

# Influência da comunicação na rotatividade de pessoal nas organizações

MELO, Carmem Najara Sousa  
FORMAGGIO, Filomena Maria

## Resumo

Este trabalho buscou analisar a influência e a frequência ligada a comunicação em relação à rotatividade de funcionários nas organizações, e os impactos causados por uma comunicação inadequada. Trata-se, assim, de um estudo de abordagem bibliográfica que busca analisar a relação do *Turnover* e a comunicação. Foi estruturado a partir dos principais conceitos teóricos sobre a comunicação relatando suas características, as perdas que as empresas tendem a sofrer com a alta rotatividade. Discutiu-se a comunicação empresarial e suas modalidades, comunicação interna e externa. Além disso, foram abordados brevemente o comportamento organizacional e a liderança, tipos de rotatividade e a comunicação como uma das causas da rotatividade. Este artigo apresenta, também, dados segundo o Sebrae (2019) destacando que a comunicação está ligada ao percentual de *turnover* provocado por um clima organizacional ruim, insatisfação do funcionário e problemas na gestão de pessoas. Consideram-se, ainda, neste estudo referências que demonstram o comportamento de gerações como x e y e a satisfação relacionada ao clima organizacional. Com este estudo pode-se perceber a relevância da comunicação para o ser humano na sociedade e o quanto sua condução inadequada pode trazer prejuízos às organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação Empresarial, Rotatividade, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional.

## Abstrat

This work aims to analyze the influence of communication and its frequency concerning employee's turnover in organizations, and the impacts caused by inadequate communication. This is a bibliographical approach research study that seeks to analyze the relationship between turnover and communication. It was structured from the main theoretical concepts about communication, reporting its characteristics, the losses that companies tend to suffer with high turnover. It discussed business communication and its modalities, internal and external communication. In addition, we tried to briefly describe organizational behavior and leadership, types of turnover and communication as one of the reasons for people turnover in companies. This article also presents data according to Sebrae (2019) highlighting that communication is related to the turnover percentage caused by a bad organizational climate, employee dissatisfaction and problems in people management. It is also considered in this study references that demonstrate the behavior of generations such as x and y and satisfaction related to organizational climate. With this study one can realize the relevance of communication for the human being in society and how its inadequate conduction can bring damage to organizations.

**Keywords:** Business Communication, Turnover, People Management, Organizational Behavior.

## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar la influencia y la frecuencia vinculada a la comunicación en relación con la rotación de los empleados en las organizaciones, y los impactos causados por una comunicación inadecuada. Se trata de un estudio de investigación con enfoque bibliográfico que pretende analizar la relación de la facturación y la comunicación. Se estructuró a partir de los principales conceptos

teóricos sobre la comunicación, informando sobre sus características, las pérdidas que suelen sufrir las empresas con alta rotación. Se habló de la comunicación empresarial y sus modalidades, de la comunicación interna y externa. Además, se pretendía abordar brevemente el comportamiento organizativo y el liderazgo, los tipos de rotación y la comunicación como una de las causas de la rotación. Este artículo también presenta datos según Sebrae (2019) destacando que la comunicación está vinculada al porcentaje de rotación provocado por un mal clima organizacional, insatisfacción de los empleados y problemas en la gestión de personas. También se consideran en este estudio las referencias que demuestran el comportamiento de las generaciones x e y y la satisfacción relacionada con el clima organizacional. Con este estudio uno puede darse cuenta de la relevancia de la comunicación para el ser humano en la sociedad y cómo su inadecuada conducción puede traer pérdidas a las organizaciones.

**Palabras clave:** Comunicación Empresarial, Facturación, Gestión de Personas, Comportamiento Organizativo.

## **INTRODUÇÃO**

A comunicação se faz presente na vida do ser humano desde seus primeiros dias de vida, porém desenvolver uma comunicação de qualidade e se relacionar com as pessoas de forma eficaz é algo que precisa ser trabalhado, tanto nos relacionamentos pessoais quanto na relação entre profissionais.

A maioria das empresas não trata a comunicação empresarial com o cuidado que merece. Muitas vezes a organização tende a dar mais importância e investir em tecnologias, maquinário, algo que traga retorno rápido e, por não desenvolver uma boa comunicação com seus funcionários pode acarretar alguns transtornos, gerando a rotatividade de pessoal.

Bohlander e Snell (2015, p. 78) entendem que “a rotatividade de funcionários se refere ao movimento de saída de profissionais de uma organização”. As causas da rotatividade podem ser muitas, desde a insatisfação com o clima organizacional, com salários e benefícios.

Nessa perspectiva, a contribuição deste artigo gira em torno de estruturar os principais conceitos teóricos sobre comunicação, comunicação empresarial e suas características, comunicação interna e externa, comportamento organizacional, a rotatividade e a comunicação sendo uma das causas da rotatividade de pessoal. Busca-se elencar a importância de uma boa comunicação dentro das organizações, visando à redução da rotatividade de pessoal, comunicação essa que, quando utilizada de forma correta contribui para o sucesso de uma organização.

Assim, entende-se que a relevância deste artigo está em analisar a influência e a frequência ligada à comunicação em relação a rotatividade de funcionários nas organizações, e os impactos causados por uma comunicação deficiente. Por outro lado, a divulgação dos resultados deste trabalho poderá funcionar como um indicador para reflexão das organizações que enfrentam situações de rotatividade em seus quadros. A opção por este tema ocorreu em função de, em algumas organizações, observar-se alta rotatividade de funcionários e pelo fato de que, tal situação é considerada de suma importância nas empresas.

