

Demissões sem cuidado colocam em risco a confiança dos times que permanecem

Falta de transparência e empatia nos desligamentos provoca ansiedade coletiva, afeta a cultura organizacional e reduz o engajamento nas empresas

Com a necessidade de ajustar orçamentos e reduzir custos, muitas empresas enfrentam a tarefa de promover desligamentos. Mas como esse processo é conduzido pode fazer diferença não apenas para quem sai, mas para quem fica e impactos emocionais reflexos têm efeitos reais no desempenho e na cultura.



A psicóloga e especialista em saúde mental corporativa Jéssica Palin alerta que “demissões sem cuidado podem romper a confiança no ambiente, gerar insegurança e provocar uma tensão emocional persistente no time”.

Dados recentes destacam a urgência de atenção ao tema. Em 2024, os afastamentos por transtornos de saúde mental bateram recordes no país, com mais de 440 mil casos registrados, um aumento de 67% em relação a 2023.

A consequência para as empresas é multifacetada, além do custo direto com desligamentos e reposição, há impactos sobre produtividade, engajamento e absenteísmo residual. Um estudo sobre rotatividade aponta que as organizações sofrem tanto efeitos funcionais quanto disfuncionais quando lidam mal com saídas de colaboradores.

Em ambientes onde a comunicação do desligamento é deficitária, observa-se um fenômeno de “ansiedade coletiva”, com colaboradores remanescentes em alerta constante e desconfiados sobre seus próprios postos. Segundo Jéssica, “quem fica passa a trabalhar sob sombra, teme ser o próximo, observa quem saiu e questiona quem gerencia”.

Cultura organizacional e o efeito dominó emocional - Uma cultura empresarial fragilizada facilita a propagação emocional. Quando líderes tomam decisões sem explicações claras ou não dialogam com os times, o medo e o ressentimento se espalham. “Desligar pessoas é inevitável em muitos momentos, mas isso precisa ser feito com transparência, empatia e clareza. O risco de não fazer isso é transformar a

empresa numa máquina de insegurança emocional”, afirma a especialista.

Em casos extremos, o que era um corte planejado pode gerar rupturas. O desempenho cai, a cooperação entre equipes diminui e a rotatividade residual sob sombra, teme ser o próximo, observa quem saiu e questiona quem gerencia”. Estudos de clima e comportamento organizacional indicam que esse tipo de dano cultural exige tempo e investimento para a reconquista.

Para minimizar os danos emocionais pós-desligamento, Jéssica defende práticas estruturadas como comunicar com antecedência quando possível, justificar critérios do corte, oferecer mecanismos de acolhimento e garantir canais de diálogo com quem permanece. “O

RH precisa atuar preventivamente, gerando segurança para os remanescentes. Quem ficou precisa entender o propósito da reorganização e ver que não foi desvalorizado no processo”, diz Palin.

Outra medida estratégica é promover sessões de saúde mental, mediação de conflitos e apoio individual para quem demonstra maior impacto emocional. Capacitar líderes para que eles façam devolutivas humanizadas e monitorem sinais de desgaste nos times faz diferença.

Reconstrução e recuperação organizacional - A fase pós-desligamento exige reconstrução da confiança. Empresas que adotam avaliações de clima logo em seguida, que aplicam pesquisas de engajamento e que abrem diálogo com o time indicam recuperação mais rápida do desempenho coletivo.

Jéssica Palin reforça que o desligamento bem conduzido não é uma simples demissão com formalidade, mas parte de uma estratégia de saúde emocional corporativa. “Se você deixa uma ferida aberta no time que fica, vai pagar o preço da desmotivação e da perda de produtividade por meses. É mais barato e mais humano cuidar disso desde o começo”, conclui.

