

COSME PÉRES

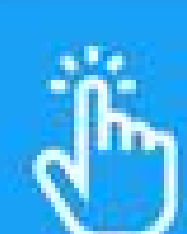
O QUE NINGUÉM TE ENSINOU SOBRE DEMISSÃO

Ferramentas de Gestão
sem Autoengano

 Cosme
Pères

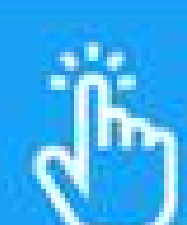
ÍNDICE

Introdução	04
▪ Demitir é humano: e por isso, nunca é simples! ▪ Quem escreve este e-book – Cosme Péres e sua trajetória na gestão de pessoas	
Capítulo 1 – Demitir não é castigar: é encerrar um ciclo	06
▪ A decisão como responsabilidade e não como punição ▪ Quando a demora torna o processo mais doloroso ▪ O risco de demitir por impulso	
Capítulo 2 – A demissão começa muito antes da conversa	09
▪ Sinais ignorados e feedbacks adiados ▪ Feedback não dado é dívida pendente ▪ O desgaste de manter alguém no lugar errado ▪ Perguntas-chave antes de decidir demitir	
Capítulo 3 – O que não te contam sobre quem demite	13
▪ O paradoxo do poder e da vulnerabilidade ▪ A dificuldade de falar sobre o que se sente ▪ A pressão invisível das expectativas ▪ Estratégias para apoiar quem demite	
Capítulo 4 – Palavras que ferem, palavras que ficam	16
▪ Como conduzir a conversa de forma objetiva e empática ▪ Por que não dar feedback na hora da demissão ▪ O que não dizer ▪ Tom, postura e linguagem corporal ▪ Cuidados na demissão online e presencial	
Capítulo 5 – Voluntária ou involuntária? O que o tipo de demissão revela sobre sua liderança	23
▪ Demissão voluntária e o que ela sinaliza ▪ O aumento das saídas voluntárias e seus significados ▪ Demissão involuntária: justa causa, sem justa causa e demissão indireta ▪ O “acordo” previsto na lei e seus cuidados	



Toque nos capítulos para interagir.

Capítulo 6 – E quando o problema é a cultura, não a pessoa?	31
▪ Cultura como solo dos comportamentos ▪ Quando o colaborador é sintoma e não causa ▪ O risco de demitir o sintoma e manter a doença ▪ A responsabilidade da liderança sobre a cultura	
Capítulo 7 – E quando a pessoa que conduz a demissão não está bem?	35
▪ O peso emocional de quem comunica ▪ A armadilha da neutralidade ▪ Cuidar de quem demite é cuidar da cultura ▪ Estratégias para líderes se prepararem emocionalmente	
Capítulo 8 – O que acontece depois da demissão?	39
▪ O impacto emocional em quem fica ▪ O perigo das narrativas não conversadas ▪ O que a empresa aprende (ou não) com cada saída ▪ A importância da comunicação pós-demissão	
Capítulo 9 – Ferramenta não é escudo: demitir é sobre escolha, não só processo	43
▪ Processos ajudam, mas não substituem consciência ▪ Quando o processo vira desculpa ▪ Liderança responsável e perguntas essenciais antes de decidir ▪ O legado deixado por cada demissão	
Capítulo 10 – Quando a vida te ensina mais do que o manual	47
▪ Caso 1: A demissão que virou abraço ▪ Caso 2: A armadilha do ego e o silêncio que protege ▪ Caso 3: O artigo, a assinatura e o risco de perder o foco ▪ Aprendizados que nenhum manual ensina	
Conclusão	53
▪ Ferramentas não são vilãs, mas não substituem liderança	



Toque nos capítulos para interagir.

Demitir é humano: e por isso, nunca é simples!

Tem coisa que a gente não aprende em curso de liderança. Nem em MBA, nem em onboarding, nem em workshop com dinâmicas divertidas. Tem coisa que a gente aprende do jeito mais difícil: vivendo.

A demissão é uma dessas coisas.

Falam muito sobre contratar, engajar, desenvolver, reter. Mas quase ninguém fala sobre demitir. E quando falam, geralmente é no tom frio do processo, da legalidade, do “como fazer sem gerar processos trabalhistas”. Falam sobre o protocolo. Mas não falam sobre a dor, a dúvida, o silêncio que fica.

Este e-book nasce justamente com o propósito de tratar sobre o que não é dito. Não é um manual, até porque não acredito em fórmulas para fazer gestão. Também não é um roteiro para fazer “do jeito certo”. Porque demissão não tem jeito certo. Tem jeito honesto, responsável e humano.

Ao longo dos próximos capítulos, quero convidar você a olhar de frente para esse momento tão delicado, não com culpa, mas com consciência. Não com receitas, mas com perguntas. Não com a pretensão de que vai ser fácil, mas com a coragem de não fugir do que é difícil.

A demissão, quando bem conduzida, não salva uma história. Mas pode evitar que ela vire um trauma. E isso já é muita coisa!



Quem escreve este e-book?

Meu nome é Cosme Péres. Sou profissional de Gestão de Pessoas há mais de duas décadas. Atuei em empresas de diferentes portes e setores, liderando estratégias de gestão de pessoas, cultura organizacional...

...E, claro, processos de demissão. Já conduzi muitos. Alguns planejados. Outros inesperados. Alguns difíceis. Outros quase insuportáveis.

Mas em todos, sem exceção, carreguei a consciência de que demitir alguém vai muito além de aplicar um processo. É um ato humano, que exige presença, coragem, respeito e discernimento.

Não escrevo este e-book da posição de especialista inalcançável. Escrevo como alguém que já sentou do outro lado da mesa. Que já viu lágrimas, silêncios, reações inesperadas. Alguém que já errou, aprendeu e continua aprendendo.

Este material não pretende ensinar a demitir, mas provocar reflexões sobre o que está em jogo quando se escolhe seguir sem alguém.

E, principalmente, lembrar que ferramenta nenhuma substitui liderança. Nem senso de humanidade.

Aproveite a leitura e siga nossas redes sociais para compartilharmos por lá nossas experiências, dúvidas e dores do dia a dia

 @cosmeperes.vix

 comespéres

 Antimanual De Liderança

CAPÍTULO 01:

06

Demitir não é castigar:
é encerrar um ciclo



Demitir não é castigar: é encerrar um ciclo

A palavra “demissão” pode soar como sentença. Como se demitir alguém fosse, sempre, uma punição, um castigo, uma resposta à “má conduta”, ao “fracasso”, à “falta de entrega”. A gente cresce ouvindo que ser demitido é vergonhoso e, por consequência, demitir alguém é expor essa vergonha. A lógica é simples: se alguém “teve que ser mandado embora”, é porque “fez algo errado”.

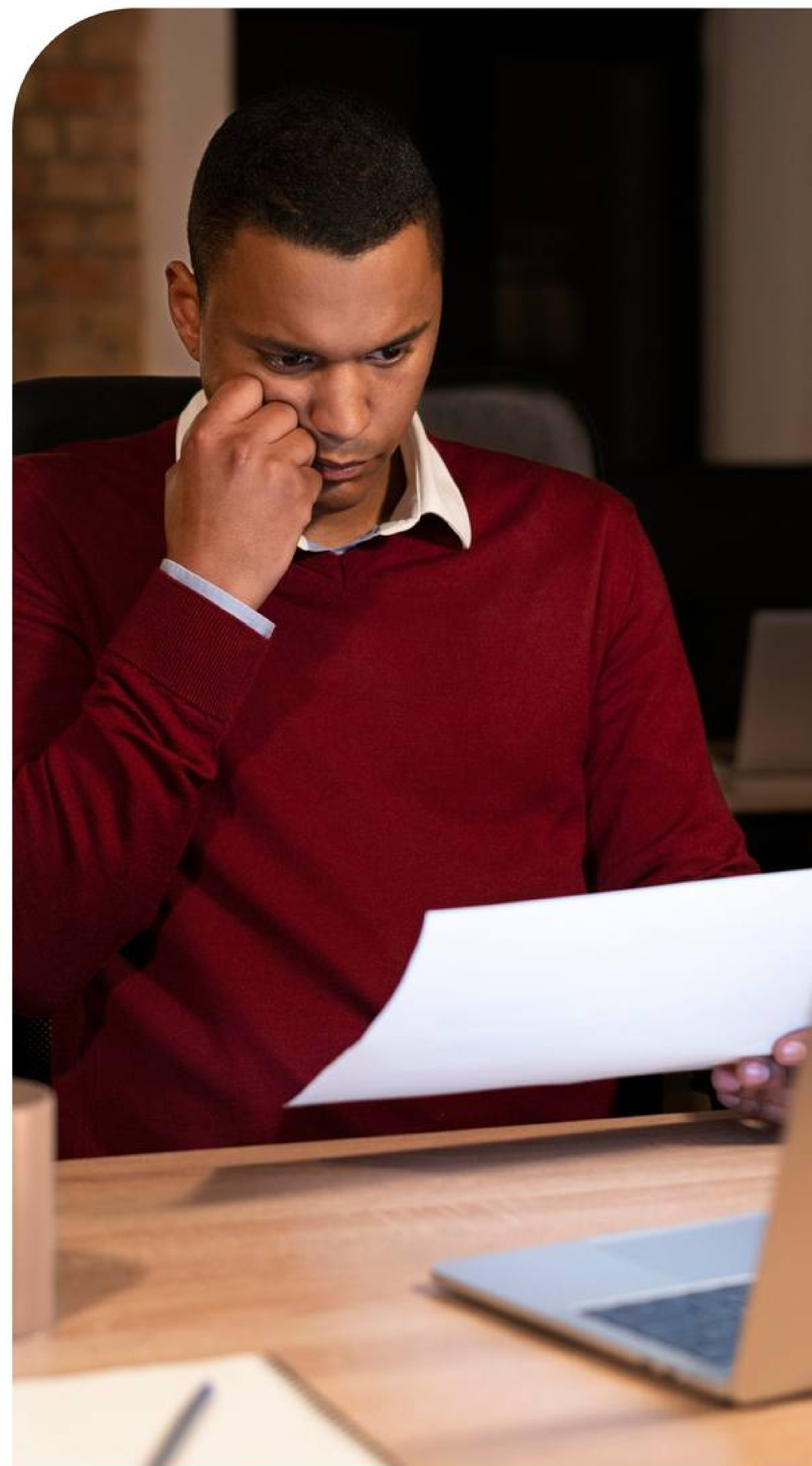
Mas e se nem sempre for assim?