O objetivo geral deste artigo é contextualizar comunicação; conceituar comunicação empresarial; identificar, por meio da literatura, as causas que influenciam na rotatividade de pessoal, analisar a frequência e os impactos causados pela rotatividade de pessoal. Mostrar o quanto a comunicação é importante dentro e fora da organização e, a influência que uma comunicação deficiente pode causar na rotatividade de funcionários na organização.

Em termos metodológicos optou-se pela pesquisa bibliográfica; este tipo de pesquisa abrange “fontes secundárias, toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo,

desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.” (MARCONI e LAKATOS, 2018, p. 62).

Na perspectiva da consideração do método, importa destacar que “a palavra método provém do grego *methodos* e tem o significado de “caminho para chegar a um fim”. [...]Assim, pode-se entender método científico como a série de passos que se utiliza para obter um conhecimento confiável, ou seja, livre da subjetividade do pesquisador e o mais próximo possível da objetividade empírica” (GIL, 2019, p. 9).

Nesse sentido, o presente artigo tem em vista desenvolver uma revisão que busque entender uma possível relação entre a comunicação empresarial e a rotatividade de pessoas nas organizações.

## **1. CONTEXTUALIZANDO A COMUNICAÇÃO**

Martino (2011) define comunicação como sendo o ato de resposta em um diálogo entre duas pessoas: um emissor e o outro receptor, ou seja, o que emite a informação e o que recebe a mesma, que pode ser uma mensagem, ideias e informações, porém não se limita apenas entre pessoas, os animais igualmente se comunicam, e a comunicação também pode ser feita através das tecnologias, por comunicação visual, por gestos e comunicação de massa, isto é, pode chegar a uma grande quantidade de receptores ao mesmo tempo.

Ainda segundo este autor (2011) comunicação:

...vem do latim *communicatio*, do qual distinguimos três elementos: uma raiz *munis*, que significa ‘estar encarregado de’, que acrescido do prefixo *co*, o qual expressa simultaneidade, reunião, temos a ideia de uma ‘atividade realizada conjuntamente’, completada pela terminação *tio*, que por sua vez reforça a ideia de atividade (MARTINO, 2011, p. 12-13).

Martino (2011, p. 15) relata também que os dicionários descrevem um conceito de comunicação que abrange bastante o assunto como se pode ver a seguir:

- Fato de comunicar, de estabelecer uma relação com alguém, com alguma coisa ou entre coisas;
- Transmissão de signos através de um código (natural ou convencional);
- Capacidade ou processo de troca de pensamentos, sentimentos, ideias ou informações através da fala, gestos, imagens, seja de forma direta ou com de meios técnicos;
- Ação de utilizar meios tecnológicos (comunicação telefônica);
- A mensagem, informação (a coisa que se comunica: anúncio, novidade, informação, aviso);
- Comunicação de espaços (passagem de um lugar a outro), circulação, transporte de coisas: ‘vias de comunicação – artérias, estradas, vias fluviais;
- Disciplina, saber, ciência ou grupo de ciências.

Conforme França (2011) a comunicação é algo essencial na vida em sociedade. É algo estimulado desde a infância, pois desde o nascimento já se começa a aprender a se comunicar, reconhecer os tipos de comunicação da nossa cultura e a reconhecer as formas de se comunicar com o meio em que se vive.

A comunicação é transmitida pelas gerações. De acordo com Gontijo (2004, p. 11)

...A história das comunicações evolui no mesmo trilho da história da humanidade. Pelo simples fato de que a última só existe porque de alguma forma foi relatada de pai para filho, de tribo para tribo, de cidade para cidade, de país para país por meio de indivíduos e de tecnologias que expandiram os recursos do corpo humano. Os meios de comunicação são extensões de nosso corpo, e suas mensagens, de nossos sentir e pensar.

Pode-se então destacar que a comunicação já faz parte do ser humano em que, de forma espontânea, “as pessoas se comunicam e se entendem com as demais em termos que parecem dispensar explicação, comprovam-se diariamente nos mais diversos campos da vida social. Ninguém precisa estudar ou fazer faculdade para comunicar-se com seus semelhantes” (RÜDIGER, 2011, p. 34).

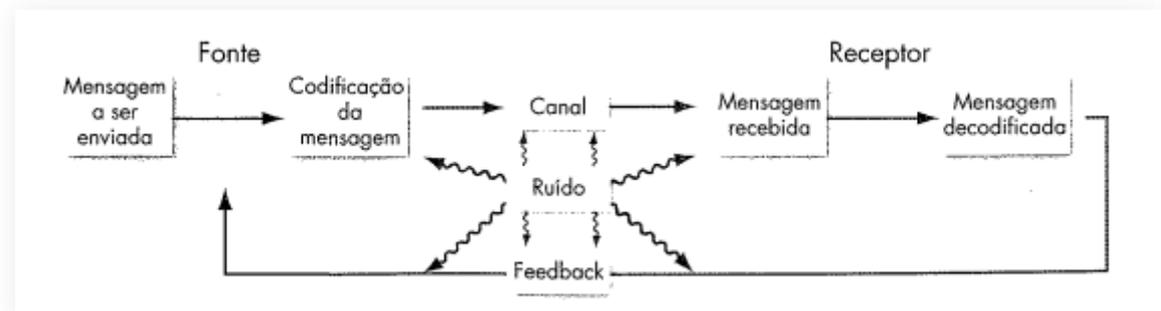
Rüdiger (2011) descreve que a comunicação sendo um sistema de transmissão de informações precisa de alguns elementos sendo eles:

