

A Rotatividade entre Manicures: o estudo de caso de uma Esmalteria no Rio de Janeiro

Daiane Serafim Andrade de Barros – Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos
Universidade Castelo Branco
serafimandrade.daiane@gmail.com

Irene Dobarrio Machado Ciccarino – Mestre em Administração
PUC-Rio
ireneciccarino@phd.iag.puc-rio.br

Resumo

A rotatividade é representada pela dinâmica de admissões e demissões de determinado posto de trabalho, empresa ou nicho de mercado. Este fenômeno, capaz de comprometer o funcionamento organizacional, é habitual no nicho de beleza e estética, principalmente entre manicures e pedicures. Reconhecendo a problemática desse mercado de trabalho intensivo em mão de obra e tendo em vista a expansão das esmalterias, este artigo identifica os fatores de rotatividade através do estudo de casos de uma esmalteria na cidade do Rio de Janeiro. Trata-se de um estudo descritivo operacionalizado por meio de entrevistas semiestruturadas e em profundidade, com todas as profissionais da esmalteria em questão e buscando entender a rotatividade sob a perspectiva das manicures. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdos e possibilitaram a validação das premissas levantadas na revisão da literatura. Os resultados obtidos mostraram que os desligamentos têm como bases questões de saúde pessoal e familiar, a suscetibilidade do ramo a conflitos organizacionais e ainda problemas salariais ou referentes a atrasos de pagamentos. Embora seja um problema reconhecido pelos empresários e empreendedores do ramo de beleza e estética, a rotatividade, é pouco pesquisada, principalmente no nicho de esmalterias. Deste modo, o presente estudo buscou chamar atenção para essa questão ampliando a pesquisa empírica sobre o tema, além de disseminar informações que auxiliem os empreendedores do ramo na retenção da mão de obra.

Palavras-chaves: Rotatividade. Beleza e estética. Manicures. Esmalteria. Micro e pequenas empresas

Introdução

Para identificar as razões para rotatividade de profissionais manicures no nicho de beleza e estética, especialmente nas esmalterias, foi necessária a combinação de vários construtos analisados de forma dispersa na literatura, a saber: 1) rotatividade (Ferreira & Siqueira, 2005; Strapazzoni, Calegari & Simioni, 2008; DIEESE, 2014; Willits, 2015; Agapito, Polizzi Filho & Siqueira, 2015; Marcos, Vogt & Cunha, 2017); 2) satisfação e insatisfação no trabalho (Monte, 2010; Morrison, 2004; Oliveira 2009); 3) motivação (Ferreira, 2016; Silva, 2015; Sobral e Peci, 2015); 4) micro empresas; 5) mercado de trabalho.

A recente recessão econômica no Brasil gerou um cenário propício à abertura de micro negócios, uma vez que muitas pessoas precisaram reestruturar as suas formas de ganhos financeiros, mediante ao quadro de demissões em massa (SEBRAE, 2015; 2018). Nesse

cenário de empreendedorismo por necessidade (Ács et al, 2018; Herrington & Kew, 2016) o nicho de prestação de serviços de beleza e estética ganhou destaque (SEBRAE, 2018).

Ambas as pesquisas realizadas pelo Global Entrepreneurship Development Institute [GEDI] e pelo Global Entrepreneurship Monitor [GEM] caracterizam o empreendedorismo por necessidade como aquele gerado por pequenos empresários, empresas familiares e àqueles que não conseguem se incluir no mercado formal de trabalho – auto emprego, subemprego, etc. Essa categoria está negativamente correlacionada com crescimento econômico, liberdade econômica e competitividade. Quanto maior é a taxa de empreendedorismo inicial referente à essa categoria, pior a economia se encontra, por uma questão de sustentabilidade. São muito afetados pelas regulações (taxas, burocracias, etc) e são mais suscetíveis às oscilações econômicas, sendo mais propensas à falência. Além disso, geram menos postos de trabalho, inovação e crescimento econômico (Ács et al, 2018; Herrington & Kew, 2016). Por outro lado, estes microempreendedores são importantes para o dinamismo econômico do país devido à sua quantidade e variedade (IBGE, 2017; Maloney, 2004). Atualmente são responsáveis por 54% dos postos de trabalho formais [com carteira assinada] no Brasil (IBGE, 2017).

O mercado de trabalho é condicionado por inúmeros fatores como: o crescimento econômico, a natureza e a qualidade dos postos de trabalho, a produtividade, a inserção no mercado internacional (Chiavenato, 2008). Santos e Ibrahim (2013), acreditavam que no ano de 2014 a rotatividade aumentaria devido ao crescimento econômico no Brasil e possibilidades de mercados melhores. No entanto, no início de 2014 a recessão econômica no país estava apenas sendo iniciada e então, as empresas se viram obrigadas a demitirem, cortar custos e migrar por trabalhos em outras regiões (Segala, 2018). Este momento de retração da economia levou a uma série de implicações no mercado de trabalho, tais como: queda no nível de pessoas ocupadas, aumento da taxa de desemprego, retração do valor do rendimento médio real dos trabalhadores e da massa total de salários da economia (SEBRAE, 2017). Este cenário permitiu que o primeiro trimestre de 2016 aumentasse a proporção de indivíduos a frente de empreendimentos, como donos de negócios, onde aqueles que trabalham por conta própria são também empregadores. Este quadro do cenário econômico brasileiro tem proporcionado um notório aumento visual de esmalterias nas cidades do Brasil (SEBRAE, 2018).

Neste estudo evidencia-se o nicho de esmalteria, especializado nos cuidados e embelezamento das unhas, já bem estabelecido em países como os Estados Unidos (New Work Post, 2014). As esmalterias têm como principal fator de produção a mão de obra de profissionais manicures e pedicures. Tanto o dialogo com as empreendedoras e com as manicures, quanto a percepção das pesquisadoras enquanto clientes de outros estabelecimentos, apontam para uma situação de alta rotatividade nesse nicho. Porém, segundo pesquisas realizadas na base de dados EBSCO e Scopus, não há estudos observando o fenômeno da rotatividade nem em esmalterias, nem no setor de beleza e estética (recuperado em 21/07/2018)

Por rotatividade entende-se o processo de demissão, seguida de admissão dentro de uma empresa (DIEES, 2014; Willits, 2015). O assunto tem relevância uma vez que, o alto índice de rotatividade interfere na eficiência da organização e até em seus ganhos financeiros. Diante disso, o estudo da rotatividade, suas causas e conseqüências têm recebido atenção de autores, a fim de gerar contribuição na minimização do fenômeno dentro do mercado de trabalho (Strapazzoni et al, 2008; Oliveira, 2009; Marcus et al, 2017).