A verdade é que **demitir não é castigar. É encerrar um ciclo que, por qualquer motivo, não faz mais sentido manter.** E isso não é (ou não deveria ser) uma sentença moral. É uma decisão de gestão. Difícil, desconfortável, às vezes até dolorosa, mas necessária.

Só que a gente complica. Complica quando demora demais, quando transforma a demissão em uma espécie de vingança velada, quando terceiriza a decisão ou se esconde atrás do jurídico, da planilha, do RH, da reestruturação. Complica quando falta coragem pra dar nome ao que está acontecendo.

Você já deve ter visto isso: aquela pessoa que já não entrega, não engaja, está fora da cultura, mas continua ali, ocupando espaço, sendo empurrada com a barriga, por medo, pena, conveniência ou negligência.

E quando a demissão acontece, é do pior jeito: fria, tardia, mal conduzida, cheia de ruídos. A verdade é que a **omissão da liderança quase sempre torna a demissão mais dura do que precisaria ser.**



A demissão faz parte do ofício de liderar. Não como ato de poder, mas como responsabilidade diante da equipe, da cultura, da coerência e, sim, da própria pessoa que está sendo demitida. Sim! Manter alguém no lugar errado também é uma forma de violência.



Em tempo:

Se você está demitindo alguém por raiva, por impulso, ou para “dar um exemplo”, pare e não faça isso!

Se está fazendo isso para aliviar sua frustração, para marcar território ou para “mostrar quem manda”, pare e respire!

Demitir não é ato de autoridade. É exercício de maturidade.



CAPÍTULO 02:

A demissão começa
muito antes da
conversa

A demissão começa muito antes da conversa

Se o colaborador ficou chocado com a notícia da demissão, talvez ele não tenha sido o único desavisado. Talvez você, como líder, também tenha chegado até ali sem perceber (ou sem querer perceber) os sinais do fim.

A verdade desconfortável é que **quase toda demissão anunciada no susto já começou meses antes**. Começa quando os combinados deixam de ser conversados. Quando o desempenho piora, mas ninguém diz. Quando os feedbacks são “deixados pra depois”. Quando o conflito é mascarado por uma cordialidade estéril. Quando a liderança escolhe proteger o clima imediato e sacrifica a clareza de longo prazo.

Certa vez, tive o seguinte diálogo com uma líder:

Líder: Está vendo aquela menina ali? Ela está no período de experiência, mas acho que ela não vai dar certo aqui com a gente!

Eu: Por que você está chegando a essa conclusão?

Líder: Ela atende mal o cliente, não dá um sorriso, não segue o passo a passo do nosso atendimento!

Eu: Você já conversou sobre esses pontos com ela?

Líder: Ainda não, estou esperando completar os 45 dias para conversar e encerrar o contrato de experiência...



Demissão não é só sobre preparar a conversa final. É sobre não deixar a pessoa chegar até ela sem saber que havia um problema. E pode ser que, ao conversar sobre o problema, não seja necessária a conversa final.

Feedback não dado é dívida pendente

Tem líder que diz:

“Ah, mas eu até falei com ele algumas vezes...”

Falou como? Com medo de magoar? Com receio de ser mal interpretado? De forma enviesada ou indireta?

A verdade é que **feedback é uma prática, não um evento**. E precisa ser claro, situacional, consistente. Quando a pessoa é demitida e diz “ninguém nunca me falou isso”, há uma chance real de que esteja falando a verdade. E, se estiver, isso não é sobre ela, é sobre o líder!

A ausência de conversa não é neutralidade, é negligência!

Tem gente que se orgulha de “evitar o confronto”. Mas o que parece gentileza, muitas vezes, é só descuido embalado em empatia seletiva. Você pode achar que está protegendo a pessoa ao evitar uma conversa difícil.

Na prática, pode estar adiando um processo que só vai doer mais lá na frente, seja para você, para a equipe, para a cultura, ou pior, para quem vai ser demitido sem ter tido chance de perceber, ajustar, reagir.

Tempo demais também desgasta

Outra armadilha comum é esticar a permanência de alguém que claramente não está mais aderente. Você vai acumulando insatisfação. Vai tentando “dar mais uma chance”. Vai esperando uma mudança que não vem. E, sem perceber, transforma um incômodo inicial em um desgaste irreversível.

Quando a gente demora demais para demitir, a relação apodrece.

E, nessa hora, já não tem delicadeza que salve. A pessoa percebe. O time percebe. A cultura sente.

Por outro lado, antes de pensar em demitir, reflita: você fez sua parte?

Demitir alguém nunca vai ser leve, mas não precisa ser injusto.

Então, antes de qualquer decisão, pergunte a si mesmo, com honestidade:



Eu dei feedbacks claros e frequentes?



Eu falei com sinceridade e respeito, o que precisava ser dito?



Eu fui coerente nas expectativas?

Se a resposta for “não” para a maioria dessas perguntas, talvez o ciclo ainda não tenha terminado, ou, pior, talvez ele esteja acabando tarde demais.



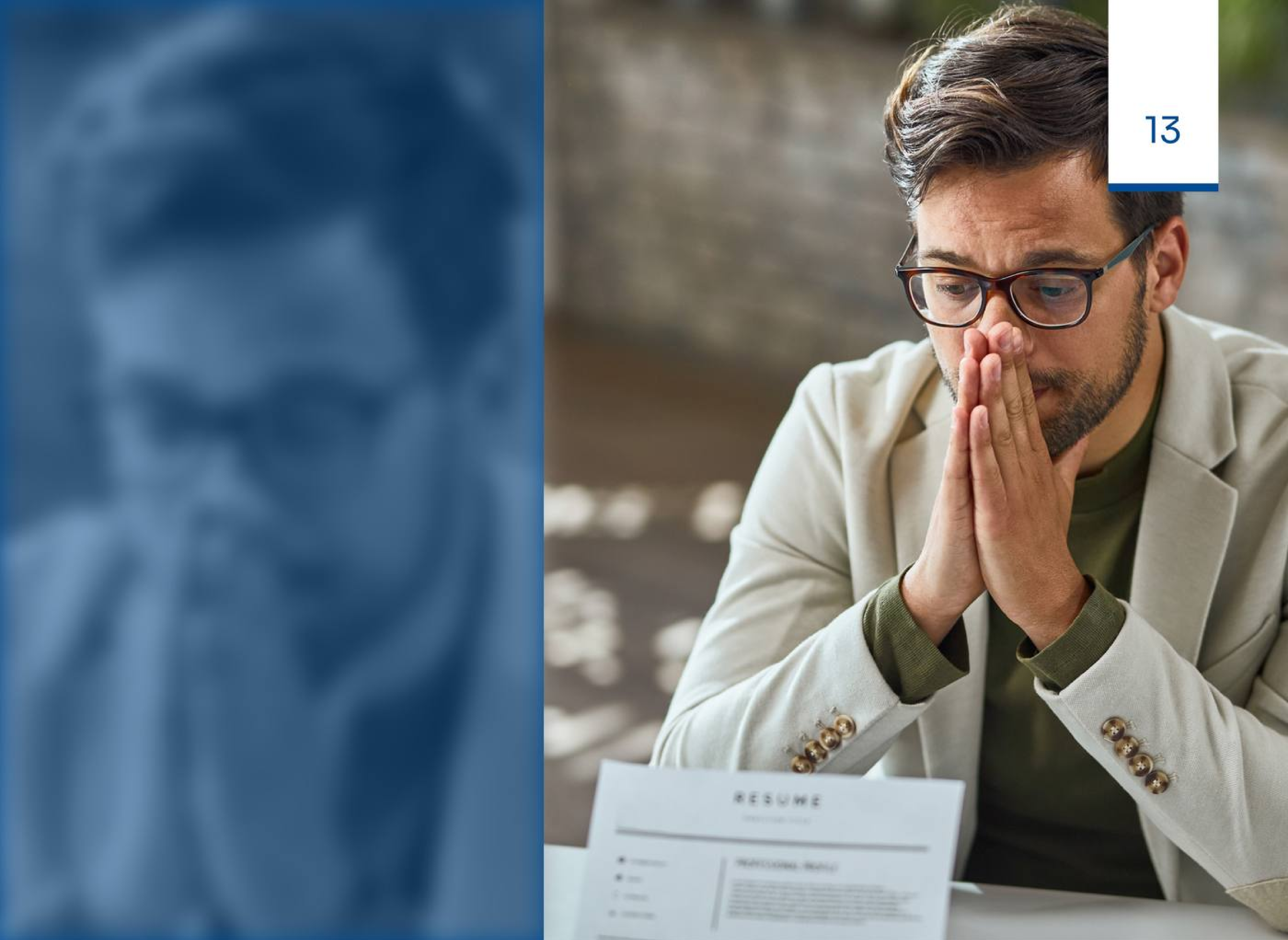
Eu fiz o acompanhamento necessário?