O comunicador (a fonte) de informação representa o sujeito que elabora a mensagem, determinando quais são os elementos do repertório disponível que podem ser transmitidos em cada circunstância. O transmissor é o suporte técnico através do qual a mensagem é transformada em um sinal, e o canal, o meio pelo qual se passa o sinal da fonte para o destinatário. O receptor constitui uma espécie de transmissor ao inverso, que decodifica tecnicamente o sinal recebido, possibilitando que ele chegue ao destinatário. A interferência ou ruído é criada por todos os fatores que, embora não pretendidos pela fonte, acrescentam-se ao sinal durante o processo de transmissão. O feedback representa, enfim, um mecanismo que permite à fonte controlar o modo como o receptor está recebendo as informações: é o mecanismo de realimentação do sistema (RÜDIGER, 2011, p. 20).

Partindo deste conceito, Robbins (2005) lembra que no processo de comunicação encontramos a fonte da comunicação, a codificação, o receptor, o ruído e o feedback. A mensagem é o código enviado pelo emissor; mensagens podem ser transmitidas pela fala, texto ou por gestos, expressões; o canal é por onde a mensagens vai passar, ela pode ser formal ou informal. Receptor é quem vai receber a mensagem e, para ser recebida, a mensagem precisa ser compreendida pelo receptor e este processo passa por uma decodificação. Os ruídos são o que impedem que a mensagem seja passada com clareza; as fontes de ruído podem ser muita informação, dificuldade

de compreensão, algumas diferenças de cultura, de percepção e, por fim, com o feedback pode-se saber se a mensagem foi compreendida ou não, como podemos ver na figura 1.

Figura 1: Processo de comunicação



Fonte: Robbins (2005, p. 233).

Na perspectiva da Figura 1 é importante considerar que “as diferenças individuais, traços de personalidade, percepção e atribuição, motivação e as limitações humanas influenciam poderosamente a capacidade humana em termos de comunicação” (CHIAVENATO, 2014, p. 211). Isso implica reconhecer com Lacombe (2012, p. 184) que “uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, de compreender o que o outro deseja comunicar, de saber interpretar o que ele deseja”.

## 2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos — fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo (REGO, 1986, p. 11).

Para que uma organização possa funcionar ela:

... se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais (REGO, 1986, p. 11–12).

Segundo Rego (1986) o nível de conhecimento do transmissor e do receptor é o que determina o resultado da mensagem passada, tanto para o bom resultado, quanto para insucesso

comunicativo, pois podem existir limitações que interferem na capacidade de compreender a mensagem passada. Essas limitações podem ser de entendimento, falta de conhecimento sobre o assunto. Lembra, ainda, este autor (1986, p. 35) que “uma atitude positiva certamente contribuirá para o melhor desempenho do ato comunicativo”. Ou seja, as pessoas têm capacidade de influenciar o desfecho de uma conversa.

Maria Schuler (2004), citada por Tomasi e Medeiros (2007, p. 6) aponta que “a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação”.

Por outro lado, as empresas muitas vezes não reconhecem a importância da comunicação e se dedicam mais a outras áreas como bens, produtos e tecnologias, e menos a comunicação interna e externa (TOMASI e MEDEIROS, 2007).

Outro aspecto a ser considerado diz respeito à liderança. Segundo Chiavenato (2003) a liderança tem o poder de influenciar as pessoas, ou grupos sociais e transformar seu comportamento; tem a função de passar confiança e saber solucionar problemas em diversas situações, com o fim de atingir as metas da empresa. E lembra que “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2003, p. 122).

Importa considerar, também, que a alta gerência é responsável por transmitir a

...comunicação com os demais membros da organização, não somente porque a comunicação é o meio primário de conduzir as atividades da organização, mas também porque ela é a ferramenta básica para satisfazer as necessidades humanas dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014, p. 434).

Pimenta (2004) citado por Tomasi e Medeiros (2007) define comunicação empresarial como sendo:

...o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing (TOMASI e MEDEIROS, 2007 p. 55).

Conforme Robbins (2005, p. 235) relata “a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”. O autor descreve controle sendo ele formal ou informal. Quando formal parte do seu superior passando informações sobre trabalho, ou políticas da empresa; na informalidade encontramos o controle dos demais funcionários sobre um ou mais colegas de trabalho ditando, por exemplo, o

ritmo que se deve trabalhar, para se igualar aos demais e não comprometer o grupo produzindo mais ou menos.

A comunicação, segundo Robbins (2005), como motivação sendo capaz de direcionar o funcionário no que fazer, o desempenho de seu trabalho e o que pode ser melhorado, estimula a motivação do trabalho. Como expressão emocional, o funcionário tende a colocar para fora seus medos, insatisfações ou satisfações. E, como informação, auxilia nas decisões e na transmissão de dados.

Na comunicação entre alta gerência e funcionário, o emissor pode alterar a informação, filtrando-a. Este processo de “filtrar é distorcer a informação para atender ao interesse pessoal do emissor ou para torná-la mais aceitável ao receptor” (LACOMBE, 2012, p. 186).

Lacombe (2012, p. 186) descreve algumas razões para existir a filtragem na comunicação sendo ela do inferior para o superior. As razões são: a) os subordinados querem vantagens; b) os subordinados não confiam nos superiores; c) os superiores não mostram desejo de serem informados; d) os superiores reagem emocionalmente às más notícias; e) os subordinados são mais leais aos colegas e subordinados que aos superiores.