Por esse motivo e na tentativa de aprofundar a compreensão sobre a rotatividade neste contexto específico (Eisenhardt, 1989), o presente artigo apresenta o estudo de casos de uma esmalteria localizada no Rio de Janeiro. Buscou-se descrever a rotatividade sob a perspectiva das manicures, caracterizando esse tipo de negócio de acordo com a interpretação de sua mão de obra, entendendo suas motivações e percepções.

Nicho de beleza e estética: esmalterias e manicures

No relatório especial emitido pelo SEBRAE (2018) é demonstrado que no momento em que a economia está mais fraca é possível identificar uma evolução favorável em alguns nichos, entre eles estão os de prestação de serviços como cabeleireiros, manicure e pedicure, atividades de estética e beleza, comércio de cosméticos, etc. Estes ramos tem sistematicamente se mantido entre os que mais criam novos Micros Empreendedores Individuais (MEI), todos os anos, desde 2009.

De acordo com o portal SEBRAE (2018) o segmento de beleza e estética no Brasil engloba a indústria e a prestação de serviços relacionados aos produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. A formação de um nicho ocorre, no geral, através de 1) profissionais do ramo que trabalharam em outros estabelecimentos e decidiram abrir seus próprios negócios; 2) tradições de família; 3) migração de pessoas que após ficarem desempregadas investiram em cursos a fim de abrirem seus próprios estabelecimentos (SEBRAE, 2015). Dentro da realidade deste setor, tem tomado destaque a franca expansão do nicho de esmalterias. Não por poucas razões, pois o Brasil é hoje o segundo maior país consumidor de esmaltes do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos (SEBRAE, 2018).

Segundo Still (2016), nos Estados Unidos o surgimento das Nails Salon (tradução livre para esmalterias) ocorreu após o grande boom das unhas de acrílico, nos anos 70. A crescente e rápida procura pelo serviço fez com que empreendedores reorganizassem a indústria da beleza fazendo a divisão entre salões com diversidade de serviços e salões destinados apenas para os cuidados das unhas das mãos e pés.

Nos Estados Unidos, esmalterias arrecadaram aproximadamente 8.53 bilhões de dólares no ano de 2017 (recuperado de www.statista.com/statistics, em 15/03/2018). Em Columbus, Ohio (EUA), é estimado mais de 200 salões que ofertam exclusivamente o serviço de manicure e pedicure (Still, 2016). Na cidade de Nova York são aproximadamente 1300 salões (New Work Post, 2014).

O Portal SEBRAE explica o surgimento das esmalterias como uma derivação dos salões de beleza com maior grau de especialidade no atendimento, enquanto Statista detalha a finalidade das mesmas como: uma especialidade de salão que provem serviços de cuidados com as unhas incluindo manicure e pedicure, aprimoramento de unhas, alongamento e polimento das unhas para homens e mulheres. A pesquisa do SEBRAE (2015) faz a declaração de que este também é um mercado onde há reclamações de comportamentos profissionais, Turnover e fragilidades trabalhistas.

O crescimento de salões especializados nos serviços supracitados traz amplo destaque a profissão de manicures (Gallon et al, 2016). Ainda que não tenha aparecido em nenhum artigo, a língua portuguesa possui os vocábulos “manicura” e “manicuro” para designar a pessoa que faz a manicure, segundo consta na lista de vocábulos da Academia Brasileira de Letras (Oliveira, 2014). O setor historicamente tem predominância feminina e o ofício é desenvolvido, em grande parte, de maneira autodidata, ainda que existam cursos profissionalizantes (Oliveira, 2017). A atividade que é regulamentada pela Lei nº12. 592 de

18 de Janeiro de 2012 tem como requisito para o exercício da profissão o interesse por estética, habilidade manual e facilidade de relacionamento interpessoal. Muitos profissionais atuam de forma autônoma, trabalham em seus domicílios ou de forma itinerante, indo ao encontro de clientes (Gallon et al, 2016). Ainda assim, o senso comum pouco valoriza a profissão de manicure, muitas vezes sem reconhecê-la como uma profissão formal economicamente vantajosa. Essa carreira é percebida como de baixa posição na hierarquia social das profissões, ainda que esteja ocorrendo atualmente, uma mudança em torno da imagem da manicura (Oliveira, 2014).

A pesar dos estudos desenvolvidos pelo SEBRAE sobre estética e beleza, há uma carência de pesquisas com ênfase na rotatividade, principalmente no nicho de esmalterias. No tocante aos estudos das manicures, os artigos brasileiros concentraram-se no entendimento da aprendizagem da profissão e análises sociológicas, enquanto os internacionais dão atenção ao fenômeno da imigração, o que reforça a ideia de baixo prestígio social da profissão, e riscos à saúde de profissionais e clientes. Essas informações são provenientes das bases de pesquisas SPEL e Springer Link ao longo do mês de março de 2018 e Scopus e EBSCO em julho de 2018. Onde não foram observados estudos sobre a rotatividade no ramo nacional e internacional. Sabe-se, porém, pela sociedade e pelos empreendedores atuantes do ramo, que a rotatividade neste nicho é problemática na realidade brasileira.

Rotatividade (turnover)

Para o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEES, 2014) “a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida de admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores”.