Demitir com consciência não começa na hora da reunião.



Eu ofereci condições mínimas de desenvolvimento?

Começa **no dia em que você escolhe não fugir do papel de líder.**



CAPÍTULO 03:

O que não te contam
sobre quem demite

O que não te contam sobre quem demite

Você já parou para pensar como é a vida de quem precisa dar a notícia da demissão?

Quem está do outro lado da mesa é quem leva o impacto. Mas quem está na cadeira do gestor que anuncia a demissão também enfrenta um peso pouco falado.

Não é fácil. Não é confortável. E, muitas vezes, é solitário.



O paradoxo do poder e da vulnerabilidade

Quem demite tem, sim, poder formal. Mas esse poder traz um paradoxo: quanto maior for a responsabilidade, maior o peso.

Nem todo líder está preparado para isso. E isso é humano! Muitos sentem culpa, ansiedade, medo de errar, insegurança sobre como será recebido. Outros sofrem com a cobrança da diretoria, do RH, dos sócios. Uns ainda carregam o peso do julgamento da equipe.

Esse conflito interno pode gerar uma tensão silenciosa que ninguém vê, mas que impacta diretamente a qualidade do processo.

A dificuldade de falar sobre o que se sente

Poucos líderes admitem que demitir dói. Falam em “profissionalismo”, em “processo necessário”, em “objetividade”. Mas raramente assumem que essa é uma das tarefas mais desconfortáveis da liderança.

E mais: muitos evitam compartilhar essa sensação. Medo de parecer fraco, de perder autoridade ou de serem questionados.

Resultado? Um líder sobrecarregado emocionalmente, isolado e sem apoio.

A pressão invisível das expectativas

Há quem espere que o gestor que demite seja implacável, frio, distante. Que “não crie caso”. Que “faça o serviço sujo sem drama”. Que “seja linha dura”.

Essa pressão externa, real ou imaginada, sufoca a expressão da humanidade que existe ali.

Mas, como já falamos: não se trata de ser duro ou mole, mas de ser honesto e responsável.

O que pode ajudar quem demite?

Reconhecer a dificuldade:

aceitar que sentir desconforto é normal e não é fraqueza.

Buscar apoio:

trocar com colegas, mentores ou mesmo profissionais de RH, para compartilhar angústias e estratégias.

Preparar-se de verdade:

conhecer o contexto, entender o motivo da demissão, antecipar possíveis reações.

Manter o foco no respeito:

lembrar que por trás do processo há uma pessoa – com medos, expectativas e história.

Liderar inclui estar presente também nos momentos difíceis

No fim, quem demite precisa lidar com a própria vulnerabilidade para conseguir cuidar do outro.

Reconhecer esse lado humano faz a diferença entre um processo burocrático e uma experiência que, apesar da dor, pode ser conduzida com dignidade.

CAPÍTULO 04:

16

Palavras que ferem, palavras que ficam



Palavras que ferem, palavras que ficam

A conversa de demissão é um dos momentos mais delicados que um líder pode enfrentar e, muitas vezes, é a parte mais mal conduzida do processo. Por quê?

Porque a gente ainda não sabe lidar com a complexidade do que se passa ali.

Não se trata só de comunicar uma decisão. Trata-se de lidar com emoções, expectativas, inseguranças e também com o impacto duradouro que suas palavras vão deixar.

Seja rápido, direto e empático, sem rodeios

Um erro comum é alongar demais essa conversa. No desejo de ser gentil, muitos líderes acabam enrolando, fazendo rodeios, criando um clima de suspense que só aumenta a ansiedade e o sofrimento.

A notícia precisa vir logo no início da conversa.

Comece explicando de forma clara e direta que o contrato será encerrado. Nada de rodeios ou “preparar o terreno”. Isso só gera mais angústia.

Ao mesmo tempo, não confunda rapidez com frieza.

Você pode (e deve) ser empático sem prolongar o momento. Ser humano não significa estender o sofrimento. Significa reconhecer a dor, respeitar o outro, mas também honrar o tempo e a dignidade de quem está recebendo a notícia.

Demissão não é momento para dar feedback

Aqui vai uma regra de ouro: **a conversa de demissão não é a hora para apresentar feedbacks.**

Esse papel já deveria ter sido cumprido muitas vezes antes.

Se o colaborador está sendo demitido por questões de desempenho, ele precisa saber disso antes da demissão. Se a demissão é por reestruturação, então o motivo é outro e não feedback.

Misturar feedback com demissão só gera confusão, revolta e aumenta o sofrimento para ambos os lados.

O que NÃO dizer

Evite frases feitas do tipo:



“Não é nada pessoal, é só negócio.”



“Você vai entender no futuro.”



“Foi decisão da empresa, não minha.”



“Estamos passando por uma reestruturação.” (quando não é o caso)



“Não leve para o lado pessoal.”



“Tem coisas que a gente não explica.”

Essas frases só criam distância, aumentam o sofrimento e, no fundo, revelam o desconforto do próprio líder.

Seja claro, direto, honesto, mas com empatia

A transparência não significa brutalidade. Você pode explicar o motivo da demissão de forma objetiva, sem enrolação, mas sem perder o respeito pela pessoa do outro lado.

Diga o que for necessário dizer.

Diga com palavras que respeitem a dignidade.

Cuidado com o tom e a linguagem corporal

O que você diz importa. Mas como você diz, importa muito mais. Um tom frio, um olhar distante, a pressa para encerrar: tudo isso amplifica a dor.

Se for presencial, olhe nos olhos. Se for remoto, garanta um ambiente que permita atenção plena. Sempre que possível, dê espaço para que o colaborador que está sendo demitido também fale, mesmo que não seja fácil.

Não prometa o que não pode cumprir

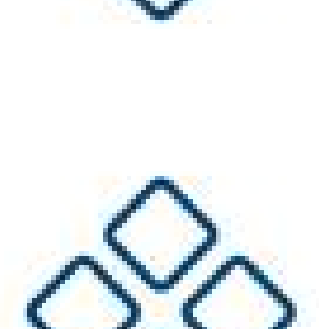
Nada pior do que criar falsas expectativas, seja sobre a possibilidade de retorno, de uma indicação, de um benefício extra. Seja sincero sobre o que está ao seu alcance, e evite criar esperanças vazias.

A formalização importa: o Aviso Prévio

Por mais humana que seja a condução da conversa, **demissão é também um ato formal** e isso precisa ser respeitado.

Após a comunicação verbal, é fundamental que o colaborador assine o Aviso Prévio. Essa assinatura **não significa concordância**, mas apenas que ele está ciente da decisão.

É comum que, num momento de frustração ou negação, o colaborador se recuse a assinar. Nesse caso, o gestor deve manter a calma e seguir o protocolo:

-  Peça a presença de uma testemunha da empresa, que não tenha cargo de liderança;
-  Registre no próprio aviso: “Recusou-se a assinar”;
-  Solicite que a testemunha assine confirmando a recusa;
-  Encaminhe o documento ao RH para continuidade do processo.

Tentar convencer a pessoa a assinar “no susto” ou “na marra” só piora a experiência e pode gerar ruídos jurídicos e emocionais.

É muito importante neste tipo de situação, explicar para a testemunha que ela não está assinando “no lugar” de quem está sendo demitido. Ela está assinando simplesmente como testemunha de que a pessoa que está sendo demitida se recusa a assinar. Essa explicação faz toda diferença!



E quando a demissão é online?

Com o avanço do trabalho remoto, **o processo de demissão também precisou se adaptar à realidade virtual**. E com ele, surgem novas dúvidas, tanto técnicas quanto humanas.

Como garantir que a conversa mantenha respeito e presença, mesmo sem o olho no olho? E como lidar com os aspectos legais, como o aviso prévio, nesse formato?

A primeira resposta é simples: **os princípios continuam os mesmos!** Empatia, objetividade e respeito à dignidade da pessoa não dependem do canal, dependem da postura de quem conduz.

Mas há, sim, especificidades que merecem atenção.

Assinatura do aviso prévio

Legalmente, não há problema algum em que o aviso prévio seja entregue e assinado por meios digitais, desde que o processo seja formal, rastreável e preservado.

O que isso significa na prática?



O colaborador pode receber o aviso por e-mail, plataforma interna ou sistema de assinatura digital.



Apesar de não haver exigência legal de assinatura imediata, deve-se priorizar para que ela aconteça durante a conversa.

E se houver recusa para assinar?

Isso pode acontecer, como em qualquer demissão presencial. Nesses casos, o líder deve:



Registrar formalmente a recusa (por escrito ou por sistema);



Se possível, incluir uma testemunha na chamada, para que receba o documento e assine;



Arquivar o caso adequadamente, inclusive com o envio de um termo de recusa, se necessário.