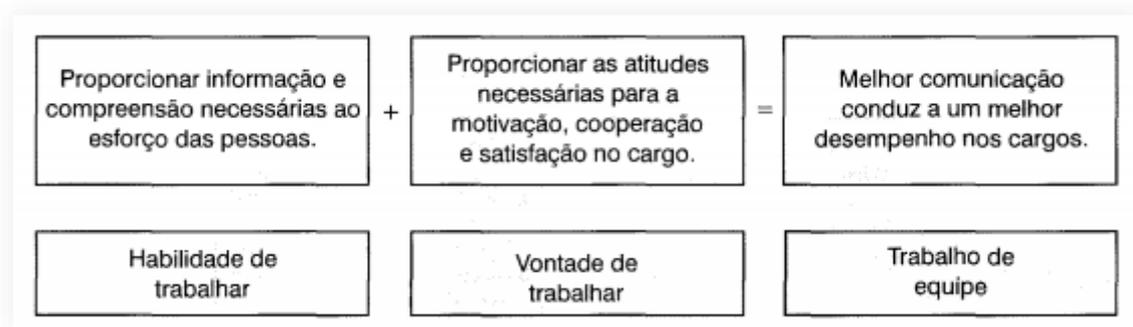
E na filtragem da comunicação do superior para inferior, algumas razões são: a) os superiores não percebem as necessidades dos subordinados de receberem informações que os instruiriam e os motivariam sobre aquilo que lhes cabe; b) os superiores não dão informações aos subordinados, de forma consciente ou inconsciente, para mantê-los menos informados e, portanto, mais dependentes; c) os superiores não confiam nos subordinados; d) os superiores escondem informações que acreditam que poderiam desmotivar os subordinados (LACOME, 2012, p. 186).

## **2.1 Características da Comunicação Empresarial**

Segundo Chiavenato (2003, p. 128-129) a comunicação dentro de uma organização como atividade gerencial tende a: (a) proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas e (b) proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos.

Chiavenato (2003) mostra os principais propósitos da comunicação. O resultado destes propósitos tende a modificar e melhorar a qualidade e a comunicação dentro das organizações, além de proporcionar melhores resultados. Tais propósitos estão representados na Figura 2 a seguir:

Figura 2 - Os principais propósitos da comunicação como atividade gerencial



Fonte: Chiavenato (2003, p. 128).

A organização como um todo deve ser responsável pela propagação da informação, desde os níveis mais altos até o chão de fábrica, e transmiti-la de forma segura e correta é dever de todos. Sendo assim “toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e comunicação, e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade” (CHIAVENATO, 2014, p. 434).

Com este mesmo pensamento Bueno (2014, p. 32) afirma que “a comunicação interna de uma organização depende, sobretudo, do processo de gestão e é indispensável distribuir a sua responsabilidade para todos aqueles que a integram, incluindo a direção e todos os seus públicos internos”.

## 2.2 Modalidades da Comunicação Empresarial

Na comunicação interpessoal, as pessoas utilizam a comunicação oral, a escrita e a não-verbal. Na comunicação oral dentro da organização destacam-se “as palestras, os debates formais entre duas pessoas ou em grupo e a rede informal de rumores” (ROBBINS, 2005, p. 235).

Na comunicação escrita tem-se “memorando, cartas, e-mails, transmissões de fax, jornais internos, informativos em murais e qualquer outro meio que use a linguagem escrita ou simbólica para comunicar as informações” (ROBBINS, 2005 p. 235).

E a comunicação não verbal são sinais transmitidos por gestos, expressões faciais, “comunicação não verbal, que inclui os movimentos do corpo, a entonação ou ênfase dada às palavras e o distanciamento físico entre o emissor e o receptor” (ROBBINS, 2005, p. 236).

Para Gil (2019, p. 72) “nas organizações são utilizadas as mais diversas modalidades de comunicação. Em seu estudo consideram-se tradicionalmente as diferenças entre as comunicações formais e as informais”. Nas “empresas, órgãos públicos, igrejas, instituições filantrópicas e sindicatos são organizações formais, tendem a utilizar preferencialmente a comunicação formal, que é veiculada pelos canais formalmente estabelecidos” (GIL, 2019, p. 72). E o processo informal

sendo caracterizado com o passar de informação não oficial onde “é muito frequente a situação de empregados que ficam sabendo das notícias primeiramente pelos canais informais, que são conhecidos como redes de rumores” (GIL, 2019, p. 73).

A comunicação na informalidade pode trazer sérios problemas para a organização pois nem sempre seu conteúdo é verdadeiro. E Gil (2019, p. 73) afirma que a

...comunicação informal surge para preencher vazios deixados pelos gestores da organização. A necessidade de as pessoas conseguirem informações que não são supridas pelos canais formais faz com que elas procurem meios alternativos. Quanto maiores forem as lacunas de omissão, maiores os espaços para a informalidade se espalhar, gerando rumores.

### **3 COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA**

Nassar, citado por Tomasi e Medeiros (2007, p. 59) relata que a comunicação interna

...é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia (NASSAR, 200-, p. 73-74).

Assim, a administração da empresa tem seu papel importante dentro da organização, capaz de modificar e integrar o comportamento de seus colaboradores, permitindo e gerando um melhor ambiente de trabalho, desde que aplicada de maneira adequada.