Chiavenato (2008) complementa este conceito com a afirmativa da existência de dois tipos de desligamento: 1) um por iniciativa do colaborador, que pode acontecer por motivos pessoais ou pelo aparecimento de uma oportunidade mais vantajosa; 2) por iniciativa da organização seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho. De qualquer modo, uma alta rotatividade representará uma perda de produtividade, especialmente de recursos humanos. Essa perda vai além da transitoriedade do posto de trabalho, mais envolve os recursos investidos em recrutamento e seleção, treinamento e, em alguns casos, a perda de mais capital humano (quando outros empregados acompanham a saída) ou a perda de network, fornecedores e clientes (Willits, 2015). Desse modo, assume uma posição de alta relevância para o planejamento de recursos humanos (Strapazzoni, Calegari & Simioni, 2008). Para Oliveira (2009) a principal razão dessa importância é derivada do fato de a perda de profissionais considerados talentos, que contribuirão para um declínio da produtividade, da eficiência e dos lucros da organização. Marcos, Vogt e Cunha (2017) ressaltam que a rotatividade é um problema para as organizações, em função dos custos para o empregador, particularmente nos trabalhos que requerem oferecimento extensivo de treinamento de seus profissionais. A estes gastos acrescem ainda a insatisfação de clientes, que em última instância, pode levar a perda de um negócio, como nos casos da área de vendas, em que há um contato muito próximo entre o colaborador que sai e o cliente (Karsan, 2007 apud Oliveira, 2009). O nicho das esmalterias se comporta de maneira semelhante ao de vendas, pois há uma grande aproximação entre o prestador do serviço e o cliente, muitas vezes criando vínculos pessoais.

Os estudos sobre rotatividade surgiram com Brayfield e Crockett (1955) e Hezembera, Mausner, Peterson e Capwell (1959) que encontraram fortes evidências na relação entre rotatividade e absenteísmo (Agapito, Polizzi Filho e Siqueira, 2015). É relevante entender que a rotatividade e a Intenção de saída (turn over) têm sido medidos separadamente. No entanto, é importante o estudo da intenção de saída na investigação da rotatividade de pessoal (Ferreira & Siqueira, 2005).

Segundo Chiavenato (2008) o encorajamento para os empregados deixarem os atuais empregos para outras oportunidades ou permanecerem no mesmo (como em um mecanismo invertido) ou, ainda, o incentivo a organização buscar novos profissionais em ambiente externo, é decidido de acordo com a situação do mercado de trabalho. Logo, a rotatividade pode ser provocada por pessoas ou pela própria organização. Todavia, o autor declara em sua obra de 2009 que Turnover ocorre normalmente em um pequeno volume de entrada e saída de pessoas em toda organização saudável.

A decisão para o desligamento por parte do colaborador pode ocorrer por duas percepções: uma alternativa mais vantajosa no mercado e a insatisfação com o trabalho. Esta última representa um tema de investigação proeminente, apesar da vasta literatura já disponível. No geral, estudos prévios mostraram que (i) uma direta relação entre satisfação no trabalho e turnover; (ii) mulheres tendem a ser mais satisfeitas no trabalho do que os homens; (iii) não há consenso na relação entre satisfação no trabalho e tamanho da empresa (Monte, 2010). Nguyen et al., (2007) demonstra que profissionais com níveis mais altos de educação tendem a ser menos satisfeitos em seus trabalhos, isso porque o alto nível de qualificação gera mais expectativas no trabalho do que aquelas com baixo nível de educação.

Lu et al., (2017) dissertam sobre as razões de permanência de funcionários em uma empresa na China. Os autores configuram uma defesa sob uma perspectiva tripartite de atitudes como influência na intenção de desligamento de funcionários. Esta perspectiva está baseada no pensamento psicológico do proprietário do negócio, onde o funcionário compartilha os objetivos da organização como pessoais; a territorialidade no sentido de proteção de objetos psicológicos (como, por exemplo, ideias inovadoras) que fazem delimitação entre aqueles que a obtiveram e aqueles que não; e ainda o efeito sobre proximidade de relacionamentos amigáveis no ambiente de trabalho. Com relação a este, declara-se que a qualidade das relações com os colegas de trabalho são influenciadoras de comportamentos e ainda possibilita a intenção de rotatividade. Este é um pensamento complementar ao de Morrison (2004, p.32) ao declarar que das áreas do funcionamento organizacional que pode ser afetado por relacionamentos no local de trabalho, a rotatividade é particularmente importante.

Monte (2010) identifica que o efeito da insatisfação dos profissionais do mercado de trabalho brasileiro difere em função de gênero, idade, nível de escolaridade, tipo de contrato de trabalho e mandato. Oliveira (2009) aborda os fatores que podem induzir um colaborador a deixar a organização onde trabalha de forma mais ampla, ao declarar que entre os motivos estão a relação do colaborador com sua liderança, fatores inerentes a função (como as tarefas não serem desafiantes, por exemplo), fatores organizacionais (como não existir equilíbrio entre trabalho e família); tipos de liderança; discrepância entre o que a pessoa encontra no trabalho e o que esperava encontrar. As afirmativas de Oliveira (2009) justificam-se quando agregadas as Nguyen et al., (2007) ao declarar que as organizações devem saber motivar seus funcionários, uma vez que, os funcionários mais satisfeitos têm maior probabilidade de lucrar com menor rotatividade de trabalho e maior produtividade.

Satisfação e motivação no ambiente de trabalho

A motivação, satisfação e insatisfação no trabalho tem sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo do século XX. Apesar de décadas de estudos, as opiniões são controversas, não existindo uma concordância entre os pesquisadores sobre o que é e como ocorre (Silva Junior, 2001).

A primeira definição do termo *Job Satisfaction* (satisfação no trabalho) foi feita por Hoppock (1935) como uma combinação de circunstâncias (psicológicas, fisiológicas e ambientais) que fazem o indivíduo se considerarem satisfeitos com os seus trabalhos. Mais tarde, Locke (1969) define como um estado emocional resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho (Sender e Fleck, 2017). O tema é um dos maiores desafios que os gestores encontram no seu contexto de atuação, devido à subjetividade do construto (Ferreira, 2016).

Segundo Locke (1969), a satisfação no trabalho é um estado emocional, cuja emoção procede da avaliação dos valores do indivíduo e possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação); a teoria de Herzberg (1971) conceitua a satisfação e insatisfação relacionadas a fatores determinantes do trabalho como o ambiente, sistemas de recompensas e chefia (Ferreira, 2016). A satisfação no trabalho também é entendida como uma concepção bidimensional: intrínseca e extrínseca, onde a primeira é qualitativa e simbólica originada nas características individuais da pessoa como iniciativa, relacionamento com os superiores, ou o trabalho que executa. Enquanto, a segunda, depende da situação do ambiente como salários, promoções ou de segurança do trabalho que são as recompensas materiais ou financeiras e outras vantagens satisfatórias (Rose, 2001 apud Ferreira, 2016).

