoio social e comunicação eficaz, aumentar o controle dos trabalhadores sobre suas tarefas e integrar ações que considerem também a vida pessoal do colaborador (OIT, 2022). Especialistas apontam que esses fatores, comuns em diversos ambientes de trabalho, podem afetar negativamente o bem-estar e o desempenho dos funcionários, além de impactar as próprias organizações (Souza; Fernandes; Cavalcante, 2003; Dourado; Souza; Bolis, 2025; Kuwahara *et al.*, 2025).

De acordo com Veloso Neto (2015), uma das dez dimensões de fatores de risco psicossocial é a avaliação de desempenho, que influencia diretamente a motivação, o reconhecimento e o bem-estar dos trabalhadores. Receber um feedback pode tanto reforçar quanto reduzir riscos psicossociais no ambiente organizacional, dependendo de como é conduzido. Uma avaliação bem estruturada e transparente, com foco no desenvolvimento do colaborador e na melhoria do ambiente de trabalho, pode reduzir riscos, enquanto uma avaliação inadequada pode aumentá-los.

Estudos corroboram que práticas de avaliação de desempenho, quando pautadas por pressão excessiva por metas, competitividade e exposição pública dos resultados, podem gerar sofrimento psíquico nos trabalhadores, enfraquecendo os coletivos de trabalho e aumentando a sensação de injustiça. Diante disso, especialistas defendem a necessidade de reformular os processos avaliativos, tornando-os mais participativos, com maior envolvimento dos trabalhadores na análise das atividades e nos momentos de feedback, além de valorizar o reconhecimento simbólico e a cooperação no ambiente laboral (Dourado; Souza; Bolis, 2025; Rego, 2023).

De forma convergente, um estudo com trabalhadores japoneses mostrou que a percepção de avaliações de desempenho está associada a maiores níveis de estresse e insatisfação, indicando que processos avaliativos rígidos ou pouco transparentes podem afetar negativamente a saúde mental e o engajamento profissional. Os autores enfatizam a necessidade de revisar essas metodologias, equilibrando metas e produtividade com o bem-estar dos trabalhadores, promovendo feedbacks construtivos e reconhecimento efetivo, de modo a reduzir riscos psicossociais e favorecer a retenção de talentos (Kuwahara *et al.*, 2025).

Semelhantemente, Chiavenato (2014), reafirma que os modelos de avaliação de desempenho devem considerar o ser humano em sua totalidade, reconhecendo suas potencialidades, limitações e o contexto em que está inserido. Modelos excessivamente punitivos, competitivos ou centrados apenas em metas quantitativas tendem a gerar estresse, insegurança e sentimentos de desvalorização. Dejours (1992) por sua vez, reforça que, quando a avaliação desconsidera o reconhecimento subjetivo do esforço e da contribuição individual, instala-se o sofrimento psíquico.

No contexto de avaliação de desempenho, Neto (2014) identifica cinco fatores psicossociais críticos que, quando presentes, intensificam os riscos à saúde mental dos trabalhadores:

- I. Liderança agressiva – Modelos autoritários e baseados no medo comprometem o bem-estar psíquico, minando a confiança, autonomia e autoestima dos avaliados. Essa prática reforça dinâmicas de dominação e silenciamento, incompatíveis com ambientes saudáveis.
- II. Falta de apoio e solidariedade – Quando a organização não promove um ambiente colaborativo e empático, o trabalhador se vê isolado frente às exigências e pressões, o que aumenta a vulnerabilidade ao estresse, à ansiedade e ao sentimento de injustiça.
- III. Ambiguidade na definição de objetivos e funções – A ausência de clareza quanto ao que se espera do trabalhador gera insegurança, confusão e frustração. Essa imprecisão dificulta o engajamento e aumenta o risco de julgamentos arbitrários.
- IV. Inexistência de sistema de avaliação de desempenho – A ausência de processos formais e estruturados de avaliação pode gerar decisões subjetivas e injustas, favorecendo relações de favoritismo ou negligência institucional, o que compromete a equidade e a transparência.
- V. Instrumentalização de objetivos de desempenho – Quando os objetivos são usados apenas como forma de controle e punição, desconectados do desenvolvimento humano e organizacional, há perda de sentido no trabalho, o que potencializa o sofrimento psíquico.