Argenti (2014, p. 62) descreve algumas responsabilidades da comunicação externa e interna dentro de uma organização. As responsabilidades de atividades internas são:

- Comunicações com os funcionários
- Intranet corporativa
- Mídias sociais internas
- Pesquisas com os funcionários
- Treinamento de comunicação para líderes/gerentes

E, as responsabilidades de atividades externas são:

- Relações com os investidores
- Comunicações financeiras
- Relatórios anuais
- Sites corporativos
- Propaganda corporativa
- Comunicações de marketing
- Comunicações executivas
- Relações com a comunidade
- Relações com o governo
- Mídias sociais externas
- Monitoramento de mídias sociais externas
- Monitoramento de reputação

A comunicação interna “desempenha um papel fundamental no sentido de promover a articulação dos funcionários, consolidando relacionamentos duradouros, confiáveis e produtivos, bem como para comprometer os públicos internos com a solução coletiva de questões de natureza institucional” (BUENO, 2014, p. 120).

Na perspectiva da comunicação, Bueno (2014, p. 35) lembra, igualmente, que “a comunicação interna democrática e saudável não é uma utopia. Mas, mesmo se o fosse, valeria a pena lutar por ela”.

#### **4 COMPREENDENDO O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA**

Comportamento Organizacional é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho, que faz associação “a questões psicológicas, sociais, biológicas e organizacionais, em ao menos três níveis: pessoal, grupal e institucional e pressupõe a presença de uma cultura e um espaço social específicos de cada empresa e/ou instituição, com fins solidários, educativos e/ou lucrativos” (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 3).

Por sua vez, Robbins (2005, p. 287) aponta que o líder possui algumas responsabilidades sendo elas “o aconselhamento, a facilitação, o trato com problemas disciplinares, a revisão dos desempenhos coletivos ou individuais, o treinamento e a comunicação”. Ou seja, tudo para melhorar o desempenho da equipe, solucionando problemas e o melhor convívio de todos.

Uma liderança aberta, de acordo com Bueno (2014) precisa saber as formas de interagir com os colaboradores na empresa, pois hoje oprimir a liberdade de ideias, opiniões as trocas de experiências e percepção sobre suas atividades, ou até mesmo a forma de agir de seus liderados e colegas de trabalho já ficou no passado. E completa que

...é imperioso desenvolver processos ágeis e competentes de feedback, estabelecer diálogos produtivos e explicitar abertamente as “regras do jogo”, viabilizando uma abertura responsável que respeite as individualidades, mas não coloque em risco a saúde do ambiente organizacional (BUENO, 2014, p. 116).

## **5 ROTATIVIDADE**

“A rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho” (CHIAVENATO, 2010, p. 88). Ainda segundo este autor,

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas (CHIAVENATO, 2010, p. 90).

Nessa mesma perspectiva, “a rotatividade de funcionários refere-se ao movimento de saída de profissionais de uma organização” (BOHLANDER e SNELL, 2015, p. 78).

### **5.1 Tipos de Rotatividade**

Existem dois tipos de desligamento: “o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 82). Para este mesmo autor (p. 83) “a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos, etc.”.

Dentre as variáveis internas, boa parte está relacionada a estrutura e a cultura da empresa. É possível acrescentar “a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p. 83).

É importante observar que “mesmo que todos os outros aspectos em uma organização permaneçam estáveis, à medida que ocorre a rotatividade de funcionários, diminui a disponibilidade de pessoal. Essa situação envolve custos diretos e indiretos para a organização” (BOHLANDER e SNELL, 2015, p. 78).

Ao desligar um funcionário a empresa tem alguns custos para substituí-lo, e requer tempo. Bohlander e Snell (2015, p. 79) destacam que “geralmente, os custos podem ser divididos em três categorias: custos de desligamento, custos de substituição e custos de treinamento”. Estes autores relatam que o custo com a substituição do funcionário chega a ser três vezes o salário mensal do

funcionário desligado, nisso não estão inclusos custos indiretos, queda na produtividade e a necessidade de horas a mais dos demais funcionários restantes.

Nos cálculos demissionários pode-se “demonstrar tanto o número de trabalhadores que se desligaram voluntariamente das empresas quanto o número daqueles que foram demitidos” (MARRAS, 2007, p. 56).

Chiavenato (2014, p. 83) afirma que a fórmula para calcular o índice de rotatividade “é o número de pessoas que se desligaram durante determinado período (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existente” representada na Figura 3:

Figura 3: Fórmula para calcular o índice de rotatividade\*

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Fonte: Chiavenato (2014, p. 83).

\*Esta fórmula funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização.

Ao desligar um funcionário, segundo Chiavenato (2014), a organização tem diversos custos tanto para desligar este funcionário, quanto para a substituição do mesmo, sendo eles separados em custos de recrutamento, custos de seleção, custos de treinamento e custos de desligamento demonstrados na Figura 4.