Maestro da complexidade: Aprendizados de liderança em um mundo “Multi-IT”

Marcelo Oliveira (*)

Ao longo da minha trajetória conduzindo transformações digitais em organizações complexas, de bancos a empresas de meios de pagamento, vivi de perto tanto o potencial quanto os limites da computação em nuvem

Vi projetos que, de fato, reduziram custos e aceleraram a inovação. Contudo, também testemunhei situações em que a promessa de simplicidade colidiu com a realidade de operações críticas, exigências regulatórias e a inevitável convivência com sistemas legados. Essa experiência ensinou-me uma lição fundamental: migrar para a nuvem não é um fim em si mesmo, mas parte de um desafio maior: governar a complexidade sem sufocar a inovação. Meu papel como líder de tecnologia evoluiu de um gestor de recursos para um orquestrador de ecossistemas, harmonizando plataformas, equipes e imperativos de negócio.

O que temos hoje é um mosaico tecnológico onde nuvens públicas, privadas e ambientes locais (on premises) convivem de forma estratégica. Essa não é uma tendência passageira, mas uma resposta pragmática a forças irrefreáveis de mercado, regulação e operação. A estratégia multinuvel tornou-se o padrão para empresas que buscam resiliência, evitando a dependência de um único fornecedor e acessando as melhores soluções para cada necessidade específica.

Longe de obsoleto, o ambiente on premises reafirma seu valor como a espinha dorsal de arquiteturas híbridas, garantindo baixa latência para aplicações críticas, custos previsíveis e, crucialmente, controle para conformidade regulatória. A Inteligência Artificial, especialmente a generativa, atua como um catalisador primário para esse movimento, pois suas massivas demandas de treinamento e inferência raramente são supridas de forma ótima por um único provedor. A computação de borda (edge computing) complementa o ecossistema, aproximando o processamento de onde os dados são gerados. E, pairando sobre tudo, a soberania de dados tornou-se uma força inegociável; legislações como a GDPR e a LGPD ditam não apenas como, mas onde os dados podem residir, tornando a arquitetura de TI uma decisão geopolítica.

Paradoxo: Os custos dessa liberdade

Se a multinuvel é o caminho, sua gestão introduz paradoxos importantes. A flexibilidade vem com custos ocultos: as taxas de transferência de dados entre nuvens (egress fees), a proliferação de recursos ociosos e a necessidade de novas camadas de ferramentas de gerencia-

mento podem erodir o ROI. A promessa de simplicidade da nuvem precisa ser equilibrada com uma disciplina rigorosa de FinOps.

Operacionalmente, a complexidade aumenta. Gerenciar ambientes distintos, cada um com suas APIs, modelos de segurança e ferramentas, amplia a margem para o erro humano. A segurança também é desafiada: um ambiente distribuído expande a superfície de ataque e exige uma aplicação de políticas consistente e unificada, algo notoriamente difícil de alcançar.

Nesse cenário, o modelo de liderança precisa ser reinventado. O executivo não pode mais agir como um controlador centralizado, mas sim como um orquestrador. Com as próprias áreas de negócio adquirindo soluções de tecnologia (shadow IT), o papel do líder de TI muda de provedor para integrador, garantindo que o ecossistema funcione de forma coesa e segura.

Termos antes restritos ao vocabulário técnico, como latência, interoperabilidade e custo de inferência de IA, tornam-se métricas de negócio. Eles afetam diretamente a experiência do cliente, a margem financeira e a velocidade da inovação. Empresas pioneiras como Netflix e Spotify já trilharam esse caminho: elas combinam múltiplas plataformas e padrões abertos, concentrando energia naquilo que gera vantagem competitiva, em vez de tentarem construir tudo internamente. Elas orquestram!

A Cultura como Catalisador Final

No fim, a dimensão mais decisiva é a cultural. A tecnologia só cumpre seu potencial transformador quando a organização a reconhece como o próprio tecido do negócio, não como uma função de suporte. A visão da TI como um centro de custos deve ser substituída por uma compreensão madura de que tecnologia é estratégia. Cabe ao líder criar o ambiente para que equipes multifuncionais, unindo negócio e tecnologia, floresçam, acelerando a inovação com governança e segurança.