Na perspectiva de Pêgo (2024), a avaliação de desempenho para ser efetiva, deve ir além da medição de resultados, configurando-se como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento pessoal e profissional. Por meio dela, torna-se possível identificar pontos de melhoria, oferecer feedbacks construtivos e traçar planos individualizados de crescimento. Nesse processo, os psicólogos organizacionais têm papel chave ao oferecer análises qualificadas e apoiar a gestão de pessoas com base em evidências. Além disso, a avaliação não ocorre de forma isolada, estando articulada a outros processos da área de recursos humanos, como recrutamento, seleção, capacitação e desenvolvimento. Ao lado das demais equipes, os psicólogos contribuem para a criação de sistemas avaliativos eficazes, adaptados à realidade de cada organização, e transformam os resultados dessas avaliações em ações concretas de melhoria contínua.

Em síntese, a avaliação de desempenho, enquanto ferramenta essencial na gestão de pessoas, exerce impacto direto sobre a saúde psicológica dos colaboradores. Quando conduzida de forma justa e estratégica, favorece o desenvolvimento profissional, fortalece o reconhecimento e promove o bem-estar integral dos trabalhadores. Por outro lado, processos avaliativos mal estruturados podem desencadear efeitos negativos, como estresse, ansiedade e queda na motivação, comprometendo tanto o indivíduo quanto o ambiente organizacional.

Impacto das Demissões na Saúde Mental dos Colaboradores

Na fase adulta, grande parte do tempo e das atividades diárias das pessoas é dedicada ao trabalho. Esse compromisso vai além da simples necessidade financeira, pois para muitas pessoas o trabalho representa uma forma importante de expressar suas habilidades, alcançar objetivos pessoais e sentir-se útil e valorizado. Assim, o trabalho torna-se não apenas uma obrigação, mas também uma fonte de satisfação, identidade e propósito, influenciando diretamente o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos. Segundo Bruttin (2007), a carreira profissional também influencia diretamente na formação da identidade, no sentimento de propósito e percepção no pertencimento. O ambiente de trabalho, por sua vez, é ainda um importante espaço de convivência, onde se desenvolvem vínculos e interações com colegas de trabalho.

No entanto, justamente por ocupar um papel tão central na vida, o trabalho também pode se tornar uma fonte de sofrimento quando há instabilidade, como em situações de demissão em massa. De acordo com Chiavenato (2014), demissão é o ato formal de encerrar o vínculo empregatício entre empregado e empregador. Ou seja, o indivíduo “deixa de ser membro de uma organização [...] Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização (p. 82). Esse encerramento do vínculo empregatício pode ser solicitado pelo trabalhador, pela empresa ou ocorrer por mútuo acordo, e cada modalidade envolve diferentes direitos previstos na legislação trabalhista, como aviso prévio, FGTS, seguro-desemprego e multa rescisória. A tabela a seguir sintetiza as principais formas de desligamento e suas implicações legais no contexto brasileiro:

| Tipo de Demissão | Iniciativa | Direitos Garantidos | FGTS | Seguro-Desemprego | Fundamentação Legal |
|------------------|------------|---|---|---|---------------------|
| Sem justa causa | Empregador | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aviso prévio (trabalhado ou indenizado) ✓ Férias vencidas e proporcionais (+1/3) ✓ 13º proporcional ✓ Multa de 40% do FGTS | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Saque total | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim | CLT, Art. 487 a 491 |