Mayo (1945) argumentou que o principal determinante da satisfação no trabalho era a interação com o grupo e destacou a importância da boa liderança e da satisfação das relações pessoais no local de trabalho (Mayo, 1945 apud Morrison 2004). Enquanto Almeida et al; (2018), declaram haver evidências de que a satisfação no trabalho está ligada a fatores sócio organizacionais como valores, percepção de justiça, de suporte e reciprocidade, que se estabelecem a partir das trocas entre indivíduos, colegas e organizações.

Assim como a satisfação, o termo motivação organizacional é um constructo multidimensional, e por isso, um só conceito não é suficiente para explicar o comportamento do indivíduo devido às influências psicológicas, sociais e situacionais (Ferreira, 2016). No entanto, para compreensão sobre a motivação, foram desenvolvidas teorias que são de extrema importância para as organizações descobrirem uma melhor forma de estimularem seus colaboradores, de modo que se gere sinergia para o cumprimento das metas organizacionais. Na década de 50, surgiram três teorias sobre motivação.

Percebe-se que a motivação almeja satisfazer algumas necessidades. Os indivíduos se esforçam por causam do desconforto e tensão criados por uma necessidade interna não satisfeita. A motivação dos trabalhadores, por tanto, deve ser consistente e compatível com a satisfação das suas carências. (Sobral e Peci, 2012). A partir destes expostos, percebe-se que a satisfação no trabalho depende do quanto várias dimensões estão sendo atendidas (Almeida et al, 2018). A falta de satisfação acarreta aspectos negativos, como absentéismo, rotatividade de pessoal, além de baixo desempenho do colaborador. (Rothmann e Copper, 2009; Apud Almeida et al, 2018).

Metodologia

Este artigo tem a finalidade descritiva de esclarecer os fatores contribuintes para a rotatividade de manicures no nicho das esmalterias. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população fenômeno. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação Vergara (1998).

A pesquisa se dá por meio do método de estudo de casos. Gil (2008, p. 57) define o método de estudo de casos como “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Este método é adequado, pois o estudo teve enfoque em um pequeno grupo de profissionais do ramo, todas as funcionárias pertencentes a uma mesma esmalteria localizada no Rio de Janeiro, a fim de conhecer seus históricos de rotatividade e ainda suas motivações para troca de empregos. O caso escolhido destaca os aspectos de rotatividade e permite o aprofundamento na perspectiva das manicures. Sua escolha foi teórica e não randômica, segundo o protocolo proposto por Eisenhardt (1989). A autora sugere que a escolha de casos segundo o critério de maior adesão à teórica ao que pretende ser discutido ajuda a concentrar esforços em informações úteis, que replicam ou estendem a teoria destacada, preenchendo categorias conceituais. Com isso, restringe variação externa e aguça a validade dos construtos analisados.

Utilizou-se para as coletas de dados entrevistas em profundidade, semiestruturadas com as manicures. Buscou-se também, interpretar as falas de maneira que fossem reconhecidos dados para a geração de informações que contribuíssem para a melhoria das condições de trabalho e do relacionamento local, de modo que fosse viabilizada a retenção dessa mão de obra. As entrevistas duraram 25 minutos cada e foram realizadas no mês de maio de 2018. As mesmas obtiveram duração encurtada, tendo em vista a necessidade de pausas para atendimento de clientes. Houve casos em que não se possibilitou o retorno para o complemento da entrevista devido ao intenso movimento de atendimento ao público. As entrevistas foram gravadas com a anuência das participantes que foram codificadas em M1, M2, M3 e M4 para preservar suas identidades. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados por meio de análise de conteúdo triangulando-os com o referencial teórico. Para isso adotou-se o protocolo de Bardin (1997) seguindo as etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados. As informações são apresentadas através de recorte de conteúdos, personificando os achados com argumentos retirados das evidências coletadas. (Gephart, 1993)

A Esmalteria

O estudo de casos desenvolveu-se em uma esmalteria localizada no centro comercial do bairro da Taquara na cidade do Rio de Janeiro. A esmalteria oferece serviços de manicures e pedicures para realização de unhas simples, decoradas e alongamento de unhas. Também disponibiliza o serviço de estética e cuidados com a pele e ainda executa serviços de design de sobrancelhas. Recentemente, precisou mudar de espaço para que pudesse comportar mais funcionários e clientes, diante da alta procura dos serviços. Por dia ocorrem em média trinta atendimentos, podendo chegar a quarenta e cinco nos fins de semana. Contudo, ressalta-se que as máximas e mínimas de atendimento são reguladas de forma sazonal, sendo potencializada pelos períodos típicos de pagamentos salariais da população.

As proprietárias são duas jovens irmãs de trinta e trinta e dois anos, doravante chamadas de empreendedora G e empreendedora A, para preservar suas identidades. Elas

desejavam uma forma de complementar suas rendas e iniciaram a busca de um negócio em que pudesse investir. A empreendedora G sempre expressou paixão pelo segmento de beleza e estética, chegando a atuar como manicure durante um tempo, atendendo a familiares e amigos informalmente. A empreendedora G acreditou que o nicho de esmalteria poderia ser lucrativo, apesar do conhecimento dos índices de rotatividade da mão de obra deste nicho, pela sua percepção enquanto cliente.

A princípio, quando adolescente, eu mesma fazia minha unha, depois comecei a frequentar ambientes de salões e esmalterias (...) e toda semana que eu chegava tinha uma manicure diferente. Isso é muito ruim! Eu fazia a unha e adorava, mas na semana seguinte ela não estava lá. (Empreendedora G)

O salão em questão utiliza 100% da mão de obra do sexo feminino, com faixa etária entre 25 e 36 anos. Iniciou-se com três manicures fixas e uma colaboradora realizava design de sobrancelha. Hoje, opera com quatro manicures fixas, uma manicure em regime “*free lancer*” (aquele em que não há um vínculo fixo e diário com o estabelecimento); uma designer de sobrancelhas e uma esteticista. A esmalteria, que funciona apenas há dez meses, obteve três desligamentos desde o início de suas atividades. O primeiro ocorreu por iniciativa da empresa, onde se denotou que as qualidades dos serviços prestados não atendiam a expectativas do nicho. Os posteriores partiram das colaboradoras. Uma, requisitou seu desligamento com entendimento que prejudicava o estabelecimento por sua falta de pontualidade e comprometimento com as agendas. A outra, o fez por necessidades familiares.

