



MAPEAMENTO DA ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS DE SALÕES DE BELEZA E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DO SERVIÇO

Lucas Desidério Ribeiro¹, Ana Julia Candia de Souza¹, Marcelo Oliveira Bueno da Silva¹, Debora Souza Muniz da Costa¹ (Orientadora), Leonardo Contri Campanelli² (Orientador), e-mail: lucas_desiderio@live.com

596

¹Centro Universitário ETEP / Campus Esplanada / São José dos Campos/SP

²Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) / Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) / São José dos Campos/SP

Resumo: Neste trabalho foi analisada a ocorrência de rotatividade de pessoal no segmento constituído por salões de beleza na cidade de São José dos Campos, uma das maiores do estado de São Paulo, bem como a percepção dos clientes sobre a influência deste processo na qualidade do serviço prestado. Foram então elaborados questionários distintos para os profissionais e os clientes de vários estabelecimentos distribuídos de forma aleatória pela cidade. Constatou-se um nível de rotatividade de profissionais significativo no setor, que são em sua maioria autônomos. A atuação em regime CLT mostrou-se como uma forma de aumentar a satisfação dos profissionais e consequentemente reduzir essa rotatividade, a qual não é bem avaliada pelos clientes. Na percepção destes, tanto as condições do local quanto a relação com os profissionais são relevantes para a qualidade do serviço.

Palavras-Chave: rotatividade, gestão de pessoas, qualidade.

1. Introdução

A relação de contratação e de desligamento de funcionários em uma organização em um período determinado de tempo define a chamada rotatividade de pessoal, que em inglês é conhecida pelo termo *turnover*. Essa relação, segundo Chiavenato (2010) pode ocorrer de forma voluntária ou involuntária, afetando de maneira significativa os processos e os resultados da organização. A rotatividade de pessoal pode ser vista sob a ótica tanto da organização quanto dos profissionais. Mobley (1992) menciona que é saudável um índice de rotatividade não muito



baixo, uma vez que é uma medida da revitalização de sua mão-de-obra e conseqüentemente de seus processos.

Jonos e Machado (2015) chegaram a uma conclusão similar quando avaliaram a rotatividade em uma empresa de terceirização de serviços. Como o negócio avaliado dependia do ambiente macroeconômico externo, a rotatividade de pessoal era uma prática comum, embora fosse detectado como uma das causas principais para a saída do funcionário a solicitação por parte do tomador de serviço. Os autores apontaram alguns benefícios para a empresa em razão dessa rotatividade, como a reciclagem de ideias e também o aprendizado por parte dos funcionários mais antigos. É interessante notar que alguns desses benefícios podem estar relacionados à saída de funcionários com baixo desempenho e oportunidades para outros funcionários (HARRIS, 1997).

Há que se destacar que a rotatividade de pessoal usualmente acarreta em custos para a organização. Além dos custos associados ao desligamento propriamente dito do funcionário, há custos relacionados a um decréscimo na produção ou então no serviço prestado, ao clima organizacional, à necessidade de aportes adicionais para reposição e treinamento de mão-de-obra, etc. (HUZEK; STEFANO, 2009). Além da variável custo, a qualidade dos processos também é uma preocupação, tendo em vista o tempo necessário para se desenvolver o engajamento e o conhecimento técnico do funcionário que venha a ocupar a posição de trabalho (JONOS; MACHADO, 2015).

Sob a ótica do funcionário, diversos autores concordam que a rotatividade é um ato que mede o sentimento do profissional para com as funções sendo executadas e até mesmo com a própria empresa (CHIAVENATO, 2010; FRANÇA, 2008). Luz (2008) diz que as causas da rotatividade podem ser internas ou externas à organização. Dentre as internas destacam-se salários baixos, falta de benefícios, falta de segurança na atividade profissional, falta de oportunidades de desenvolvimento profissional, forma de relacionamento com o superior e ambiente de trabalho. Como causa externa tem-se, por exemplo, uma nova oportunidade no mercado de trabalho.

Esta mesma linha de raciocínio foi mostrada por Silva (2013) ao reunir aspectos de rotatividade em diversos segmentos empresariais, verificando-se uma relação inversa entre a



rotatividade e o nível individual de satisfação e de comprometimento do funcionário. Para garantir menor rotatividade, um maior nível de satisfação e comprometimento depende de fatores como comunicação, justiça em distribuições e remunerações, integração, oportunidades de promoção, participação em decisões, condição do ambiente laboral, segurança e estabilidade no emprego, além da harmonia entre o trabalho e a vida pessoal. Por outro lado, uma maior rotatividade está ligada à rotinização das tarefas, oportunidades externas e centralização de decisões.