| Tipo de Demissão | Iniciativa | Direitos Garantidos | FGTS | Seguro-Desemprego | Fundamentação Legal |
|--------------------------------|------------------------------|---|-----------|-------------------|--------------------------------------|
| Com justa causa | Empregador (por falta grave) | ✓ Saldo de salário ✓ Férias vencidas (se houver) ✗ Férias proporcionais ✗ 13º proporcional | ✗ | ✗ | CLT, Art. 482 |
| Pedido de demissão | Empregado | ✓ Saldo de salário ✓ Férias vencidas e proporcionais (+1/3) ✓ 13º proporcional ✗ Multa do FGTS | ✗ Saque | ✗ | CLT, Art. 487 |
| Demissão por acordo | Ambas as partes | ✓ 50% do aviso prévio (indenizado) ✓ 50% da multa do FGTS (20%) ✓ Férias + 13º proporcional ✓ Saque de até 80% do FGTS | ✓ Parcial | ✗ | CLT, Art. 484-A (Lei nº 13.467/2017) |
| Término de contrato temporário | Fim do prazo contratual | ✓ Saldo de salário ✓ Férias proporcionais (+1/3) ✓ 13º proporcional | ✗* | ✗* | CLT, Art. 479 e 480 |

Fonte: Consolidação das Leis do Trabalho, Brasil, 1943.

Vale ressaltar que se o contrato de trabalho termina naturalmente, o trabalhador não tem direito a multa de 40% do FGTS nem ao seguro-desemprego. Porém, se for encerrado antes do prazo por iniciativa da empresa sem justa causa, ele pode ter direito ao saque do FGTS e seguro-desemprego. Em caso de acordo entre as partes, o trabalhador pode sacar somente 80% do FGTS e receber metade da multa (20%), conforme o Art. 484-A da CLT (Brasil, 1943).

Ademais, Chiavenato (2014) esclarece que o desligamento pode partir do próprio funcionário, geralmente motivado por insatisfação com o trabalho ou pela perspectiva de oportunidades melhores no mercado. Nesse caso, algumas empresas oferecem incentivos para tornar a saída mais atrativa, como os Planos de Demissão Espontânea. Já quando a iniciativa é da organização, o desligamento pode ocorrer por reestruturações internas, substituições ou ajustes de pessoal. Para reduzir os impactos negativos, medidas como treinamento, home office e negociações com sindicatos são adotadas a fim de preservar o engajamento e a produtividade.

Recentemente, um estudo finlandês mostrou que ter um problema de saúde mental aumenta a chance de ser demitido em momentos de corte de pessoal. Isso indica que funcionários com transtornos mentais são mais vulneráveis nessas situações, possivelmente enfrentando mais dificuldades para manter o emprego quando a empresa precisa reduzir o número de trabalhadores (Böckerman; Haapanen; Johansson, 2024).

Diante disso, quais impactos psicológicos podem surgir a partir de um desligamento profissional por iniciativa do empregador? Como a perda do emprego afeta a autoestima, o bem-estar emocional e o senso de propósito de alguém cuja rotina e identidade estavam profundamente ligadas à atividade laboral?

Na dimensão pessoal, a perda do emprego não se limita a consequências financeiras; trata-se de uma ruptura que compromete o equilíbrio emocional, a autoestima e o senso de pertencimento do indivíduo. No plano subjetivo, o desligamento pode ser vivenciado como a perda de um papel social estruturante, da estabilidade cotidiana e da identidade profissional. Tal experiência pode ser compreendida, do ponto de vista psicológico, como um processo de luto. Nesse contexto, torna-se pertinente a analogia com os cinco estágios propostos por Elisabeth Kübler-Ross em *On Death and Dying* (1969). Embora originalmente desenvolvido para descrever as respostas emocionais diante da morte, o modelo tem sido amplamente aplicado à análise de outras formas de perda significativa, como o desemprego, por sua capacidade de iluminar as reações emocionais complexas e progressivas que acompanham o rompimento com a vida laboral.

Dessa forma, o desligamento pode desencadear um percurso emocional composto por fases distintas. Inicialmente, observa-se a negação, marcada pela dificuldade em aceitar a realidade do desligamento ou ruptura do contrato de trabalho. Em seguida, emerge a raiva, muitas vezes direcionada à organização, à liderança ou ao próprio indivíduo. A fase de negociação pode manifestar-se na tentativa de reverter a decisão ou minimizar suas consequências. Posteriormente, instala-se a depressão, momento em que o sujeito confronta a perda de sua identidade profissional, estabilidade financeira e vínculos sociais. Por fim, a aceitação ocorre quando há um movimento de reorganização interna e abertura para novas possibilidades de inserção no mercado de trabalho.