A Empreendedora G, formada em administração de empresas, reconhece os malefícios da rotatividade das funcionárias. Diante disso, declara obter um cuidado especial para evitá-la na esmalteria.

Eu já sabia deste índice do problema, mas é maior do que eu imaginei (...) hoje, a gente faz de tudo para que não haja desligamentos porque isso é muito ruim. A cliente se sente segura com a manicure que ela encontra semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente. Quando ocorre, influência operacionalmente. Existem clientes que não voltam. Já ocorreu um caso da cliente nos acusar pela causa do desligamento da manicure, mas estes casos são minorias. Outros clientes não se importam tanto, apenas trocam de manicure. (Empreendedora G)

A Empreendedora G explícita que o grande desafio para combater a rotatividade no nicho, por ela e pelos demais, é saber lidar com os conflitos no ambiente de trabalho e com os conflitos de interesses pessoais. “(...) *Elas parecem não se preocupar com o desligamento diante dos estresses diários. Talvez, por saberem que, neste nicho, não faltará clientela*”. Neste cenário, as empreendedoras adotam políticas holísticas, tentando entender as funcionárias em seus diversos papéis – filhas, mães, esposas, mulheres, profissionais, etc. - para que se evitem os conflitos que resultam em desligamento e ocorra o atendimento de necessidades diante das demandas.

Perfil das entrevistadas

Observa-se, no quadro 1, que o conjunto de manicures entrevistadas obtiveram a aprendizagem de seu ofício por meio de experiência direta, ou seja, sem o intermédio de cursos profissionalizantes. Percebe-se que esta é uma atividade que não contém restrição de faixa etária, sendo buscada por mulheres que em sua maioria, possuem poucos anos de

educação formal ou aquelas que financiam seus estudos por meio do exercício desse ofício, como no caso da entrevistada M2. A maioria das entrevistadas estão na esmalteria há longo tempo, tendo em vista o tempo de existência do negócio.

Quadro 1: Perfil e Histórico das entrevistadas

Entrevistado	Descrição
M1	Possui trinta e dois anos de idade e é atuante no setor de embelezamento das unhas há quinze anos. Iniciou a carreira por necessidades financeiras. Atuou, anteriormente, em quatro salões de beleza três esmalterias; permanece na esmalteria estudada há dez meses.
M2.	Possui vinte e seis anos idade e é atuante no setor de embelezamento das unhas há dez anos. Iniciou a carreira por necessidades financeiras para tornar possível a realização de sua primeira faculdade. Atuou, anteriormente, em dois salões de beleza sendo a primeira vez que trabalha em uma esmalteria. Permanece na esmalteria estudada há dez meses.
M3.	Possui vinte e cinco anos de idade e é atuante no setor de embelezamento das unhas há quatro anos; iniciou a carreira pela busca de independência financeira. Atuou, anteriormente, em dois salões de beleza sendo a primeira vez que trabalha em uma esmalteria. Permanece na esmalteria estudada há nove meses.
M4.	Possui trinta e seis anos de idade e é atuante no setor de embelezamento das unhas há quinze anos; iniciou a carreira para fornecer apoio a sogra, que se encontrava sem manicure naquela época. Atuou, anteriormente, em oito salões de beleza e duas esmalterias.

Fonte: Autoras

Relação das entrevistadas com o ramo

Buscou-se explorar a opinião das entrevistadas sobre a sua profissão e suas rotinas de trabalho, a fim de identificar elementos motivacionais, de satisfação ou que justifiquem a rotatividade no setor. O Quadro 2 elenca as falas das entrevistadas sobre essas questões.

Quadro 2: Visão das entrevistadas sobre sua profissão

Entrevistado	Descrição
M1	Descreve a profissão como rentável, mediante esforços e constantes atualizações de técnicas. No entanto não encontrou completa satisfação na atividade executando-a por necessidades financeiras. Questões como pagamentos atrasados ou ausência destes foram e são as motivações para desligamentos por iniciativa da colaboradora. Identifica os ambientes de atuação anteriores em estética e beleza como complexos no tocante a convivência de grupo, fazendo menção à recorrência de ambientes de trabalho conflituosos. Contudo, encontrou na esmalteria em questão um ambiente diferenciado dos trabalhos anteriores.
M2	Descreve a profissão como rentável mediante esforços e constantes atualizações de técnicas. São fatores motivacionais para execução da tarefa a oportunidade de gerar satisfação nos clientes, assim como manter com estes e os de mais profissionais locais um espírito de comunhão. Descreve os ambientes de atuação anteriores em estética e beleza como suscetíveis a fofocas, sendo este o aspecto que menos gosta em sua função. Este também é um fator que a motivaria a desligar-se de uma empresa. No entanto, os desligamentos anteriores deram-se por motivos pessoais de saúde, não gerados pela profissão. Não obstante, encontrou na esmalteria em questão, um ambiente amistoso e diferenciado dos trabalhos anteriores, sendo este o seu motivo de satisfação atual.
M3	Descreve a profissão como rentável, uma vez que a mesma é identificada como uma necessidade na sociedade brasileira. Ela entende como motivação do seu trabalho a capacidade de promover satisfação ao cliente, sendo a insatisfação deste algo desmotivador. Relata que os fatores de desligamento anteriores ocorreram por motivos de saúde de seus filhos e estas necessidades são as que provocariam a sua saída do estabelecimento atual. Contudo, tem identificado na esmalteria em questão, um ambiente amistoso e diferenciado dos trabalhos anteriores. De modo geral, encontra-se satisfeita com o seu trabalho.
M4	O dia da entrevista era o primeiro dia de trabalho desta manicure. Descreve a profissão como

	rentável, mediante esforços e dedicação. Entende como motivação a oportunidade de promover satisfação aos clientes. Retrata os ambientes trabalhados anteriormente como conflituosos, dando a entender que o ramo é suscetível a perseguições e invejas. Estas são as maiores dificuldades encontradas pela profissional durante sua carreira, sendo estes os estímulos para os desligamentos anteriores. Declarou não permanecer por muito tempo em uma mesma empresa por esse motivo. Contudo, apresentava-se otimista a cerca da oportunidade na esmalteria em questão.
--	--

Fonte: Autoras

A carreira é ainda percebida como uma opção a seguir na ausência de outras oportunidades, sendo percebida como uma função de pouco prestígio. Nas entrevistas, aparece como uma função secundária exercida por falta de acesso à educação formal.

