

e-book

**Manter ou Demitir
seu colaborador,
qual a melhor opção?**

SEBRAE



Sumário

O que é um turnover?	05
Quais são os tipos de turnover que existem?	07
Os prejuízos de um desligamento mal pensado	10
Manter o funcionário ou demitir?	14



Criar e gerenciar um time é realmente trabalhoso, afinal de contas, trata-se de uma tarefa que exige dedicação e atenção do gestor. E mesmo quando tudo parece andar bem, problemas podem acontecer. E mais vezes do que gostariam, os empreendedores se pegam pensando se vale a pena mandar um funcionário embora ou mantê-lo **em seu** quadro.

As duas decisões têm pontos positivos e negativos. Se você mantém alguém que claramente atrapalha o bom andamento da empresa, isso impacta o time e a produtividade de uma forma geral. Se você desliga seus colaboradores com frequência, seu índice de rotatividade, ou turnover, como é mais conhecido, aumenta muito e causa vários prejuízos para sua empresa também.

Segundo uma pesquisa desenvolvida pela FecomercioSP, o Brasil é considerado o país com a maior taxa de turnover no mundo. O indicativo de um turnover alto diz muito sobre a empresa internamente, desde a satisfação dos colaboradores até a habilidade do gestor na hora da contratação.

Para a empresa, os impactos financeiros são claros, afinal, o tempo dedicado para recrutar, treinar e ambientar o colaborador é desperdiçado caso ele seja desligado muito cedo. Além disso, a entrada e saída constantes de funcionários podem criar lacunas de paralisação de projetos ou gestores sobrecarregados, atrapalhando o bom andamento do negócio e podendo levar a mais desligamentos.

Pensando em tudo isso, preparamos este e-book para que você conheça um pouco sobre o turnover e para ajudar com essa decisão difícil:

manter ou desligar um colaborador.

Vamos lá?



O que é um turnover?

Turnover é um termo utilizado para se referir à taxa de rotatividade de colaboradores dentro de uma organização. Ele é calculado a partir da quantidade de funcionários que deixa a empresa durante um período e registrado em %. O normal é que haja um índice mensal e que ele seja acompanhado, assim como outros índices de desempenho do negócio.

Quer saber o turnover da sua empresa?

Turnover (em %) =

Colaboradores que saíram da empresa

Total de colaboradores no mesmo período

X 100



Assim, se uma empresa tem 20 funcionários durante um determinado mês, mas nesse período ocorreram 4 demissões, a rotatividade do mês é de $4/20 = 5\%$.

Agora, atenção. É saudável que uma empresa tenha um fluxo de pessoas entrando e saindo por quaisquer razões, mas quando esse índice ultrapassa por longos períodos de tempo a marca de 5%, é algo que deve ser visto com certa preocupação.

Outro ponto a avaliar ao definir o turnover é que você pode ter um índice geral e um específico, sendo o geral de toda a empresa e o específico dividido por áreas de negócio.

Quais são os tipos de turnover que existem?

Turnover voluntário:

O turnover voluntário está relacionado ao pedido do próprio funcionário de desligamento da empresa. Os aspectos que levam a esse tipo de pedido são diversos, mas, em muitas vezes, estão relacionados a:

- Insatisfação nas atividades que estão sendo executadas;
- Ambiente ruim;
- Remuneração baixa.

Em 2022, foram mais de 6 milhões de pedidos de demissão voluntária, de acordo com um levantamento realizado pela [LCA Consultores](#). Ou seja, a cada 3 desligamentos, 1 acontece por pedido do próprio colaborador.

Turnover involuntário:

O turnover involuntário é o oposto do voluntário, já que aqui é a própria empresa que decide desligar o colaborador. Normalmente, esse tipo de ação acontece devido ao desempenho do profissional ou problemas financeiros.

Turnover funcional:

Sabe aquelas situações em que dizemos: “existem males que vêm para o bem?”. Pois é, o turnover funcional está relacionado a isso. Em aspectos gerais, é quando um colaborador que já não está tendo um rendimento bom na empresa pede para sair. Neste caso, a empresa acaba desligando um colaborador de maneira indireta, economizando os custos e encargos trabalhistas gerados por uma demissão sem justa causa.



Turnover disfuncional:

O turnover disfuncional é, com certeza, um dos mais preocupantes para a empresa, já que aqui, o pedido de demissão parte de um colaborador de alta performance, com grande potencial para crescer dentro da organização, mas opta por pedir o desligamento. Esse número traz um pedido de atenção importante por parte do gestor, já que ele mostra que a empresa não está conseguindo manter os talentos, o que pode causar perda de espaço no mercado em que o negócio está inserido.

■ Turnover evitável:

O turnover evitável está ligado a pedidos de demissões ligadas a problemas que a empresa teria a chance de resolver. Um exemplo bem comum são constantes conflitos internos ou relação ruim com o líder. Neste caso, estamos falando de aspectos que a empresa tem controle e poderia evitar.

■ Turnover inevitável:

Por fim, o turnover inevitável acontece em situações em que a empresa não tem mais nenhum controle, ou seja, não tem como resolver essa questão. Um bom exemplo é quando o profissional vai se mudar ou precisa lidar com um problema familiar. Além disso, é comum situações onde há uma transição de carreira que não existe dentro da organização.



Certo, então como saber qual é o tipo mais predominante na minha empresa?

Faça uma entrevista de desligamento, ainda que informal. Pergunte, quando for o caso, para cada colaborador por que ele está saindo, e faça essa classificação. Se a maior parte das pessoas deixa seu negócio por questões internas e que poderiam ser evitadas, isso é um grande problema para a empresa.