Nota-se, portanto, que o conhecimento dos aspectos de rotatividade de pessoal é bastante importante, tendo em vista que se trata de um fenômeno que inevitavelmente gera custos e também desgastes à organização. Determinar o nível de rotatividade de pessoal e também as suas causas pode trazer efeitos diretos ao crescimento da empresa. Segundo Pinheiro e Souza (2013 *apud* CARDOZO, 2005), as pessoas são recursos indispensáveis no que diz respeito ao desenvolvimento organizacional, o que mostra a importância da gestão da rotatividade por parte da administração do negócio. No entanto, gestão de pessoas em micro e pequenas empresas não é algo trivial muito em função da falta de recursos financeiros ou até mesmo de pessoal especializado (RIBEIRO; GUEDES; OLIVEIRA, 2018).

Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo avaliar a ocorrência de rotatividade no setor de salões de beleza na cidade de São José dos Campos, que é a quinta maior cidade do estado de São Paulo, e também a percepção dos clientes deste setor em relação a este fenômeno e como afeta a qualidade do serviço prestado.

2. Metodologia

A pesquisa pode ser classificada como exploratória por buscar compreender a ocorrência e a visão de profissionais e clientes de salões de beleza sobre os aspectos de rotatividade de pessoal no setor. A pesquisa de campo para o levantamento de informações foi realizada entre os meses de outubro e dezembro de 2019 na cidade de São José dos Campos, no estado de São Paulo. Para isso, foram estruturados dois questionários com questões de múltipla escolha, um direcionado aos profissionais de salões de beleza e outro direcionado aos tomadores do serviço, ou seja, aos clientes do setor. As respostas dos profissionais foram coletadas em



entrevistas presenciais realizadas em salões escolhidos aleatoriamente em todas as regiões da cidade. Por outro lado, o questionário dos clientes foi enviado eletronicamente também de forma aleatória. Foram obtidas 16 respostas de profissionais e 63 respostas de clientes, a partir das quais os dados foram tratados em conjunto e de forma anônima.

599

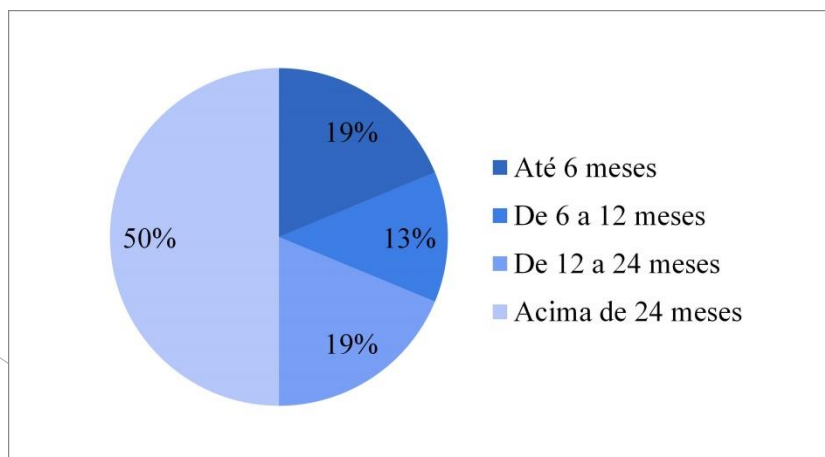
3. Resultados e discussões

3.1. Análise da visão dos profissionais

Os primeiros resultados aqui apresentados referem-se àqueles coletados nas entrevistas com os profissionais dos salões de beleza. Com base nos dados apresentados na Figura 1, pode-se observar que a metade dos entrevistados permaneceu por mais de dois anos na mesma empresa. No entanto, considerando os valores acumulados de permanência por até doze meses, tem-se uma porção de 32%, que também é um valor considerável. Usualmente a literatura avalia o nível de rotatividade através do cálculo do índice de rotatividade em um determinado período de tempo. Não há um consenso sobre o índice ideal, o que de acordo com Balestreri et al. (2014 *apud* WYATT, 2012), deve ser entendido como aquele em que é possível realizar a troca de profissionais de baixa produtividade mantendo-se aqueles com desempenho satisfatório.

O cálculo do índice de rotatividade é feito quando se avalia este fenômeno em uma única organização, o que não é o foco deste trabalho. Aqui está sendo avaliado um nicho de mercado, o de salões de beleza. O fato de a Figura 1 mostrar que 50% dos profissionais entrevistados não permanecem na mesma empresa por mais do que dois anos é um indicativo, mesmo que qualitativo, de que a rotatividade de pessoal no setor é significativa. Isso revela uma das grandes limitações do setor, que é a inexistência de plano de carreira que possibilitaria a manutenção do profissional. Bulgacov (1999) menciona que o plano de carreira fornece condições para que pessoas se mantenham motivadas em suas atividades profissionais, o que já foi mencionado anteriormente que se trata de uma maneira de aumentar a satisfação e o comprometimento do funcionário para reduzir a rotatividade de pessoal.