[...] meus filhos estão estudando muito para vencer na vida. Eu não tive essa oportunidade de estudo. Deus me deu esse dom para não depender de ninguém. (M4)

No entanto, mesmo em um momento de crise financeira nacional, é uma atividade que tem gerado garantias de trabalho e crescimento profissional, inclusive com certa estabilidade financeira. A busca por inovações e atualizações caracteriza um ambiente que demanda aprendizado contínuo e habilidade prática.

[...] eu não tive grandes oportunidades. Eu não pude estudar; fazer faculdade; não terminei o segundo grau. Como manicure não exige ter estudo. Sabendo fazer [...] no momento de aperto vamos ser manicure. Não fica sem dinheiro e faz seu serviço. Só tem que aprimorar as novas técnicas. Tem salão que pede certificado. (M1)

O incentivo predominante é o financeiro, reforçado pela busca por independência: *[...] ralação o dia inteiro. Uma função ingrata! [...] Ser manicure é a forma que a gente tem de ganhar dinheiro. (M1)*. No entanto, o interesse por estética e o orgulho de ter uma habilidade que propaga autoestima em seus clientes também permeiam a definição do ofício:

É ser uma designe de mãos. (M2)

Eu gosto de ser. [...] ser manicure é se dedicar ao ramo que você gosta. (M4)

A importância de compreender a função sob as óticas das profissionais executantes é crucial para identificar suas motivações para a realização deste trabalho. A maioria das entrevistadas demonstrou grande motivação e comprometimento com a satisfação do cliente. Esse aspecto pode reforçar o vínculo entre manicure e cliente, aumentando as perdas para o empreendedor nos casos de intensa rotatividade.

Tudo! Comunhão com os clientes e com os profissionais. Poder satisfazer os clientes dando um bom serviço e um bom atendimento. (M2)

Proporcionar satisfação ao cliente. Até mais do que saber o que o patrão acha de mim [...] proporcionar um ambiente em que o cliente se sinta amado e deseje voltar a ser atendido por mim e naquele estabelecimento. (M4)

Os esforços das empreendedoras em promover uma integração na equipe parecem ter surtido efeitos positivos, o ambiente de trabalho foi elogiado diversas vezes nas entrevistas, sendo apontado como um diferencial em relação a outras empresas. O atendimento das

necessidades financeiras, a boa interação entre as profissionais locais e a compatibilidade com os valores da liderança indicam que há satisfação entre as manicures. Sobre este quadro, destacam-se duas frases representativas de posições que podem ser adotadas pelas chefias, de modo que possibilite gerir e minimizar os conflitos dentro do ambiente organizacional.

Não tenho nada a reclamar das condições de trabalho. Quando você tem experiência de muitos salões você sabe identificar o que é bom e o que é ruim. Eu penso que: tem que estar bom para mim e para elas (em relação às empreendedoras). Se estiver bom para elas e não estiver bom para mim... aí... aí a gente tem que conversar. E aqui a gente tem facilidade de conversar [...] de poder chegar e falar o que não está bom e isso não virar uma fofoca porque tem salões onde isso acontece. Eu falo para o chefe sobre fulana estar fazendo algo errado e a liderança passar a informação de forma equivocada. Gera mal estar. Poderia ser feito de maneira mais sutil. Poderia ser minimizado. Situações que já aconteceram em outros lugares, mas não acontecem aqui. [...] Hoje eu estou satisfeita, sim! A experiência aqui está sendo boa. [...] porque geralmente, funciona como eu te falei. Sem pagamento. (M1)

O aquecimento desse nicho de mercado mantém abertas as possibilidades de troca de empresa, o que gera rotatividade. Isso fica claro mesmo em falas positivas sobre satisfação em relação à esmalteria.

O ambiente de trabalho é bom. Eu estou satisfeita! Eu poderia estar hoje em outros empregos [...] mas preferi estar aqui. Eu gosto de trabalhar aqui. (M2)

O estilo de liderança das empreendedoras, preocupadas em reter suas colaboradoras, aparece alinhado com uma percepção de zelo e excelência, como na fala de M4:

Sempre fui satisfeita. É péssimo fazer algo que não gosta. [...] Ela é interessante, simpática. Eu acho muito legal a forma como ela trata o cliente. E essa é a minha forma de atender o cliente. Com carinho, amor, atenção. Esse é o meu jeito. Tem que ter dedicação.

O comportamento das empreendedoras neste estudo de caso foi bastante elogiado pelas funcionárias podendo servir de inspiração para empreendedores que estejam lidando com questões de rotatividade no nicho de esmalterias. Porém, cabe ressaltar que pode haver um viés de interpretação gerado pela expectativa nas manicures em relação à pesquisa.

Os estudos realizados para identificar pontos sobre motivação e satisfação geraram pistas sobre elementos que geram rotatividade. Discursos relativos a salários e problemas de relacionamento entre indivíduos no ambiente de trabalho foram destacados como os motivos dos desligamentos. Pela recorrência com que foram mencionados em cada entrevista há indícios de que se tenha atingido saturação teórica nesse contexto.

[...] e manicure é assim... De um salão para o outro, raros são aquelas que levam bem a coisa. No profissional. Muitos salões têm rotatividade por causa disso. Eu não falo com fulano. Eu não falo com sicrano. É complicado o dia a dia. (M1)

Os primeiros empregos eu sai por motivos de doenças [...] mas a fofoca no ambiente certamente motivaria a minha saída. A fofoca é o que eu menos gosto nesta função. E é muito recorrente nos salões. Disse me disse [...] essas coisas. (M2)

Eu nunca fiquei muito tempo no mesmo salão. Às vezes saí por falta de pagamento. E outras por causa de perseguição e inveja. Isso é o que menos gosto no meu trabalho. No início eu fui trabalhar em um salão e estava indo muito bem, mas entrou uma menina nova e começou a pegar muito no meu pé [...] para não bater nela, então eu saí. O chefe era muito bom, bom de pagar, mas não sabia como colocar ela no lugar [...] me convidou a voltar, mas eu não quis. (M4)

Por este ângulo, evidenciaram-se passagens que exaltam a preferência por trabalhos em ambientes menores, como a esmalteria em comparação com salões. Monte (2010) declara que não há consenso entre tamanho da empresa e satisfação no trabalho. Para este grupo profissional, no entanto, o tamanho do ambiente, principalmente em relação à quantidade de colaboradores interfere no sentimento de satisfação no ambiente de trabalho e pode desencadear na rotatividade. Isso ocorre porque, na opinião delas, mais colaboradores significa mais intrigas, logo, mais conflitos organizacionais.