A forma como a conversa é conduzida ainda é o que mais importa. Mesmo em uma videoconferência, vale lembrar:



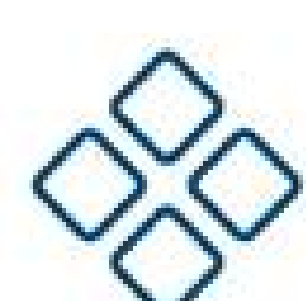
Evite rodeios. Vá direto à informação.



Não transforme a tela em barreira emocional.



Deixe espaço para o colaborador reagir, perguntar, respirar.



Dê informações claras sobre os próximos passos (inclusive sobre a assinatura do aviso).



Mantenha a firmeza sem perder o respeito.

Estar longe fisicamente não pode ser desculpa para estar ausente emocionalmente.

Um exemplo de condução consciente

“[Nome], essa conversa é difícil para nós dois. Chamei você aqui porque precisaremos fazer a sua demissão a partir de hoje. Quero agradecer pelo seu trabalho e dedicação. Como já conversamos algumas vezes nos nossos feedbacks, alguns comportamentos não estão alinhados aos valores da empresa. Você gostaria de falar alguma coisa?”

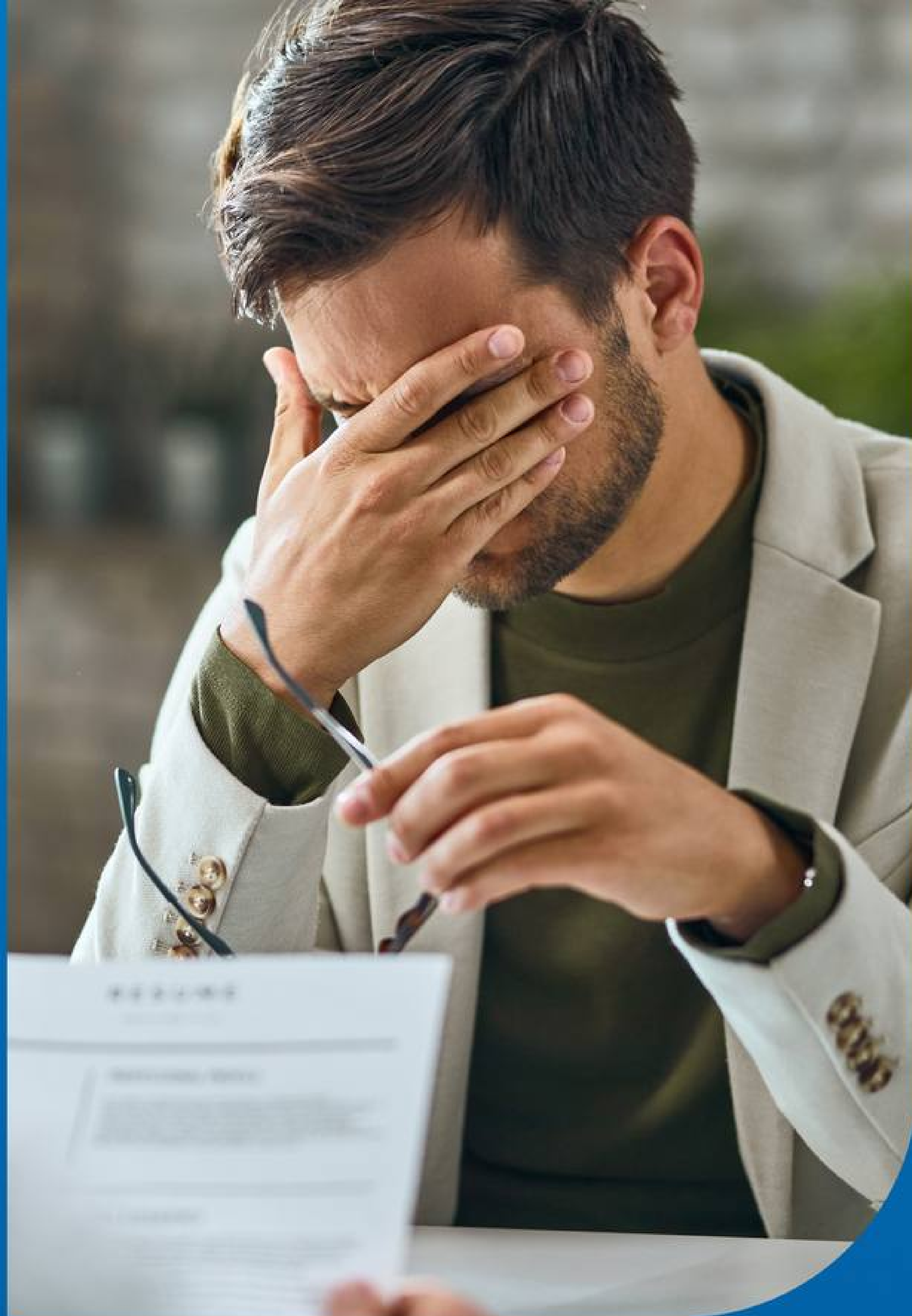
Sem enrolação, sem evasivas, com respeito e humanidade.

Por fim: a conversa não acaba quando você diz “está demitido”

Dê espaço para que a pessoa se expresse, faça perguntas, e manifeste suas emoções. Ouça com atenção, mesmo que não seja fácil.

Essa conversa, quando bem feita, pode não apagar a dor, mas pode ajudar a evitar o rancor e a amargura.





CAPÍTULO 05:

Voluntária ou involuntária?

O que o tipo de demissão revela sobre sua liderança?

Voluntária ou involuntária? O que o tipo de demissão revela sobre sua liderança?

Nem toda demissão nasce da mesma origem. Algumas são escolhas da empresa. Outras, do colaborador. Algumas são previsíveis. Outras, evitáveis.

Algumas, inevitáveis. Entender essa distinção técnica não é só obrigação jurídica, é inteligência de gestão.

Porque o tipo de demissão também conta uma história. E você, como líder, precisa aprender a escutar o que essas saídas estão dizendo sobre o seu time, a cultura, o clima e as decisões que você (ou a empresa) têm tomado.

Demissão voluntária: quando quem vai, escolhe ir

A demissão voluntária acontece por iniciativa do colaborador. Ele pede para sair, às vezes por outra proposta, às vezes por desânimo, às vezes por não se sentir mais pertencente.

E aqui vai um alerta importante: **não trate a demissão voluntária como “coisa da vida”**. Toda saída traz uma mensagem. A pergunta que importa é:

Essa pessoa saiu por um motivo inevitável, ou porque a gente perdeu o timing de escutar o que ela precisava?

Demissões voluntárias em massa, por exemplo, costumam ser sintoma de:

-  Falta de reconhecimento;
-  Liderança autoritária ou ausente;
-  Falta de perspectiva de crescimento;
-  Cultura contraditória;
-  Sobrecarga ou esgotamento emocional.

Ou seja: o colaborador pediu para sair. *Mas quem empurrou?*

O aumento das demissões voluntárias: o que isso está dizendo?

Nos últimos anos, tem crescido no Brasil e no mundo o número de pessoas pedindo para sair. Não é só um fenômeno passageiro: é uma mudança de era.

Pessoas com bom desempenho, bons salários, bons cargos... saindo. Pessoas recém-contratadas... saindo. Pessoas que, até ontem, pareciam engajadas... saindo.

É fácil e bastante tentador chamar isso de “falta de comprometimento da nova geração” ou “modismo de mercado”. Mas seria muito superficial.

O aumento das demissões voluntárias está nos dizendo, com todas as letras:



As pessoas estão dizendo 'não' ao que antes aceitavam caladas.

Elas não querem mais ambientes tóxicos travestidos de meritocracia. Não aceitam mais metas desumanas disfarçadas de ambição. Não toleram mais gestores ausentes com crachá de liderança inspiradora.

Demissão involuntária: quando quem vai, não escolheu ir

Nesse caso, a decisão parte da empresa. E pode ter múltiplas razões:

-  Corte de custos ou reestruturação;
-  Desempenho abaixo do esperado;
-  Problemas comportamentais;
-  Incompatibilidade com a cultura;
-  Quebra de confiança ou ética.

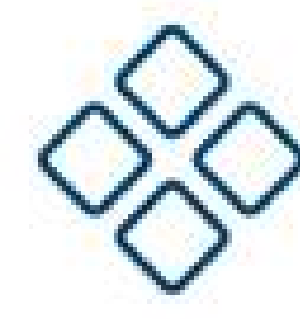
Mesmo sendo mais comum do que deveria, a demissão involuntária precisa ser tratada com responsabilidade e não como um reflexo automático de “quem não se adaptou”.

Dentro da demissão involuntária, é fundamental saber distinguir dois caminhos jurídicos e éticos:

Demissão por justa causa: a sanção máxima

A justa causa é a forma mais grave de demissão. Ela rompe o contrato com base em uma falta cometida pelo empregado — e, por isso, retira diversos direitos rescisórios (como aviso prévio, multa do FGTS e seguro-desemprego).

Alguns motivos previstos em lei:

-  Improbidade (como roubo, fraude, desonestidade);
-  Ato de indisciplina ou mau procedimento;
-  Insubordinação grave;
-  Violação de segredos da empresa.
-  Abandono de emprego;

Mas atenção: **justa causa exige rigor processual**. Ela deve estar bem documentada, ser proporcional à falta cometida e, de preferência, precedida de advertências ou suspensões (a depender do caso).

Demitir alguém por justa causa sem amparo claro pode custar caro na Justiça e na reputação da empresa.