Figura 1 – Tempo máximo de permanência do profissional em uma mesma empresa.



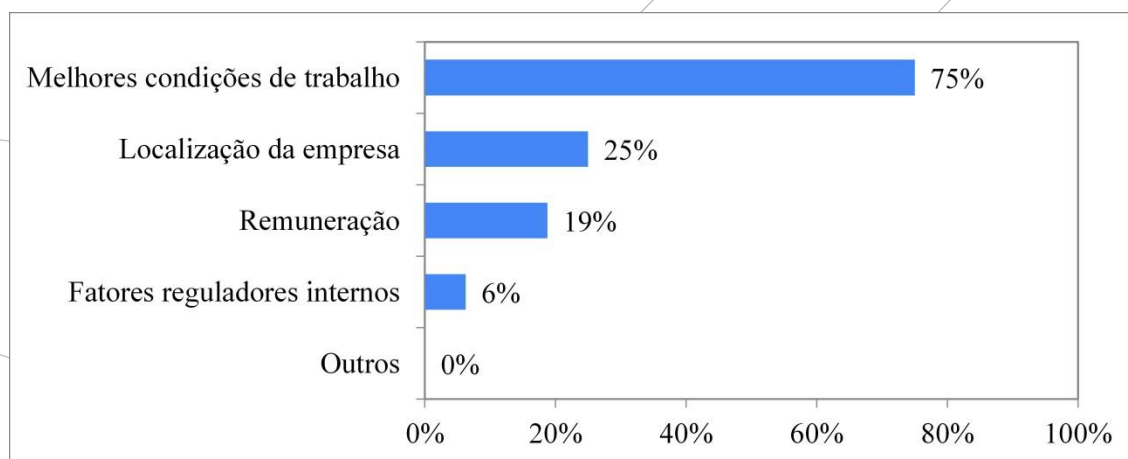
600

Fonte: Autores (2019)

O que precisa ser compreendido então são os motivos que levam esses profissionais de salões de beleza a mudarem constantemente de empresa, considerando nesse momento apenas a saída por opção do profissional. Para isso, alguns motivos foram sugeridos aos entrevistados, que puderam nesse caso escolher mais de uma opção em suas respostas: condições de trabalho, fatores reguladores internos, localização da empresa, remuneração e outros. Conforme apresentado na Figura 2, as condições de trabalho foram apontadas por 75% dos entrevistados como o fator de decisão para a troca de empresa. Como parte desta opção, os profissionais destacaram as condições ambientais do salão e a oferta de produtos para a realização do trabalho como sendo fatores primordiais para a escolha de uma empresa adequada.

Essa questão do ambiente de trabalho é abordada por vários autores no tema de rotatividade de pessoal. Uma análise feita por Gonçalves e Cruz (2012) em uma clínica de saúde evidenciou esse fator como um dos principais motivos de permanência do funcionário na empresa, que também é uma prestadora de serviços, assim como os salões de beleza. As condições estruturais do local de trabalho devem de fato ser uma preocupação das empresas, pois podem estimular nos profissionais reações emocionais desfavoráveis (WAGNER; HOLLENBECK, 1999), acarretando não só à rotatividade e todas as suas consequências já conhecidas para uma empresa, mas também a uma queda de qualidade do serviço prestado ao público.

Figura 2 – Motivos associados à permanência ou não em uma empresa segundo a percepção dos profissionais.



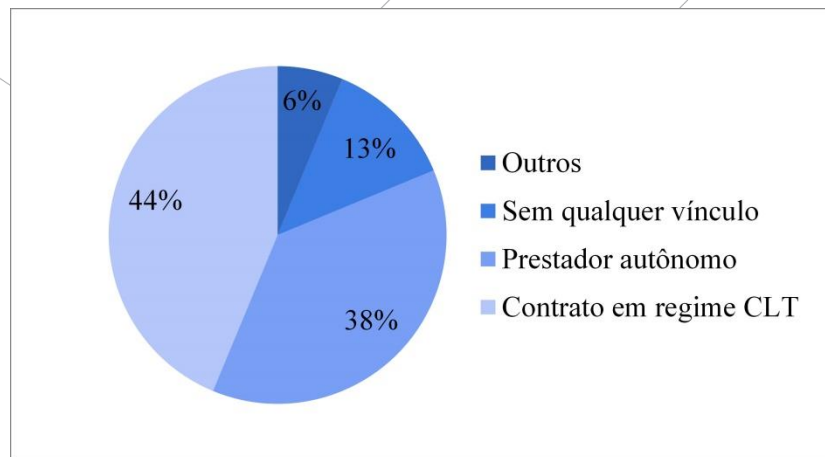
Fonte: Autores (2019)