Eu prefiro trabalhar em esmalteria. O público do salão é bem maior em clientes e profissionais. Então, quando você começa a trabalhar em um ambiente limitado no número de profissionais e clientes é ótimo. Eu escolheria trabalhar em outras esmalterias. (M2)

Eu arrebentei no dinheiro trabalhando em salões, mas em ambientes pequenos as pessoas não têm tempo para cuidar da vida alheia. Porque são muitas as clientes. (M4)

Aspectos baseados em dificuldades relativas à saúde pessoal e familiar também foram ponderados. “Eu saí de um salão pela saúde do meu filho. Meu mais velho estava ficando muito doente e precisava de mim. Hoje, eu sairia por motivo de saúde dos meus filhos. Só.” (M3). Um único discurso fez menção ao requisito idade como ocasionador do desligamento.

Falta de pagamento. A maioria começa muito bem [...] eu não sei o que acontece em meio tempo e começa a atrasar o pagamento. [...] a troca de emprego é muito ruim, gera um problema na vida. [...] então, hoje, eu só sairia do emprego se ela (faz menção a empreendedora) me dispensasse. Mas com meus dezenove anos era: “me estressou?” Vou embora! [...] saída de adolescência para a vida adulta. Você acha que a vida é fácil, mas ela não é assim. (M1)

Considerações finais

O presente estudo visou identificar as causas da intensa rotatividade de profissionais manicures (SEBRAE, 2015) concentrando-se no nicho das esmalterias – negócios em expansão no mercado brasileiro (SEBRAE, 2018) especializado em cuidados e embelezamento das unhas.

Os dados e percepções obtidas através das entrevistas realizadas foram pré-analisados, explorados e tratados, permitindo o alcance do objetivo, uma perspectiva sobre as características deste grupo e a identificação de comportamentos referentes a lideranças deste ramo.

Detalhou-se uma profissão que é caracterizada pela predominância do sexo feminino tanto no corpo de colaboradores como no público de atendimento (Oliveira, 2017), e que tem crescido e se mostrado rentável mesmo em meio a uma crise econômica nacional (SEBRAE, 2018). O profissional desta área desenvolve habilidade e conhecimento prático por meio da

experiência fazendo com que seja uma alternativa para pessoas que tiveram pouco acesso à educação formal. Isso corrobora com a teoria de que a baixa escolaridade influencia na rotatividade (Nguyen et al, 2007; Monte, 2010). De certo modo, a profissão desempenha um papel de desenvolvimento social, provendo renda e autonomia às pessoas que provavelmente ficariam à margem das exigências atuais do mercado de trabalho.

Trata-se de uma atividade mundial e histórica, no entanto devido ao pouco prestígio social que tem no Brasil, o que segundo Oliveira (2009) e Monte (2010) podem estimular a rotatividade, por gerar a percepção de que o trabalho não é interessante. Esse desprestígio se reflete na regulamentação da profissão que ocorreu tardiamente. Esta tem enfoque em questões contratuais e financeiras, deixando a desejar nos cuidados relativos à saúde do colaborador. Neste sentido, há uma instrução aconselhando a observação de legislações sanitárias estabelecidas pela ANVISA para cuidados com equipamentos, mas não há indicações para observações das normas brasileiras de saúde e segurança do trabalhador referente à ergonomia, por exemplo.

Em qualquer ramo em que se pretenda identificar problemas e elucidar soluções, faz-se necessário o conhecimento das motivações dos colaboradores que o compõem. Neste sentido, o estudo identificou que as manicures iniciam a carreira por necessidades financeiras e muitas permanecem nela pelos mesmos motivos. Porém, existem casos que descobrem paixão pela oportunidade de promover satisfação e autoestima aos clientes por meio de seus serviços.

No delineamento dos fatores da rotatividade, apresentaram-se questões de saúde pessoal e de familiares, a suscetibilidade do ramo a conflitos interpessoais potencializados pelas atitudes das lideranças e problemas salariais referentes ao atraso de pagamento. Estes últimos, obviamente, exercem uma forte influência no sentimento de satisfação e na intenção de sair da empresa, já que a motivação predominante para atuação como manicure demonstrou ser financeira. Foi possível identificar que o ambiente de trabalho específico dessa esmalteria influencia na decisão de permanência das manicures (Chiavenato, 2008), embora as empreendedoras se incomodem com esse fenômeno.

O percurso metodológico adotado possibilitou uma abordagem qualitativa sobre o caso, viabilizando o esclarecimento e o aprofundamento dos fatores que geram rotatividade no nicho das esmalterias. Entretanto, essa abordagem impõe algumas limitações tais como a impossibilidade de generalização estatística. Dificuldades relativas ao tempo e disponibilidade das profissionais para as entrevistas apresentaram-se como fator limitante para o aprofundamento dos temas abordados. Seria interessante comparar os resultados dessa pesquisa com outras provenientes de outras esmalterias; realizar uma comparação do nicho das esmalterias com os tradicionais salões de beleza e explorar os temas que emergiram das entrevistas em novas oportunidades de pesquisa. Para pesquisas futuras, sugere-se ainda a investigação das raízes dos conflitos organizacionais no segmento de estética e beleza, aprofundando as questões motivacionais e o perfil profissional deste ramo. É pertinente investigar se ações limitadoras para interação entre profissional e clientela traz vantagens ao proprietário do negócio, uma vez que o desligamento do colaborador pode acarretar também na perda do cliente. Propõem-se ampliar os pressupostos deste estudo de casos a estudo de casos múltiplos, utilizando de maiores números de esmalterias. Sugere-se também a aplicação de uma abordagem quantitativa para testar os elementos identificados neste trabalho e buscar correlações que ajudem a esclarecer o fenômeno.

Contudo, este artigo descreveu um nicho de mercado pouco pesquisado, colaborando com a formação de referências para o avanço dos estudos sobre o tema e reconhecendo o

crescimento e consolidação das esmalterias na economia brasileira. Também proveu informações relevantes para que empreendedores do ramo consigam melhor compreender seus colaboradores e lidar com a rotatividade em seus negócios, dos profissionais que atuam nesse possibilitando a retenção da mão de obra.