E quando quem demite é o colaborador, com justa causa na empresa?

Sim, isso existe! É a chamada **demissão indireta**: quando o colaborador rompe o vínculo alegando que a empresa descumpriu obrigações legais ou contratuais. É, em termos práticos, o momento em que o colaborador “demite” a empresa por justa causa.

Como funciona?

Ao contrário do pedido de demissão, a demissão indireta não é feita diretamente com o RH. O colaborador precisa ingressar com **um processo judicial**, pedindo à Justiça do Trabalho a **rescisão indireta do contrato**.

Isso porque o vínculo de trabalho ainda existe e só pode ser rompido por decisão judicial nesse caso. Ou seja: o colaborador alega que a empresa cometeu falta grave (como assédio, não pagamento de salário, sobrecarga, exposição a riscos, entre outros) e pede que o juiz reconheça que *foi a empresa quem quebrou o contrato*.

O ônus da prova: um ponto sensível

A legislação trabalhista brasileira estabelece que, em geral, **o ônus da prova é da empresa**. Isso significa que, se o colaborador alega, por exemplo, que sofria assédio, é a empresa quem precisa demonstrar que não houve tal conduta ou que adotou medidas para preveni-la.

Por isso, casos de demissão indireta exigem atenção especial. Mesmo quando o pedido parece infundado ou exagerado, ele pode gerar desgaste jurídico e reputacional.

E embora existam casos em que a Justiça **não** reconhece o direito (por falta de provas, inconsistência ou má-fé), a mera existência da ação já sinaliza que algo, em algum nível, saiu do controle.



Quando alguém entra na Justiça para romper o contrato com a empresa, não está apenas saindo — está fazendo uma acusação.

E isso nunca pode ser tratado como um detalhe.

Demissão sem justa causa: o encerramento unilateral e legal

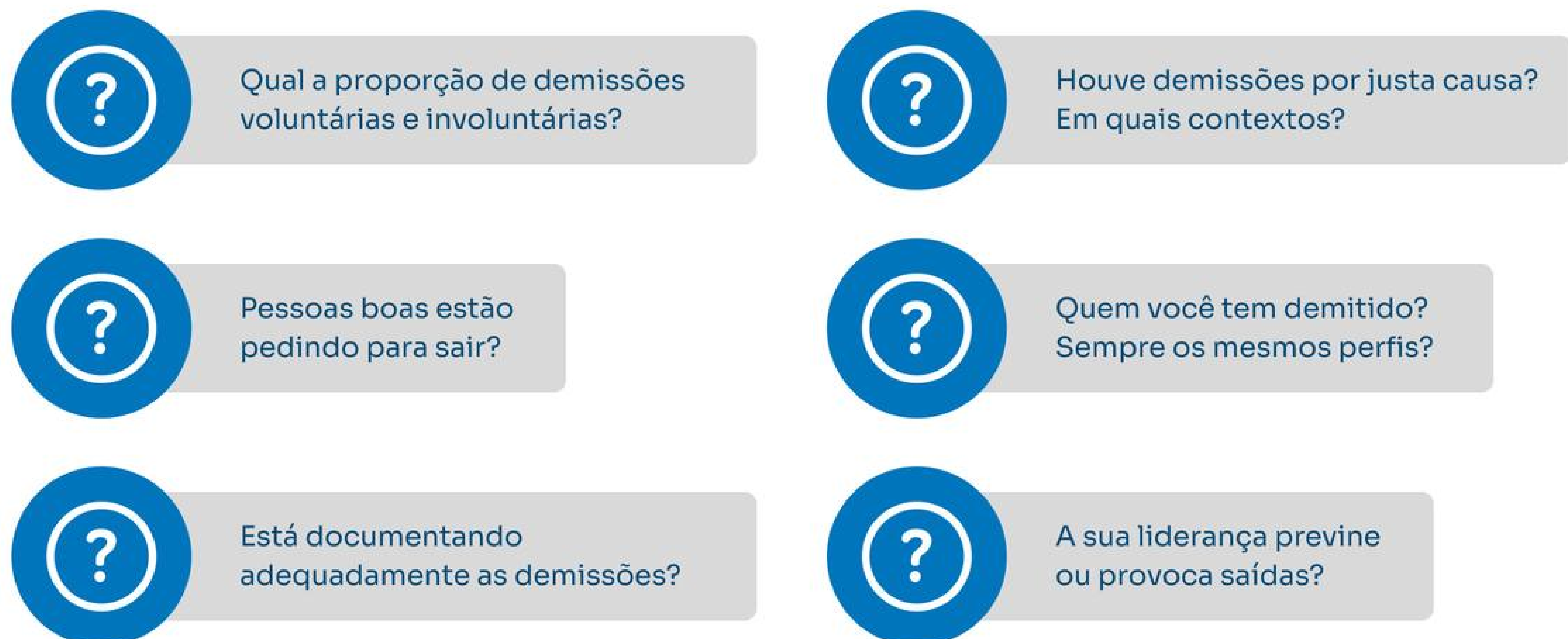
A mais comum. Aqui, a empresa decide demitir o colaborador sem a necessidade de apresentar um motivo formal, desde que cumpra com todas as obrigações legais (aviso prévio, verbas rescisórias, etc.). Mas só porque é legal, não significa que não precise ser legítima.

Por que estamos demitindo essa pessoa? É desempenho? É cultura? É conveniência?

Quanto mais clara for essa resposta, mais coerente e respeitosa será a condução, inclusive para quem fica.

O que os dados de demissões contam sobre você?

Se você lidera um time, uma área ou uma empresa, olhe para trás e analise:



Os dados não mentem. Mas é preciso coragem para lê-los.



E quando é um "acordo"?

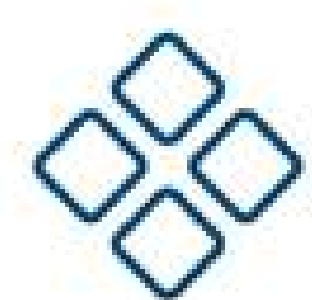
Desde a Reforma Trabalhista de 2017, passou a ser permitido o chamado **"acordo de demissão"**, formalmente previsto no **artigo 484-A da CLT**. Trata-se de uma saída **negociada entre colaborador e empresa**, em que ambos concordam com o encerramento do contrato, e o colaborador passa a ter direito a:



50% do valor do aviso prévio (se indenizado);



50% da multa de 40% do FGTS (ou seja, recebe 20%);



Saque de até 80% do saldo do FGTS;



Sem acesso ao seguro-desemprego.

À primeira vista, pode parecer uma solução “ganha-ganha”. Mas como toda ferramenta, **depende de como é usada**. Há empresas que têm utilizado esse mecanismo de forma automática, como se fosse **um tipo de demissão conveniente**, que evita desgaste ou questionamentos.

Só que o “acordo” precisa ser, de fato, um acordo. **Não pode ser uma imposição disfarçada de alternativa**. Quando a empresa orienta, sugere ou até pressiona o colaborador a pedir o acordo — muitas vezes com a falsa ideia de que “é melhor pra você” — ela pode estar distorcendo a intenção da lei e expondo-se a riscos trabalhistas e reputacionais.

Também é comum que o pedido parta do próprio colaborador, especialmente quando ele já tem outra proposta de emprego, mas quer sacar parte do FGTS. Nesses casos, a empresa precisa agir com **transparência, discernimento e responsabilidade**. Aceitar o acordo pode ser legítimo, mas é preciso entender o contexto:



Por que ele quer sair?



A empresa está abrindo mão de um talento por conveniência?



O pedido de acordo está mascarando uma demissão voluntária que poderia ser revertida com escuta e gestão?

Uma empresa que recorre com frequência ao acordo precisa se perguntar:



Estamos usando esse dispositivo como solução recorrente para evitar conversas difíceis?



O colaborador realmente tem autonomia nessa decisão ou está se sentindo pressionado a aceitá-la?



O que os acordos revelam sobre nosso clima e nossa capacidade de engajar talentos?

Toda vez que o “acordo” vira regra, a liderança pode estar fugindo da sua responsabilidade.

Demitir também é uma escolha de gestão.

E toda escolha diz mais sobre quem a faz do que sobre quem a sofre. Esse capítulo foi sobre isso. Sobre não usar a técnica para esconder a decisão, mas para iluminá-la.

Sobre não terceirizar a responsabilidade das demissões para o RH, para o jurídico ou para “a cultura”.

Sobre saber que cada tipo de saída precisa ser compreendido e, muitas vezes, evitado.

E quando o problema é
a cultura, não a pessoa?



E quando o problema é a cultura, não a pessoa?

Antes de demitir alguém, vale perguntar: quem ensinou ela a agir assim? Você já viveu (ou viu) a cena: um colaborador está desmotivado, ausente, agressivo ou improdutivo. A liderança se reúne. Decide pela demissão.

Na justificativa, frases como: “Já tentamos de tudo.” “O comportamento não muda.” “Não tem mais clima.”

Pode ser verdade. Mas também pode ser apenas **uma leitura rasa de um problema profundo.**

Cultura organizacional é o solo onde crescem os comportamentos

Se você planta num solo árido, não adianta culpar a semente. Se você cultiva um ambiente de competição tóxica, metas inalcançáveis, reuniões intermináveis e feedbacks inexistentes... O que você acha que vai brotar?

Cultura organizacional é aquilo que se respira sem perceber. É o conjunto de valores, normas não ditas, tolerâncias e recompensas que moldam o comportamento das pessoas.