Os prejuízos de um desligamento mal pensado

Custos trabalhistas e de produtividade:

Aqui, a conta é simples. Quando se tem um turnover muito alto, os custos trabalhistas tendem a crescer, enquanto que a produtividade, com a ausência de um funcionário, tende a diminuir, causando, diretamente, outro prejuízo financeiro à empresa.

Ao decidir desligar um colaborador, a empresa precisa decidir mantê-lo cumprindo aviso prévio, entendendo que, ao saber que será demitido, ele irá levar os dias de serviço e seus afazeres de forma despretensiosa, podendo prejudicar toda a equipe, ou pagar a multa rescisória e pedir que ele deixe o time imediatamente.

Enquanto a primeira decisão, de mantê-lo, pode impactar na produtividade da equipe de forma direta, a segunda pode impactar nos custos trabalhistas e, eventualmente, na produtividade também, já que a vaga em aberto pode muitas vezes fazer pausar o projeto, dependendo da importância do colaborador nele.

Caso a sua importância no projeto seja grande, é claro que os processos serão impactados diretamente. [Um artigo publicado por Alfredo Bottone](#), especialista em RH pela Rice University apontou que, quando o turnover é alto na empresa, isso influencia na falta de qualidade e quantidade do serviço. Assim, quanto maior a qualidade do colaborador perdido, maior vai ser o efeito negativo que a sua saída irá causar.

■ Tempo de integração:

A integração é uma parte fundamental para que o novo colaborador sinta-se parte da organização e entenda os valores que a regem, além dos costumes e maneira de trabalhar. Dependendo do tipo de negócio, isso pode levar algum tempo.

Em ambientes que exigem conhecimentos específicos da empresa, como ingredientes que compõem o material, maneira de preparo do produto e outras ações, o colaborador precisa de mais tempo para se adaptar.

Essa adaptação pode gerar uma pausa em projetos importantes da empresa ou demandar um esforço extra de pessoal para o treinamento da pessoa recém contratada, podendo gerar prejuízos caso ela seja desligada brevemente.



Despesas em treinamento:

Não é nada legal treinar um colaborador, integrá-lo à equipe e depois perdê-lo de um dia para o outro, né? Esses aspectos implicam em diversos prejuízos, desde o tempo dedicado ao funcionário até o dinheiro gasto nos cursos e treinamentos específicos.

Um estudo desenvolvido pela Employee Benefit News e disponibilizado na Revista Forbes, em 2017, apontou que o custo final da empresa em substituir um colaborador pelo outro representa 33,3% do salário anual dele. Ou seja, se o colaborador recebe R\$ 3.000,00 por mês, o gasto para contratá-lo será de R\$ 11.980,00, por ano.

Esse custo fica maior ainda se para trabalhar em sua empresa for indispensável algum treinamento técnico específico, como fazer determinado produto de panificação ou operar algum sistema interno, por exemplo.

Transmite uma imagem negativa da empresa:

Por fim, mas não menos importante, quando um colaborador deixa a empresa, ele tende a falar com seus colegas a respeito da experiência e, se ela não for positiva, gerará na equipe um sentimento negativo que pode prejudicar o bom andamento das coisas. Com o tempo, outros podem fazer a mesma coisa, trazendo um problema difícil de contornar.

No pequeno negócio, essa proximidade entre os colaboradores é ainda maior. É comum estabelecerem relacionamentos dentro e fora do ambiente de trabalho. Quanto mais tempo juntos, mais unidos tendem a ser. É bom saber que uma demissão em uma equipe bem unida também gera um prejuízo psicológico que reflete na produtividade. De novo, isso piora muito caso a demissão tenha sido provocada por questões organizacionais.



Manter o funcionário ou demitir?

Então, a pergunta que não quer calar: **devo manter ou demitir meu funcionário?**

Aqui, apresentamos os prejuízos “invisíveis” que não se costuma considerar sempre que há a demissão de um colaborador. No pequeno negócio, cada pessoa conta, e a entrada ou saída de alguém sempre tem um peso maior.

Entretanto, cabe ao empreendedor pesar na balança. Existem muitas situações onde a permanência de um colaborador causa prejuízo muito maior do que o seu desligamento, e em outras, que o impacto não é assim tão grande.

O mais importante é considerar tudo o que está em jogo. Pergunte-se qual é o verdadeiro motivo que o está levando a demitir esse colaborador. Foi algo que ele fez? Foi consequência de alguma questão da empresa? É alguma coisa fora do seu controle ou da empresa? Essa análise é fundamental para que as demissões não sejam realizadas por motivos banais, gerando um clima organizacional ruim, aumentando sua taxa de rotatividade e criando um problema de médio e longo prazo maior do que o benefício de curto prazo do desligamento.



Por outro lado, existem situações onde a demissão é inevitável, seja porque o colaborador está atuando de maneira negligente, ou por ter um comportamento tóxico ou até por desvios, assédios e outras questões. Em cenários mais neutros, ele também pode estar se sentindo desmotivado, sem muito interesse na atividade vigente ou muito concentrado em outras atividades fora do trabalho e, com isso, diminuindo seu rendimento e sobrecarregando seus colegas.

Conforme falamos acima, existem tipos de demissões que são inevitáveis, provocadas tanto pela empresa quanto pelo colaborador. Sendo esse o caso, um desligamento pode trazer novos ares para ambos, dando a cada um uma nova oportunidade: ao colaborador de se desenvolver em um outro estabelecimento, e para seu time, um novo integrante.

Portanto, a questão chave não é exatamente demitir ou manter. Mas, sim, tomar a melhor decisão para seu negócio e para as pessoas envolvidas, a partir de uma análise criteriosa, pesando os prós e os contras, e fazendo uma leitura profunda do cenário e das suas consequências.

Boa sorte em suas decisões!