Figura 4: Custos de reposição de funcionários em função da rotatividade

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
<ul style="list-style-type: none"><li>Processamento da requisição de empregado</li><li>Propaganda</li><li>Visitas e escolas</li><li>Atendimento aos candidatos</li><li>Tempo dos recrutadores</li><li>Pesquisas de mercado</li><li>Formulários e custo do processamento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Entrevistas de seleção</li><li>Aplicação e aferição de provas de conhecimento</li><li>Aplicação e aferição de testes</li><li>Tempo dos selecionadores</li><li>Checagem de referências</li><li>Exames médicos e laboratoriais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Programas de integração</li><li>Orientação</li><li>Custos diretos de treinamento</li><li>Tempo de instrutores</li><li>Baixa produtividade durante o treinamento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc.)</li><li>Pagamento de benefícios</li><li>Entrevista de desligamento</li><li>Custos do <i>outplacement</i></li><li>Cargo vago até a substituição</li></ul>

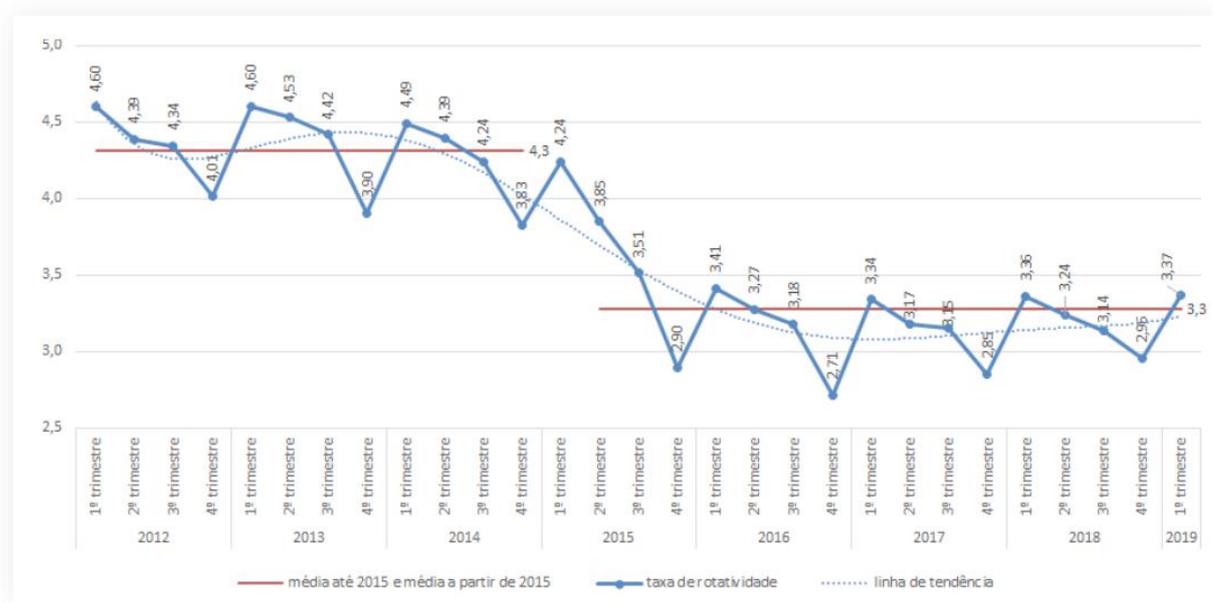
Fonte: Chiavenato (2014, p. 83).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2019) existem alguns fatores que contribuem para o *turnover* sendo eles: salários baixos, más condições de trabalho, a própria insatisfação do funcionário, a inadequação ao perfil da vaga, pouca experiência, problemas na gestão de pessoas, clima organizacional ruim, mercado de trabalho aquecido.

Chahad (2019) afirma que quanto maior a quantidade de empregados maiores a movimentação entre entrada e saída de pessoal. Em sua pesquisa de análise de rotatividade do período de 2012 a 2019 como mostra a Gráfico 1, pode-se perceber que no ano de 2015 a taxa de rotatividade na média anual era de 4,3%, e no período entre 2015 e 2016 até 2019 a rotatividade caiu 1,0 ponto percentual, chegando a 3,3%.

Os períodos de recessão causam não só a diminuição dos empregos, como também faz com que tanto as empresas, quanto os trabalhadores fiquem em estado de alerta, pois nestes períodos as empresas tendem a manter os seus melhores funcionários, para eventuais mudanças de cenário. Por sua vez, o trabalhador tende a ficar mais alerta pois percebe que o mercado de trabalho não oferece melhores condições, tendendo a se manter em seu emprego, evitando sair (CHAHAD, 2019).

**Gráfico 1: Taxa de Rotatividade da Mão de Obra Trimestral, Brasil, 2012-2019 (%)**



Fonte: Chahad (2019, p. 18).

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2017), em pesquisa realizada pode constatar que no mercado de trabalho no ano de 2015, a

rotatividade global para o mercado celetista – vínculos estatutários do setor público e dos contratos de trabalho regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) – ficou em 54,8%.

Em 2015, o mercado de trabalho registrou movimentação total de 62,0 milhões de vínculos celetistas de emprego na RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, sendo que 22,8 milhões foram rescindidos durante o ano e cerca de 39,2 milhões de vínculos ativos formaram o estoque de empregos final do ano (DIEESE, 2017, p. 88).

Por sua vez, os desligamentos a pedido do trabalhador, registrados na RAIS, recuaram quase 25%, reduzindo-se de 6,1 milhões para 4,6 milhões de vínculos, entre 2014 e 2015 (DIEESE, 2017, p. 88).

## **6 A COMUNICAÇÃO COMO UMA DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS**

Argenti (2014) destaca que algumas empresas possuem falhas na comunicação, que isso se relaciona a alta gerência e pode ser sentida por todos os funcionários; com isso os gerentes precisam criar vínculos e procurar melhores recursos onde todos da organização se sintam à vontade em partilhar suas ideias. Sendo assim:

Muitas grandes empresas são vistas como organizações sem rosto e insensíveis, uma impressão que só se reforça se não existe comunicação de baixo para cima, dos funcionários para a gerência. Quando gerentes de alto nível se isolam física e psicologicamente dos outros funcionários, a comunicação eficaz não acontece. (...). Deve ser responsabilidade dos profissionais de comunicação interna fornecer aos supervisores as informações, as ferramentas e o suporte contínuo de que eles precisam para fornecer as notícias aos seus subordinados diretos (ARGENTI, 2014, p. 228).