E a cultura, acredite, **sempre vence o discurso.** Cultura não é o que está escrito, é o que se faz, se repete e se permite.

Você pode até dizer que “aqui a gente valoriza colaboração”, mas se o bônus vai só para quem pisa no outro, a mensagem real já foi dada.

O comportamento do colaborador pode ser sintoma, não causa

Imagine um colaborador que não entrega o que se espera. Você pensa em desmotivação. Pode até pensar em incompetência. Mas já se perguntou:



Essa pessoa tem clareza do que se espera dela?



Está sobrecarregada porque colegas saíram e ninguém repôs?



Recebeu feedbacks consistentes ao longo do tempo?



Está inserida num time sem rituais de confiança?



Foi contratada para um perfil que hoje já não serve?

Às vezes, o que a liderança enxerga como “falta de fit” é só **falta de estrutura.**

O risco de demitir o sintoma e manter a doença

Demissões mal diagnosticadas produzem alívio imediato, mas não resolvem o problema. Você tira a pessoa. Mas o comportamento volta. Com outra pessoa.

Por quê? Porque **o ambiente permanece igual.**

É como trocar o termômetro achando que isso vai baixar a febre.

Demitir alguém pode ser necessário. Mas só é eficaz quando vem acompanhado de um olhar honesto sobre **o que naquela cultura produziu (ou tolerou) aquele comportamento.**



A cultura é responsabilidade coletiva — mas começa na liderança

A frase “a cultura da empresa é tóxica” não é um desabafo solto. É um alerta. E frequentemente, é um espelho da liderança.

Se há medo de falar, é porque alguém pune o erro.

Se há silêncio em reuniões, é porque alguém domina o tempo.

Se há rodízio constante de talentos, é porque o ambiente não retém.

Se há apatia, é porque há descuido crônico com o propósito.

Mudar cultura não se faz com mural ou campanha de endomarketing. Muda-se a cultura com **exemplo diário, escuta real e escolhas consistentes.**

Antes de demitir, pergunte: estamos reproduzindo ou rompendo padrões?

Nem toda demissão é injusta. E nem todo colaborador está no lugar certo. Mas **toda demissão é uma chance de aprender.**

Antes de olhar apenas para a performance individual, questione:



Que parte desse comportamento foi tolerada por tempo demais?



Que líderes reforçaram (ainda que sem querer) esse padrão?



Que práticas da empresa contribuíram para isso?



Estamos punindo a pessoa por algo que a própria cultura alimentou?

Porque se você não trata a causa, o sintoma volta.
Só muda de nome. Só muda de crachá.

Demitir alguém não é limpar um problema. É assumir uma escolha.

Esse capítulo foi um convite à autorresponsabilidade organizacional. Porque é mais fácil demitir alguém do que revisar o sistema. É mais rápido trocar o colaborador do que confrontar hábitos antigos. Mas é justamente isso que diferencia **gestores que controlam números de líderes que transformam ambientes.**

Talvez o problema não esteja na ponta da entrega. Talvez esteja nas raízes da cultura.

E cultura não se demite. Se reconhece. E se trabalha.



CAPÍTULO 07:

E quando a pessoa
que conduz a demissão
não está bem?

E quando a pessoa que conduz a demissão não está bem?

Existe um lugar pouco falado no processo de demissão. É o lugar de quem conduz a demissão. De quem olha no olho. De quem respira fundo antes de entrar na sala. De quem perde o sono na noite anterior.

Quem comunica a demissão carrega, ainda que temporariamente, o peso de um fim. E esse peso, quando ignorado, adoece.

A armadilha da neutralidade emocional

É comum ouvir que o papel de quem demite é ser “objetivo”. Manter o tom neutro. Não se envolver. “Cumprir o protocolo”.

Mas esse discurso ignora o fato de que **liderar é humano**. E que encerrar uma jornada profissional é, inevitavelmente, **um ato carregado de significados** para quem sai, mas também para quem fica.

E há quem, por trás do crachá, esteja lidando com luto, culpa ou angústia.

Já vi líderes saírem da sala e irem direto ao banheiro chorar. Já vi gestores se calarem por horas depois de uma demissão. Já vi profissionais evitarem o RH por dias, como se tivessem falhado. Eu mesmo já vivi na pele algumas dessas emoções.

O estado emocional de quem conduz a demissão importa

Se você está esgotado, ansioso, adoecido ou emocionalmente fragilizado, isso **vai aparecer na conversa de demissão**.

E não falo aqui de "falta de preparo técnico", mas de **gente tentando cuidar de gente quando mal está conseguindo cuidar de si**.

A consequência disso pode ser:



Uma demissão feita às pressas, sem escuta;



Um processo truncado, com falhas na comunicação;



Um discurso frio, robotizado ou até ríspido;



Ou, no outro extremo, uma tentativa de consolar, justificar ou proteger quem está saindo e acabar confundindo ainda mais.

Não se trata de ser “duro” ou “mole”. Se trata de reconhecer que **quem demite também precisa de apoio**.

E se fosse com você?

Já passou por uma demissão que abalou você mais do que imaginava?
Já comunicou a saída de alguém que você considerava parte da sua história?

Já demitiu alguém num momento em que você mesmo cogitava pedir demissão?

Se sim, você sabe que **nada te prepara totalmente para isso**. Manuais não bastam. Checklists não dão conta.

É preciso espaço para acolher o que se sente antes, durante e depois.

Cuidar de quem comunica a demissão é prevenção, não mimo

RHs e lideranças sêniores precisam entender isso com urgência: quem conduz demissões com frequência precisa de suporte emocional constante.

Isso pode significar:



Espaço de escuta com o próprio RH;



Roda de conversa entre líderes sobre os efeitos da demissão;



Supervisão emocional com psicólogo organizacional;



Treinamento que não só ensine *o que dizer*, mas *como se sentir* ao dizer.

Não é luxo. É prevenção de burnout. É saúde mental como ferramenta de sustentabilidade da liderança.

Quando você, líder, não estiver bem: Pause!

Se você vai comunicar uma demissão e percebe que está emocionalmente instável, vale conversar com o RH.

Talvez outro líder possa conduzir. Talvez você precise de mais tempo. Talvez precise simplesmente ser escutado antes de seguir.

Demissões pedem firmeza, sim. Mas não pedem insensibilidade. E muito menos, autopunição.



Cuidar de quem demite é cuidar de quem fica

Porque a forma como uma demissão é feita ecoa para além da sala. As pessoas observam. E sentem. E, mais do que isso, **criam narrativas sobre o que aconteceria com elas.**

Se o líder volta abalado e não tem com quem falar, ele adoece. Se o time sente que o líder está mal e ninguém cuida, desconfia da cultura.

Se demitir vira um fardo silencioso, o papel de liderança deixa de ser escolha e vira sentença.

Liderar não é suportar tudo sozinho. É saber quando pedir ajuda.

Esse capítulo foi um lembrete:

Por trás do crachá que comunica uma demissão, há uma pessoa. E ela também precisa de cuidado.

Porque o peso de demitir, quando não acolhido, vira cicatriz. E não há performance que cure o que a cultura não permite sentir.



CAPÍTULO 08:

O que acontece
depois da
demissão?

O que acontece depois da demissão?

O crachá foi devolvido.

O sistema foi desligado.

A carteira foi assinada.

A mesa ficou vazia.

Mas a demissão ainda não acabou. A demissão continua na cabeça de quem ficou. Nos silêncios do grupo. Nas conversas do café. E, principalmente, nas narrativas que cada um constrói para si.

Porque a saída de uma pessoa mexe em algo mais profundo do que processos.

Ela mexe **na segurança psicológica** de quem fica.

Um vazio que ninguém quer preencher (pelo menos, não ainda)

Quando alguém sai da equipe, especialmente se era alguém querido, influente ou de longa jornada, surge um vazio.

Esse vazio não é só operacional. É emocional, simbólico. E nem sempre alguém quer (ou consegue) ocupar esse espaço de imediato.

“Quem será o próximo?”

“Será que estou seguro aqui?”

“Será que eu estou entregando o suficiente?”

Essas perguntas não aparecem em voz alta. Mas ecoam. E moldam comportamentos.

O perigo das narrativas não conversadas

Uma demissão sem comunicação clara gera ruído, suposições, versões e medos.

Se a liderança não fala, as pessoas inventam. E quase sempre a versão inventada é pior que a real.

“Fulano foi demitido porque discordou do chefe.”

“Ciclana caiu por causa da idade.”

“A empresa está demitindo quem tem mais tempo de casa.”

E não adianta mandar um e-mail frio.

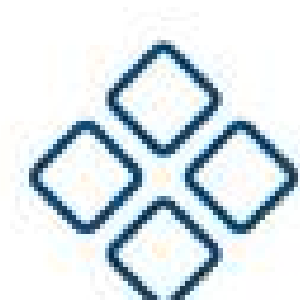
Não adianta colocar “em busca de novos desafios” na despedida. Quem fica precisa **entender o contexto**, não os detalhes. Precisa sentir que há **coerência** entre o discurso e as decisões.

O que a empresa aprende (ou não) com cada demissão

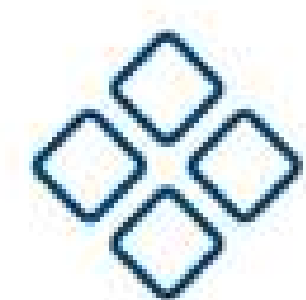
Cada demissão carrega dados preciosos.