Em muitos casos, a interrupção das atividades profissionais pode afetar negativamente o equilíbrio emocional e social do indivíduo, evidenciando a profunda conexão entre o trabalho, a dignidade pessoal e o funcionamento diário. Além disso, a perda do emprego tende a impactar a percepção sobre a capacidade e o valor do trabalhador dentro do núcleo familiar, prejudicando a relação com o cônjuge e, em alguns casos, contribuindo para o desgaste dos vínculos familiares até para o rompimento do casamento (Charles; Stenphers, 2020).

A associação significativa entre o afastamento laboral e o sofrimento psicológico ao longo do tempo é amplamente reconhecida; indivíduos que sofreram demissão tendem a relatar níveis mais baixos de aceitação pessoal, confiança e moral, além de níveis elevados de depressão e insatisfação com a vida (Burgard, Brand; House, 2007). Isso levanta questões importantes sobre como as organizações lidam com processos de demissão e quais redes de apoio sociais e institucionais estão disponíveis para mitigar os efeitos desse rompimento.

Conforme Brand e Burgard (2008), este processo geralmente envolve várias etapas difíceis e estressantes. Primeiro, a pessoa recebe a notícia da demissão e enfrenta a expectativa desse evento, seguida pela saída efetiva do trabalho e o período sem emprego. Depois, na maioria dos casos, precisa buscar uma nova

colocação, fazer capacitação ou atualização profissional e, finalmente, conseguir um novo trabalho. Essa mudança para o desemprego costuma acarretar diversas dificuldades financeiras, como a diminuição da renda, perda de benefícios de saúde e aposentadoria, além da interrupção na construção de bens e patrimônio. Além disso, perder o emprego pode também reduzir o contato e o apoio que a pessoa tinha com colegas de trabalho, afetando seu suporte social.

Na realidade, os efeitos de uma demissão não se restringem apenas à esfera individual do trabalhador. Há evidência de que ter algum contato direto com processos de demissão, seja próprio ou de pessoas próximas, está ligado a uma sensação menor de segurança no trabalho, além de um aumento nos sintomas relacionados a problemas de saúde, como depressão e mudanças nos hábitos alimentares, quando comparado a quem não tem esse tipo de contato. Além disso, pessoas que são demitidas e depois recontratadas tendem a apresentar mais doenças relacionadas ao trabalho, além de perder mais dias de trabalho, do que aquelas que permaneceram no emprego (Grunberg; Moore; Greenberg, 2001). Ou seja, a experiência de desligamento exerce impactos sobre a saúde mental não apenas do colaborador diretamente afetado, mas também dos demais membros da equipe, refletindo-se no clima organizacional e nas relações de trabalho. Ademais, os efeitos das demissões tendem a se estender a longo prazo, comprometendo o bem-estar psicológico e a produtividade do trabalhador realocado.

No Brasil, dados de pesquisadores da USP mostram que empresas nacionais e multinacionais, como Amazon, Tesla e Quinto Andar, têm feito cortes significativos de funcionários, impactando a saúde mental dos que permanecem devido à insegurança e ansiedade. Essas demissões em larga escala são causadas em grande parte por crises econômicas, alta dos juros e instabilidade no mercado, principalmente em investimentos em tecnologia de ponta. O modelo produtivo atual, inspirado no Taylorismo, busca reduzir ao mínimo o número de funcionários para cortar custos. Apesar do impacto, as demissões seguem as normas legais, e empresas tentam realocar funcionários antes de demitir (Valeri, 2023).

Outro estudo conduzido por Ben-Michael e seus colaboradores analisou os efeitos das demissões na saúde mental e segurança dos trabalhadores que permaneceram empregados após os desligamentos. A amostra incluiu 15.502 trabalhadores expostos a sete eventos de demissão ocorridos em um período de 10 anos. Os resultados indicaram que, embora não tenha havido mudanças significativas nas taxas de doenças físicas, houve um aumento na utilização de serviços de saúde mental, especialmente relacionados à depressão, ansiedade e ao uso de opioides. Os autores sugerem que tais mudanças podem refletir sofrimento psicológico real, alterações nos padrões de notificação ou ambos, ressaltando a importância de novas pesquisas para aprofundar a compreensão dos efeitos das demissões sobre os trabalhadores remanescentes (Ben-Michael *et al.*, 2009).