Esta mesma dificuldade dentro do ambiente interno, Torquato (2004, p. 30) citado por Tomasi e Medeiros (2007, p. 68) relata que

A comunicação é o desentupidor de veias. Sabe-se que há uma tendência, nas organizações, de se reter informação nos níveis intermediários. Ou seja, os chefes em nível de gerência, não gostam de passar informações para seus subordinados, pois assim fazendo estariam compartilhando poder com eles. Prendem a bola no meio do campo. E estrangulam processos. Um sistema de comunicação aberto funcionará como ariete para romper as dobraduras, os estrangulamentos.

Sendo assim, para melhorar a qualidade da comunicação a gestão precisa “respeitar o funcionário, saber ouvi-lo e interagir com ele é a base para um programa de comunicação interna eficaz” (ARGENTI, 2014, p. 229).

Bueno (2014) ressalva que quando o poder está em alta na organização ela, muitas vezes, não quer saber o que o funcionário tem a dizer; tende a querer somente a produção e saber menos sobre o funcionário, conforme apontado pelo autor quando afirma que a

...Comunicação Empresarial brasileira, na qual profissionais e organizações costumam dar as costas a conceitos e princípios quando acumulam poder e se prestam para “servir” às organizações, ainda que não concordem com elas. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, esse é o lema repetido e praticado na maioria das organizações (BUENO, 2014, p. 24).

Nessa perspectiva, Bueno (2014) aponta que esta visão das empresas, de impor sua autoridade, traz efeitos negativos aos funcionários e lembra que

...respaldada em uma visão autoritária, a comunicação interna costuma ser pouco receptiva à participação dos “colaboradores” e, quase sempre, caracteriza-se por práticas e posturas que constroem os interlocutores, especialmente, é claro, os menos favorecidos social, econômica e culturalmente, portanto mais sensíveis às pressões (a chantagem da demissão é especialmente eficaz para esses grupos) (BUENO, 2014, p. 25).

A organização pode ter perdas significativas com rotatividade de seu pessoal por isso ela:

...deve ser analisada em sua qualidade, quem está indo embora e quando. Percebemos em diferentes setores que a rotatividade estava acontecendo com pessoas que estavam nas organizações há pouco tempo e, em sua maioria, jovens. Pessoas que a organização não queria perder (DUTRA, 2016, p. 308).

Dutra (2016) realizou pesquisas com algumas empresas e constatou que aquelas que estavam abertas ao diálogo se saíram melhor. Os resultados foram que “em 2010 e 2011 as organizações que tinham programas de *mentoring*, em que o mentor era um gestor sênior da organização ou um profissional técnico especializado, tinham melhorado o diálogo com os jovens” (DUTRA, 2016, p. 308). (...) “Já em 2012 e 2013 verificamos que as organizações que melhor atenderam às expectativas dos jovens eram aquelas que tinham programas previamente concebidos com o objetivo de abrir e/ou ampliar o diálogo com eles” (DUTRA, 2016, p. 308).

Os resultados foram melhorados mediante a organização perceber sua dificuldade e agir para melhorar e,

...por que isso ocorreu? A explicação é que o jovem tinha dupla interlocução, via uma perspectiva mais ampla de carreira e, principalmente, os gestores seniores e os técnicos especializados perceberam que a organização e as lideranças imediatas não estavam preparadas para dialogar com eles. A partir dessa constatação, as organizações prepararam-se para ser mais amigáveis com os jovens (DUTRA, 2016, p. 308).

Este é um ótimo exemplo de que a comunicação se faz eficaz e um forte indicador, melhorando os resultados das organizações.

As organizações precisam melhorar sua comunicação interna para garantir uma organização onde os canais de comunicação realmente funcionem, para que possa conseguir melhores resultados pois

...é preciso mudar o perfil atual da comunicação interna para que ela efetivamente assuma o seu caráter libertador. Isso não significa tornar mais eficazes os canais para a consolidação da hegemonia das chefias, como preconiza a literatura comprometida com a velha ideologia institucional, mas criar espaços de interação democráticos, verdadeiramente participativos, em que a divergência, com responsabilidade, seja estimulada (BUENO, 2014, p. 35).

Na pesquisa de Cappi e Araújo (2015) sobre a relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional com a intenção do funcionário em deixar a organização pode-se constatar, após a pesquisa, que membros da geração X<sup>2</sup> consideram que o grau de satisfação no trabalho é um forte antecedente da intenção de sair da organização. Já para os membros da geração Y<sup>3</sup>, o comprometimento organizacional se mostra como um antecedente mais forte na decisão de saída da empresa.

Em pesquisa realizada por Garcia e Morais (2017) em uma rede de farmácias, localizada nos Vales dos Sinos e Paranhana, no Rio Grande do Sul, os resultados dos índices de rotatividade no período de março de 2015 a março de 2016, na loja 01 foi de 50%; já na loja 05, no mesmo período analisado, o índice encontrado foi de 75%, e a loja 06 apresentou um índice de 72%. Nas respostas obtidas com os questionários aplicados, o motivo que elevaram esses índices foram a satisfação no ambiente de trabalho e a avaliação do seu supervisor, pois em algumas respostas apontaram um alto índice de rejeição.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposta do artigo teve-se em analisar a influência e a frequência ligada a comunicação em relação a rotatividade de funcionários nas organizações, e os impactos causados por uma comunicação deficiente. Estudos relatam que a comunicação se desenvolve desde que a pessoa nasce e é essencial para se sobreviver na sociedade, sendo assim é um elemento chave para garantir um clima organizacional adequado.