Sobre o processo de recrutamento.



Sobre a saúde da liderança.



Sobre a clareza das expectativas.



Sobre a cultura em prática.



Sobre o funcionamento das equipes.

Mas a maioria das organizações **não olha para a demissão como fonte de aprendizado**. Olha como um fim, um problema a menos, um capítulo encerrado.

E aí perde a chance de fazer diferente com quem fica. E com quem ainda vai chegar.

O pós-demissão também exige liderança

As pessoas observam como a demissão foi conduzida. Mas também observam **o que a liderança faz nos dias seguintes**.

Silêncio gera tensão. Excesso de justificativas gera culpa. Tratamento frio gera medo.



Por isso, o pós-demissão é o momento de:

- ✦ Abrir espaço de escuta com o time, sem alimentar fofoca;
- ✦ Reforçar os princípios e valores da empresa, sem ser clichê;
- ✦ Mostrar que a decisão foi refletida, sem arrogância;
- ✦ E, se for o caso, admitir falhas no processo, com humildade.

É nesse momento que a liderança prova que cultura não é só slogan. É prática diária. Inclusive nas horas difíceis.

E quem foi demitido... como está?

Um ponto que poucos líderes consideram:

Você sabia que, muitas vezes, a forma como a demissão foi feita **influencia o vínculo futuro da pessoa com a marca empregadora?**

Há quem tenha sido demitido com respeito e retorne como cliente, fornecedor, até como colaborador, em outro momento.

E há quem tenha sido tratado com frieza ou descaso e leve essa mágoa para o mercado. Porque o boca a boca ainda é mais forte que qualquer campanha de employer branding.

Demissões bem conduzidas não geram só alívio. Geram reputação. E reputação, no fim das contas, é o que mantém ou afasta talentos.

Toda demissão ensina. Se a empresa estiver disposta a ouvir.

Encerrar um contrato de trabalho é sempre mais do que um ato jurídico. É uma travessia humana.

O que a empresa faz depois da demissão é o que define se ela está apenas sobrevivendo ou se está realmente aprendendo a ser melhor.

Porque quem fica precisa sentir que vale a pena continuar. E isso não se ensina no onboarding. Se mostra no offboarding.

Ferramenta não é escudo:
demitir também é sobre
escolha, não só
sobre processo



Ferramenta não é escudo: demitir também é sobre escolha, não só sobre processo

Chegamos a mais um capítulo. E talvez esse seja o mais incômodo.

Porque, até aqui, falamos de práticas, contextos, cuidados, impactos. Mas, agora é hora de falar sobre **responsabilidade**.

Demitir, por mais técnico que o processo pareça, é sempre um ato de escolha.

E toda escolha revela o que e quem importa de verdade.

Ferramentas ajudam. Mas não substituem a consciência.

Mapeamento de desempenho, PDI, plano de sucessão, matriz de talentos, 9-box, reuniões, calibração, one-a-one... Tudo isso pode ser útil. Mas nenhuma ferramenta de gestão, por mais robusta que seja, deve ser usada para **esconder a autoria de uma decisão**.

"Não fui eu, foi o resultado da matriz."

"Foi o processo que definiu."

"A régua de avaliação eliminou."

"A performance não sustentava mais."

Soa profissional. Mas esvazia o essencial: **a decisão foi tomada por alguém**. E quando ninguém se responsabiliza, a liderança se desumaniza.



Escolher demitir é um ato de poder e precisa ser tratado como tal

Se demitir é uma ferramenta, é uma das mais potentes e mais letais!
E como toda ferramenta poderosa, **exige critério, ética e autoconsciência.**

Pior do que tomar uma decisão difícil, é tomá-la **sem a encarar como escolha.**
É terceirizar a responsabilidade para o sistema, o RH, o mercado, o orçamento.

“Foi a reestruturação.”

“Foi o corte de custos.”

“Foi uma exigência da matriz.”

“Foi a cultura.”

“Foi o algoritmo.”

Pode até ter sido mesmo. Mas alguém disse sim. Alguém carimbou. Alguém aceitou. Alguém decidiu seguir por esse caminho.

Ferramenta + discernimento = maturidade de gestão

Este e-book não foi escrito com o objetivo de invalidar processos, mas para **lembrar que processos não vivem sozinhos.** Eles são operados por pessoas! E é aí que moram a potência e o risco!

Uma matriz de talentos usada com maturidade pode ajudar a tomar boas decisões. A mesma matriz, usada sem senso crítico, vira desculpa para o que podemos chamar de **covardias organizacionais.**

Ferramentas servem para apoiar. Mas é o discernimento que sustenta a integridade das escolhas.

Quando o processo vira escudo, a cultura vira cinismo

Não se iluda! Equipes percebem quando a demissão foi justa. E percebem quando foi covarde, mesmo que ninguém diga nada.

A cultura organizacional não se constrói só nos rituais de boas-vindas. Ela se revela, com clareza brutal, no jeito como se diz adeus.

Liderança responsável é aquela que não foge de si

Ser líder não é ter todas as respostas, mas é ter coragem de se implicar nas perguntas difíceis.

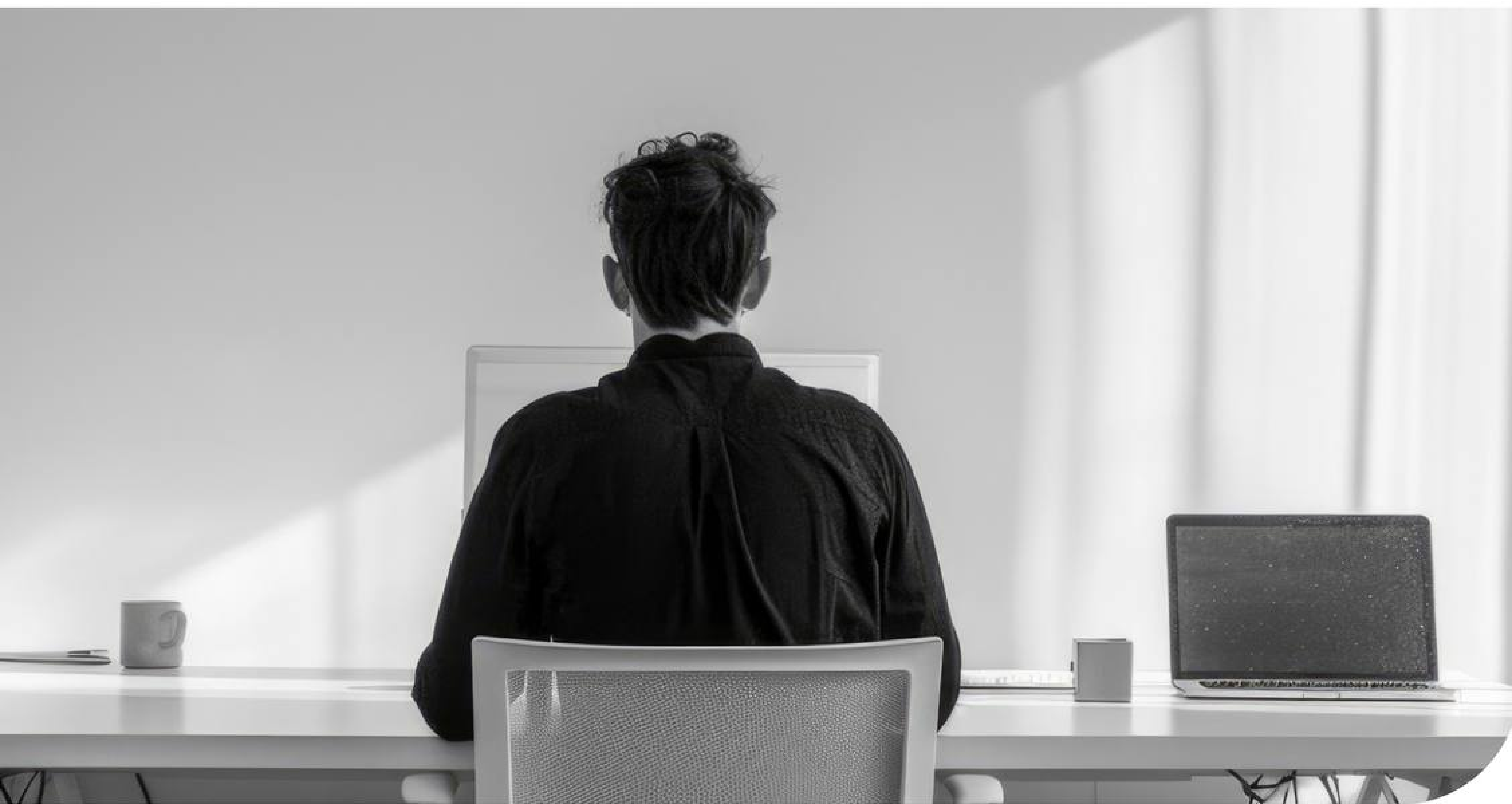
“O que estamos comunicando quando demitimos essa pessoa?”

“Essa decisão está coerente com o que defendemos publicamente?”

“Estou confortável com essa escolha como ser humano, não só como gestor?”

“O que aprendo com essa demissão?”

Se nenhuma dessas perguntas faz parte da sua rotina de demissões, talvez esteja na hora de revisar **menos o processo e mais o espelho**.



No fim, é sobre legado. Até quando se trata de fim.