A demissão, portanto, pode impactar profundamente vários elementos psicossociais além da estabilidade financeira do colaborador. Para além dos efeitos individuais, ela também influencia o clima organizacional, podendo gerar insegurança, desconfiança e ansiedade entre os demais membros da equipe. Diante

do exposto, é fundamental que as empresas adotem práticas de gestão humanizada, promovendo uma comunicação clara, apoio emocional e ações de suporte na transição de carreira, a fim de minimizar os impactos negativos de demissões na saúde mental e manter um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho expõe uma verdade incômoda do trabalho contemporâneo: ele não se separa da experiência humana em sua totalidade. Quando conduzida com justiça, transparência e foco no desenvolvimento, a avaliação pode promover o florescimento individual e coletivo, fortalecendo motivação, retenção de talentos e produtividade sustentável. Por outro lado, processos opacos, punitivos ou desumanizados geram sofrimento silencioso — estresse crônico, erosão da autoestima e riscos psicossociais graves — comprometendo não apenas a saúde mental dos trabalhadores, mas também a sustentabilidade das organizações, refletida em absenteísmo, turnover elevado, perda de engajamento e, em casos extremos, em demissões que impactam profundamente o bem-estar emocional e social dos profissionais.

É fundamental refletir sobre o propósito das ferramentas de gestão de desempenho utilizadas: elas devem servir para potencializar o desenvolvimento dos trabalhadores ou apenas controlar suas atividades. Essa distinção influencia diretamente a saúde mental dos colaboradores e a sustentabilidade ética das organizações. Para que a avaliação de desempenho contribua para o bem-estar, é necessário que os processos sejam transparentes, voltados ao desenvolvimento individual e que promovam o reconhecimento genuíno do trabalhador, considerando-o além dos indicadores e resultados numéricos.

REFERÊNCIAS

BENEDITO, Francisco. **Avaliação de desempenho: conceitos e práticas**. São Paulo: Exemplo, 2022.

BEN-MICHAEL, Eli et al. **Effects of layoffs on mental health care utilization and injury risk among remaining workers**. Journal of Epidemiology and Community Health, London, v. 73, n. 12, p. 1094–1100, Dec. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/jech-2018-211774>.

BÖCKERMAN, Petri; HAAPANEN, Mika; JOHANSSON, Edvard. Lost mind, lost job? Unequal effects of corporate downsizings on employees. German Journal of Human Resource Management, v. 38, n. 4, p. 413–429, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/23970022241244988>.

BRAND, Jennie E.; BURGARD, Sarah A. **Job displacement and social participation over the lifecourse: findings for a cohort of joiners**. Social Forces, [S.I.], v. 87, n. 1, p. 211–242, 1 set. 2008. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f0c0f5f44925103633d085c3ff7bb75e1c4c0f5a>.

BRASIL. Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024. Institui o certificado de empresa promotora da saúde mental. Diário Oficial da União: Brasília, 27 mar. 2024a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14831.htm

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.823, de 23 de agosto de 2012. Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, 24 ago. 2012. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1823_23_08_2012.html

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Dispõe sobre a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm.

BRUTTIN, André. Uma história de desafios: como surgiu a psicologia organizacional do trabalho e para onde ela caminha. Ciência e Profissão – Diálogos, Brasília, n. 5, p.24-27, dez.2007. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2011/01/RevistaDilogosN.5.pdf>

BURGARD, Sara. A.; BRAND, Jennie. E.; HOUSE, Jamie S. Toward a better estimation of the effect of job loss on health. Journal of Health and Social Behavior, [S.I.], v. 48, n. 4, p. 369–384, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/002214650704800403>.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHARLES, K. K.; STEPHENS, M. Jr. Job displacement, plant closures, and divorce. In: GROVE, W. A.; LABAND, D. N. (eds.) Unlucky at work, unlucky in love: job loss and marital stability. Review of Economics of the Household, v. 20, p. 243–278, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11150-020-09506-x>

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth.; JAYET, Christian. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho:estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992. Disponível em: <https://taymarillack.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/359097901-a-loucura-do-trabalho-estudo-de-psicopatologia-do-trabalho-christophe-dejours-pdf.pdf>

DEJOURS, Christophe. Cadernos de TTO, 2: a avaliação do trabalho submetida à prova do real. 1. ed. São Paulo: Blucher, 2008. 125 p.