---

<sup>2</sup> Geração X (os nascidos na década de 60 até 1980).

<sup>3</sup> Geração Y (nascidos a partir da década de 80 até o ano 1990).

Nos dados colhidos de levantamento do SEBRAE destaca-se que, em 2019 a comunicação esteve ligada ao percentual de *turnover*, como clima organizacional ruim, insatisfação do funcionário, problemas na gestão de pessoas. As causas de saída de colaboradores se dão por uma comunicação deficiente, que não investe em gestão de pessoas, em como motivar pessoas, pois muitas empresas acreditam que é um investimento desnecessário. Porém, estudos relatam que aqueles que investem na comunicação de pessoas tendem a reter melhores talentos, o que contribui para melhores resultados financeiros.

Charad (2019), já citado neste trabalho, trouxe dados de rotatividade analisados no período entre 2015 e 2016 até 2019 nos quais a taxa de rotatividade chegou a 3,3%. Já o DIEESE (2017) relata que a causa dos desligamentos de 4,6 milhões de vínculos, entre 2014 e 2015, foi a pedido do funcionário.

Outra consideração importante, segundo a pesquisa de Cappi e Araújo (2015), é que membros da geração X apresentam forte tendência a deixar a empresa devido ao grau de satisfação no trabalho. Já em relação aos membros da geração Y pode se perceber maior comprometimento organizacional. E para uma melhor compreensão do comportamento das gerações, sugere-se que estudos futuros sejam feitos investigando e abrangendo novas gerações, como a geração Z.

Conforme a pesquisa realizada por Garcia e Morais (2017) os dados relatam que o grande índice de saída (*turnover*) é devido à insatisfação no ambiente de trabalho, com uma má gestão, que atrapalhava o clima organizacional.

Nesse sentido é possível concluir que as empresas precisam considerar que a melhor forma de reter seus funcionários é mantendo-os motivados e desafiados e, é papel da comunicação possibilitar um engajamento saudável, priorizando as pessoas enquanto seres, e não apenas seus esforços produtivos, acreditando na capacidade de realização dos funcionários e no desenvolvimento de suas competências para a contribuição para o crescimento da empresa, afinal as organizações existem porque existem pessoas que nela trabalham.

## **REFERÊNCIAS**

ARGENTI, Paul A. *Comunicação Empresarial – A construção da Identidade, Imagem e Reputação*. 6. Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott A. *Administração de recursos humanos – Tradução da 16. Ed. norte-americana*. São Paulo, SP: Cengage, 2015.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática*. 1. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CAPPI, Mariana Nitz; ARAUJO, Bruno Feliz Von Borell de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000300576&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000300576&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 21 outubro 2020.

CHAHAD, José Paulo Zeetano. *Temas de economia aplicada – FIPE - O Mercado de Trabalho Brasileiro - 2012/2019: Retrospectiva e Perspectivas*. - Set. 2019. Disponível em: <https://downloads.fipe.org.br/publicacoes/bif/bif468-7-22.pdf>. Acesso: 21 Out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: O Novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

\_\_\_\_\_. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. e atual. – [6. Reimpr.]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - *Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego / Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – São Paulo, 2017*. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2017/rotatividade.pdf>. Acesso em: 21 out. 2020.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FRANÇA, Vera Veiga. O objeto da comunicação / a comunicação como objeto In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. *Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

GARCIA, Carla Grazielle; MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. As Causas da Rotatividade de Pessoal em uma Rede de Farmácias nos Vales dos Sinos e Paranhana, No Rio Grande Do Sul. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE – (2017)* Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/679>. Acesso em: 21 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social* - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos*. 2. ed. – [2. reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2019.

GONTIJO, S. *O Livro de Ouro da Comunicação*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Comportamento organizacional*. 1. Ed. - São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas*. São Paulo: Saraiva 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 8. ed. – [2. Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARTINO, C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. *Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação Empresarial / comunicação institucional – Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 6. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RÜDIGER, Francisco. *As teorias da comunicação*. Porto Alegre: ARTMED - Penso, 2011.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - *Descubra o que é turnover e como ele pode afetar a sua empresa*. 1 de out. de 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/entenda-o-que-e-turnover-e-o-impacto-da-rotatividade-no-negocio,44e08fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 21 Out 2020.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, Carmem Najara Sousa é graduada em Tecnologia em Gestão Empresarial pela FATEC Piracicaba Dep. “Roque Trevisan” – Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” – CEETEPS.

FORMAGGIO, Filomena Maria. Possui graduação em Letras pela Universidade Metodista de Piracicaba (1985), graduação em Pedagogia pela Faculdade de Ciências e Letras Plínio Augusto do Amaral (1990), graduação incompleta em Comunicação Social Publicidade e Propaganda pela Universidade Metodista de Piracicaba (1980). Mestrado em Educação - Filosofia da Educação- pela Universidade Metodista de Piracicaba (1999) e doutorado em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba (2004). Atualmente é professora, categoria III na FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PIRACICABA do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Métodos e Técnicas de Ensino, atuando principalmente nos seguintes temas: comunicação, leitura, educação, formação de professores, ensino e aprendizagem, história de leitura e metodologia científica. Coordena atualmente o Projeto de Extensão em Comunicação Empresarial Integrada da FATEC Piracicaba.