Demitir é uma das faces mais cruas da gestão, mas também é uma das mais reveladoras. Porque toda demissão, mesmo quando inevitável, é **um espelho do tipo de organização que se escolhe ser**.

Pode ser um ato de respeito, coerência e cuidado. Ou pode ser só mais uma estatística fria, num gráfico que ninguém vai lembrar, mas que alguém, em algum lugar, ainda vai estar sentindo.



CAPÍTULO 10:

Quando a vida te
ensina mais do que
o manual

Quando a vida te ensina mais do que o manual

Três casos reais. Três aprendizados que não se encontram em planilhas. Nesse capítulo, abro a caixa-preta da minha própria história. Porque nada ensina mais sobre processos de demissão do que as vezes em que tudo pareceu sair do controle.

A seguir, compartilho três casos reais que vivi. Não para oferecer exemplos, mas para provocar reflexões. E, quem sabe, ajudar você a olhar com mais verdade para os bastidores das decisões difíceis.



Caso 1 A demissão que virou abraço

Meu primeiro dia de trabalho como coordenador de RH em uma nova empresa. Cheguei com a intenção de observar, entender como funcionavam os processos, sentir o clima. Logo pela manhã, fui convidado a acompanhar a demissão de uma colaboradora. Aceitei, imaginando que aprenderia sobre a cultura da empresa.

Mas o que aprendi não estava em nenhum procedimento.

A primeira coisa que me chamou atenção foi o fato de **quem conduzia a demissão ser o RH, e não o líder imediato** da colaboradora. Algo já me soou estranho, mas segui como observador.

A profissional de RH iniciou a conversa e, ao dizer que a colaboradora estava sendo demitida, os olhos da mulher se encheram de lágrimas. Começou a chorar. Até aí, um cenário possível.

O que aconteceu depois é que me surpreendeu: **a colega do RH se levantou, abraçou a colaboradora... e as duas começaram a chorar juntas.**

Ali estava o que não se vê nos guias de boas práticas: o colapso de papéis, a confusão emocional, a exposição desnecessária e, pior, o risco de que ninguém conseguisse conduzir aquilo até o fim com respeito e firmeza.

Eu, recém-chegado, percebi que precisava intervir. Sem constranger, sem criar ainda mais tensão.

Pedi à colega do RH que buscasse uma água para a colaboradora. Ela saiu. Eu assumi a conversa. Fui direto, acolhedor, claro. E finalizei a demissão de forma respeitosa, com os documentos assinados. Quando a colega voltou com a água, a demissão já estava feita.

Foi nesse dia que entendi que **a empatia não pode substituir o preparo.** E que **conduzir uma demissão exige mais do que boa intenção.** Exige maturidade emocional. Clareza de papel.



Caso 2

A armadilha do ego e o silêncio que protege

Outra empresa, outro contexto. Dessa vez, a demissão era de alguém da minha própria equipe de RH.

Ela era Assistente de Departamento Pessoal. Seu desempenho, infelizmente, estava bem abaixo do esperado e não por falta de investimento. Havia histórico de conversas, feedbacks, orientações. Tudo registrado. O que mais faltava a ela, no entanto, não era técnica: **era autoconhecimento.**

Nos bastidores, se colocava como superior aos colegas. Externamente, tentava sustentar uma imagem de competência que os resultados não confirmavam.

E, como muitas vezes acontece, esse padrão apareceu com ainda mais força na hora da demissão.

Quando informei sua saída, ela respirou fundo e disse: “Eu sei o motivo real pelo qual você está me demitindo... É porque eu sou a única pessoa da equipe que representa uma ameaça ao seu cargo.”

Ali estava a armadilha pronta: Um ataque pessoal, uma provocação, um convite ao embate.

E ali, mais uma vez, a escolha: **responder com o ego ou conduzir com equilíbrio?**

Olhei para ela, mantive o tom sereno e disse: “Esse é o seu ponto de vista. É a sua percepção. Eu respeito.”

Simples assim. Sem ironia, sem sarcasmo, sem disputa. Naquele momento, não importava convencer, mas sim **encerrar com dignidade** uma relação que já tinha se esgotado.

Aprendi que **conduzir demissões exige inteligência emocional sob pressão**. E que, às vezes, o silêncio é mais eficaz do que qualquer justificativa elaborada.



Caso 3

O artigo, a assinatura e o risco de perder o foco

Esse caso aconteceu em uma demissão tecnicamente simples, mas que exigiu tanto tato quanto os mais delicados.

O colaborador em questão fazia parte da minha equipe. Era alguém de perfil naturalmente questionador, o tipo de pessoa que cutuca processos, levanta dúvidas, tensiona decisões. Algo que, por si só, não era problema. Mas, naquele momento, ele estava sendo demitido por outros motivos, relacionados à performance e alinhamento com o papel.

Tudo caminhava dentro do esperado, até a hora de assinar o Aviso Prévio. Ao receber o documento, ele começou a ler linha por linha. Passava a caneta sublinhando cada trecho, como se estivesse analisando um contrato milionário.

Algo fora do padrão. Normalmente, diante da tensão da demissão, a assinatura vem rápida. Mas ali, o gesto já indicava resistência.

Até que ele travou numa parte do texto que mencionava o artigo 477 da CLT. Me olhou, firme, e disse:

“O que é esse artigo 477? Eu não vou assinar isso aqui. Não sei o que é isso!”

Naquele instante, vi a armadilha se formando. Era um clássico: deslocar o foco da demissão para uma discussão jurídica. Entrar nesse terreno significaria abrir um flanco, tornar a conversa infinita, gerar ruído.

Respirei. E respondi com calma:

“A CLT é a Consolidação das Leis Trabalhistas. É nossa obrigação, minha, sua, de qualquer profissional, conhecê-la. Esse artigo apenas formaliza as obrigações da empresa na demissão, o que está garantido no seu processo. Por favor, assine o documento.”

Ele retrucou:

“Então eu não vou assinar.”

E eu segui:

“Tudo bem. Isso é um direito seu.”

Sem imposição, sem disputa, apenas consciência do processo.

Na sequência, ainda na sala, solicitei a entrada de duas testemunhas. Expliquei, na presença dele, que ele não concordava com a demissão e se recusava a assinar o documento. Pedi que ele confirmasse a recusa — ele confirmou.

As testemunhas assinaram. Finalizei dizendo que a demissão estava concluída.

Agradei o tempo de empresa. E desejei o melhor em sua trajetória.

O que parecia ser uma crise virou apenas um procedimento com o desfecho necessário. Sem ruídos, sem escândalos, sem perder o eixo.

Aprendi que, nesses momentos, é fácil escorregar na ansiedade de “explicar demais”, quando, na verdade, o mais respeitoso é sustentar os limites com clareza.



Cada um desses episódios me ensinou mais do que horas de treinamentos formais. Porque o que não está nos manuais, mas está presente em todas as demissões, é a tensão entre o humano e o institucional, entre a emoção e a necessidade de seguir.

Se tem algo que aprendi é que **não existe processo de demissão “tranquilo”**. Existe processo **bem conduzido**. E isso faz toda a diferença para quem sai, para quem fica, e para quem lidera.



CONCLUSÃO

Ferramentas
não são vilãs.
Mas também
não são escudo.

Ferramentas não são vilãs. Mas também não são escudo.

Se você chegou até aqui, já percebeu que este não é um manual. Também não é uma coleção de boas práticas. Nem um compilado de normas ou fórmulas de RH.

Este é um convite. Um convite a não romantizar a gestão. A não terceirizar escolhas difíceis. A não esconder decisões atrás de siglas, planilhas ou jargões técnicos.

Porque o processo de demissão, por mais difícil que seja, **é antes de tudo um espelho da liderança.**

É no ato de demitir que se revelam:



A coragem para assumir uma decisão;



A maturidade emocional para sustentá-la;



O respeito para reconhecer a humanidade do outro;



E a ética para não banalizar o poder de quem decide.

Demitir, às vezes, é necessário. Mas nunca deve ser confortável, nem automático, nem desatento.

Cada demissão carrega implicações simbólicas, emocionais e culturais. E, principalmente, **fala sobre a empresa muito além do que ela diz no LinkedIn.**

Por isso, ao longo deste e-book, buscamos descomplicar o processo, sem desumanizá-lo. Desenhar contornos claros, sem cair na frieza. Mostrar a prática, sem fugir das contradições.



Liderar é decidir — inclusive nos momentos difíceis.

Ferramentas de gestão são úteis, mas não salvam ninguém daquilo que é intransferível: a responsabilidade por fazer escolhas com consciência e a disposição para lidar com as consequências dessas escolhas.

Em um mundo cada vez mais ágil, impaciente e tecnocrático, pode parecer tentador deixar que o processo decida por você. Mas, liderança de verdade **não é sobre eficiência**. É sobre presença, intenção, sobre saber onde e por quem se está decidindo.

Como uma empresa demite diz tanto quanto a forma como ela contrata.

A diferença é que poucos têm coragem de olhar para isso de frente. Talvez por medo, por conveniência ou talvez porque seja mesmo mais confortável chamar a demissão de “procedimento” e seguir a vida.

Mas quem lidera de verdade não está em busca de conforto. Está em busca de coerência. E, quando a coerência guia a decisão, até mesmo a demissão vira uma oportunidade de ensinar, de crescer e deixar uma marca humana, firme e íntegra

O que ninguém te ensinou sobre processo de demissão talvez seja isso: a ferramenta é só um meio, mas quem a opera... é você.