Depois de tantos projetos, erros e acertos, minha convicção é clara: o futuro da liderança em tecnologia não está em dominar cada detalhe técnico, mas em criar as condições para que um ecossistema complexo e distribuído funcione em harmonia. O líder de hoje é um maestro: define os princípios, estabelece a governança e equilibra inovação com controle. E acima de tudo, ele deve assumir a complexidade com serenidade para transformar operações intrincadas em organizações resilientes, inovadoras e, fundamentalmente, mais humanas.

(*) Diretor de Estratégia na Verity.

Tecnologia, governança e cultura: o novo cenário da advocacia tradicional

Fernanda Martorelli (*)

O setor jurídico brasileiro está passando por uma transformação profunda que vai muito além da simples adoção de ferramentas tecnológicas. Trata-se de repensar como os escritórios de advocacia operam, lideram e entregam valor aos clientes.

A tradição, embora continue sendo um ativo valioso, precisa se integrar a práticas capazes de responder à complexidade e à velocidade do mercado contemporâneo. Em 2025, o Brasil conta com mais de 1,5 milhão de advogados registrados na OAB, consolidando-se como o país com a maior proporção de advogados per capita do mundo.

Nesse cenário, os recursos tecnológicos deixaram de ser meros auxiliares e se tornaram parte central da estratégia dos escritórios. A automação de tarefas, a inteligência artificial aplicada a análises jurídicas e o uso estruturado de dados ampliam a eficiência e permitem que os especialistas concentrem o seu tempo no que exige julgamento humano e visão crítica. Ferramentas como jurimetria já são utilizadas para prever resultados de processos e otimizar decisões estratégicas, trazendo maior assertividade ao trabalho jurídico.

A governança também se tornou um pilar essencial para escritórios que desejam crescer de forma sustentável. Estruturas claras de tomada de decisão, alinhamento entre sócios e transparência com clientes e colaboradores garantem consistência a longo prazo e reduzem riscos reputacionais. O que antes era um diferencial restrito ao universo corporativo agora se tornou competitivo no setor jurídico, sendo decisivo para a consolidação e longevidade das bancas.

Além de tecnologia e governança, a cultura organizacional define se um escritório está preparado para se reinventar. Liderar não significa apenas moldar pessoas e padrões, mas criar espaço para que talentos floresçam. Diferentes competências, perspectivas e vozes se somam para gerar soluções mais completas e inovadoras para os clientes. Uma cultura que valoriza autonomia, colaboração e aprendizado contínuo transforma equipes em verdadeiras



orquestras de talentos, capazes de enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução.

O setor também observa tendências emergentes que reforçam essa transformação. A área de Legal Operations, por exemplo, organiza processos internos, gestão financeira, tecnologia e inteligência de dados, promovendo maior eficiência e controle estratégico. A inovação aberta, por meio da colaboração entre escritórios e empresas de tecnologia, permite o desenvolvimento de soluções customizadas para as demandas do setor. Além disso, a internacionalização e parcerias estratégicas têm ampliado o alcance dos escritórios, como demonstra a aliança entre escritórios brasileiros e europeus, oferecendo serviços coordenados para clientes com interesses globais.

A tradição e a transformação não são forças opostas. Uma trajetória sólida se fortalece quando se incorporam tecnologia com propósito, práticas de governança estruturadas e uma cultura que valoriza autonomia e colaboração. É nesse ponto de convergência entre legado e futuro que os escritórios encontram sua capacidade de gerar valor consistente para clientes, equipes e sociedade. A advocacia que se reinventa não abandona sua essência; ela amplia sua atuação para responder à complexidade de um mundo em transformação, mantendo relevância, competitividade e compromisso com resultados de longo prazo.

(*) CEO de Martorelli Advogados, onde lidera a transformação de desafios em oportunidades por meio de uma gestão estratégica, inovadora e voltada à eficiência.