Bibliografia

- Ács, Z. J., Szerb, L., Autio, E., & Lloyd, A. (2018). *Global Entrepreneurship Index*
- Almeida, Damiana Machado de; Lopes, Luis Felipe Dias; Costa, Vânia Medianeira Flores; Santos, Rita de Cássia Trindade dos. (2018). “*Administração Pública e Gestão Social.*” Vol. 10 No.1 pág. 55-65.
- Agapito, Paula Rodrigues; Filho, Ângelo Polizzi; Mirlene Maria Matias Siqueira. (2015) “*Bem estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedente de intenção de rotatividade.*” Revista ADM Mackenzie. Vol. 16, No. 6, pág. 71-93.
- Bardin, L. (1977). “*Análise de Conteúdo.*” Lisboa: Edições 70.
- Chiavenato, Idalberto. (2009) “*Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.*” 7º ed. Barueri, SP: 177 p.
- Chiavenato, Idalberto. (2008) “*Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.*” 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.
- DIEESE. (2014) Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos- “*Rotatividade Setorial: Dados e diretrizes para ação sindical.*” São Paulo. 140 p.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). “*Building Theories from Case Study Research.*” Academy of Management Review, Vol. 14. No. 4, pág. 532-550.
- Ferreira, Cláudia Aparecida Avelar. (2016). “*Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil.*” Revista Capital Científico- Eletrônica. Vol. 14. No. 2
- Ferreira, Maria Luiza Conceição Bisi; Siqueira, Mirlene Maria Matias. (2005) “*Antecedentes de Intenção de Rotatividade: estudo de um modelo psicossocial.*” Organizações em contexto. Vol.1, No. 2, pág47-67. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/1252>>. Acesso em: 09 abr. 2018.
- Gephart, R. P. (1993) “*The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking.*” Academy of Management journal, 36, pp 1465-1514.
- Gil, Carlos. (2008) “*Métodos e técnicas de pesquisa social.*” 6º ed. São Paulo. Atlas. 197
- Herrington, Mike; Kew, Penny. (2016) G. E. M. *Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017*. Global Entrepreneurship Monitor, 1–180.
- Lu, Lu; Liu, Jun; Zhao, Na. (2017) “*Why employees stay: the roles of psychological ownership, territoriality and work relationship closeness in affecting employee turnover intention.*” Frontiers of Business Research in China Vol. 11 No. 10.
- Maloney, W.(2004) *Informality revisited. World development*, v. 32, p. 1.159-1.178.

Vogot, Marcus Cleyson; Cunha, Mara; Paulo Roberto Da. (2009) “*Capital Psicológico no trabalho e a intenção de rotatividade de auditores independentes.*” XVII USP. International Conference in accounting.

Monte, Paulo Aguiar do. (2011) “*Job dissatisfaction and labour turnover: evidence from Brazil.*” The international Journal of Human Resource Management. Vol. 23. No.8 pág. 1717-1735.

Morrison, R. (2004). “*Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions.*” New Zealand Journal of Psychology, No. 33 Pág. 114–128.

New York Post. “*The USA’s first nail salon opened in NYC in 1878.*” Disponível em: <<https://nypost.com/2014/04/20/first-us-nail-salon-opened-in-nyc-in-1878-book/>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

Nguyen, Anh; Taylor, Jim; Bradley, Steve. (2003). “*Relative Pay and Job Satisfaction: Some New Evidence.*” MPRA Paper No1382. Disponível em: < <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/1382/>> Acesso em: Abril de 2018.

Oliveira, Joana de Oliveira Botelho de. (2009) “*Relação entre Intenção de Turnover; qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: Um estudo Exploratório numa das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal.*” Repositório da Universidade de Lisboa, Lisboa. Disponível em: ><http://repositorio.ul.pt/handle/10451/2188>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

Oliveira, Juliana Andrade. (2014). “*Fazendo a vida fazendo unhas: uma análise sociológica do trabalho de manicure.*” Tese de doutorado. São Paulo: USP.

SEBRAE. “*Esmalteria: um negócio em franca expansão no Brasil.*” Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/esmalterias-um-negocio-em-franca-expansao-no-brasil,1fe8d62b2b886410vgnvcm1000003b74010arcrd>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2015). “*Pesquisa Setor/ Segmento Beleza & Estética 2015.*” São Paulo. Pág. 105

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017) *Relatório Especial: O empreendedorismo e o Mercado de Trabalho* Consultado em 19/06/2018.

Silva, Lara Raquel Fonseca da; Mousquer Letícia Dutra; Schadeck, Marise; Rodrigues, Luis Adriano. (2015). “*A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial.*” Revista de Administração IMED. Vol. 5 No.3. Pág 241-249.

Sobral, Felipe; Peci, Alketa. (2012). “*Fundamentos de Administração.*” São Paulo. Person Education do Brasil. Pág 98-105.

Segala, Mariana. (2018) “*A retomada é desigual*”. EXAME. Edição 1154. Ano 52. No.2. pág 27-31.

Silva Junior, Nelson Aleixo da. (2011). “*Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa.*” Psico-USF, V.6, No.1, p.47-57.

STATISTA. “*Spending on nail salon service in the united states from 1988 to 2017(in billion u.s dollars).*” Disponível em : <<https://www.statista.com/statistics/276605/revenue-nail-salon-services-united-states/>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

Still, Joann. (2016) “*Pedicures, Yesterday and Today: Benefits of New Services.*” 2 CE Hours. Recuperado em:< <https://glenallsopxeidosnapoli.com/manicure-and-pedicure-study-guide.html>> Acesso em: 13 de Março de 2018.

Strapazzon, Jaqueline; Calegari, Sonia; Siminoni, Tatiane Ronchi. (2008). “*Reflexos na rotatividade de pessoal de uma empresa do ramo odontológico na cidade de Pato Branco – PR.*” Synergismus scyentifica UTPR. Vol. 3 No. 1.

Vergara, Sylvia Constant. (1988). “*Projetos e relatórios de pesquisas em administração.*” 2 ed. Atlas. Pág 89.

Willits Joseph H. (2015). “*The Labor Turn-Over and the Humanizing of Industry*”. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 61, America's Interests after the European War, pp. 127-137