DOURADO, Amanda Dias; SOUZA, Paulo César Zambroni de; BOLIS, Ivan. Sofrimento no processo avaliativo à luz da psicodinâmica do trabalho. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 30, 2025. DOI: 10.4025/psicoestud.v30i0.59462.

GRUNBERG, Leon; MOORE, Sarah Y.; GREENBERG, Edward S. **Differences in psychological and physical health among layoff survivors: The effect of layoff contact.** Journal of Occupational Health Psychology, Washington, v. 6, n. 1, p. 15–25, 2001. Available at: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.15>.

HARVEY, Samuel B. *et al.* **Developing a mentally healthy workplace: a review of the literature.** Workplace Alliance, 2014. Disponível em: https://www.mentalhealthcommission.gov.au/sites/default/files/2024-03/developing-a-mentally-healthy-workplace-a-review-of-the-literature_0.pdf.

INSTITUTO VITA ALEIRE. **Saúde mental: guia prático para empresas, mapa de saúde mental, 2024.** Disponível em: https://mapasaudemental.com.br/wp-content/uploads/2025/05/Saude_Mental_nas_Empresas_Vita_Aleire.pdf.

KÜBLER-ROSS, Elisabeth. **On death and dying.** New York: Macmillan, 1969.

KUWAHARA, Keisuke *et al.* **Work hours, appraisal at work, and intention to leave the medical research workforce in Japan.** Journal of Occupational Health, v. 67, n. 1, 2025, uiaf044. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jocchh/uiaf044>.

NETO, Hernani Veloso. **Metodologias agregadas de avaliação de riscos psicossociais: o caso do FPSICO e do QARPIS.** In: NETO, Hernani Veloso; AREOSA, João; AREZES, Pedro. (Eds.). *Manual sobre riscos psicossociais no trabalho.* Porto: Civeri Publishing, 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Riscos psicossociais e estresse no trabalho.** Genebra: Bureau Internacional do Trabalho, 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work>

PAZ, Maria das Graças Torres da. **Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura.** Temas em Psicologia, Ribeirão Preto, v. 3, n. 3, p. 29–39, dez. 1995. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1995000300009.

PÊGO, Patrícia Juste. **O impacto da aplicabilidade da avaliação de desempenho nas organizações.** BIUS - Boletim Informativo Unimotrisaúde em Sociogerontologia, v. 47, n. 41, 2024. Disponível em: <https://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/BIUS/article/view/16076>.

REGO, Renata Maranhão Bressan. **Avaliação de desempenho sob a perspectiva dos fatores psicossociais no trabalho: percepção de gestores de uma instituição financeira federal.** Dissertação (Mestrado Profissional em Psicologia) — Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2023.

SOUZA, Elaine Costa de; FERNANDES, Adriana; CAVALCANTE, Rosângela. **Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho.** Psicologia & Sociedade, v. 15, n. 1, p. 101-110, jan. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-71822003000100006>.

VALERI, Júlia. **Demissões em massa prejudicam saúde mental de quem permanece empregado.** Jornal da USP, 16 maio 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/actualidades/demissoes-em-massa-prejudicam-saude-mental-de-quem-permanece-empregado/>.

VELOSO NETO, Hélio. **Estratégias organizacionais de gestão e intervenção sobre riscos psicossociais do trabalho.** International Journal on Working Conditions, Porto, n. 9, p. 1–21, 2015. Disponível em: [https://moodle.unesp.br/pluginfile.php/43938/mod_resource/content/1/gesta%CC%83o%20dos%20riscos%20psicossociais%20\(003\).pdf](https://moodle.unesp.br/pluginfile.php/43938/mod_resource/content/1/gesta%CC%83o%20dos%20riscos%20psicossociais%20(003).pdf)

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Mental health, 2025.** Disponível em:https://www.who.int/health-topics/mental-health#tab=tab_1.