É importante destacar ainda sobre a Figura 2 que o fator remuneração não se apresentou como um motivo primordial. Esse resultado foi relativamente inesperado tendo em vista que a carreira profissional é usualmente guiada por fatores externos, dentro os quais a remuneração, em detrimento às escolhas pessoais (DUTRA, 2004). Pode-se assim avaliar que a renda obtida pelos profissionais nos salões de beleza está alinhada às suas expectativas. Isso não significa, no entanto, que o sistema de remuneração como um todo, que inclui alguns serviços sociais e/ou benefícios complementares, seja adequado. Por isso decidiu-se analisar também o regime de trabalho optado pelos profissionais dos salões de beleza.

A Figura 3 reúne as preferências de regime de trabalho sob a ótica dos profissionais do setor, no qual, embora não quantificado no presente trabalho, a prática comum é de absorção de profissionais em regime autônomo. Uma porção de 44% dos entrevistados preferiria trabalhar com contratos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e, por isso, usufruir de todos os direitos definidos por lei. Com 38%, o segundo fator mais apontado foi a manutenção no regime autônomo. Esse resultado foi surpreendente até o ponto em que se observou durante as entrevistas que grande parte dos entrevistados sequer conhecia o

significado do regime CLT e de seus benefícios. Portanto, é preciso certo cuidado para avaliar esta questão, sugerindo assim uma razão pela opção por regimes autônomos por parte de vários salões.

Figura 3 – Preferência do profissional por regime de trabalho.



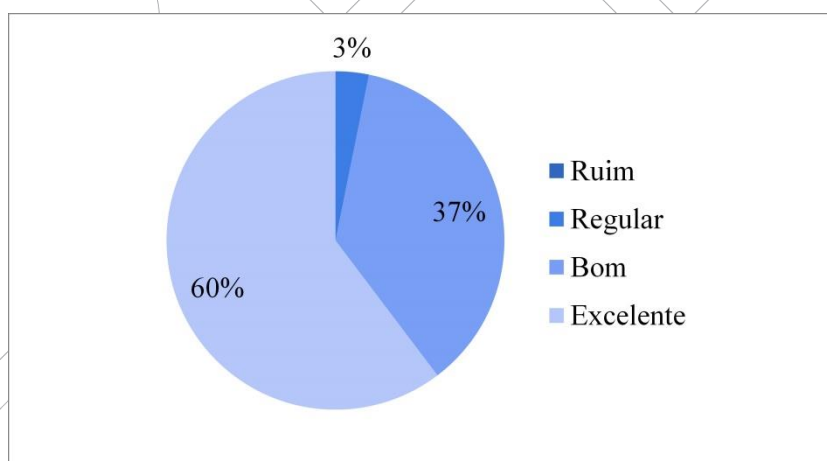
Fonte: Autores (2019)

É possível então que haja nesse setor uma relação entre a rotatividade de pessoal e o regime de trabalho que é comumente praticado, mesmo que os profissionais não estejam observando esta relação como algo que possa assegurar a manutenção do emprego. Trata-se de um tema que precisa ser avaliado com maior detalhamento. O regime de trabalho pode ser enquadrado no clima organizacional, já que é um fator que está intimamente ligado aos sentimentos de satisfação, interesse, colaboração, animação, etc., ou seja, às propriedades motivacionais dos profissionais (CHIAVENATO, 2010). Quando se questionou a preferência por regime de trabalho, partiu-se para um fator subjetivo que pode indicar o nível de motivação pelo trabalho e, portanto, contribuir com as melhores condições de trabalho levantadas na Figura 2.

3.2. Análise da visão dos clientes

Os resultados referem-se agora aos coletados por questionário junto aos clientes dos salões de beleza. O primeiro item avaliado diz respeito à qualidade do serviço prestado pelos profissionais da área e é apresentado na Figura 4. Quase que a totalidade dos participantes avaliou a qualidade do serviço como boa ou excelente, com destaque para nenhuma resposta como ruim. Apesar de haver uma relação entre a qualidade do serviço prestado com a adequação do local de trabalho, o serviço realizado nos salões de beleza depende fortemente da habilidade do profissional, o que contribui com o ótimo nível de qualidade apontado pelos clientes. Este resultado não indica qualquer relação entre a rotatividade dos profissionais com a qualidade observada pelos clientes.

Figura 4 – Nível de qualidade do serviço observado pelos clientes.

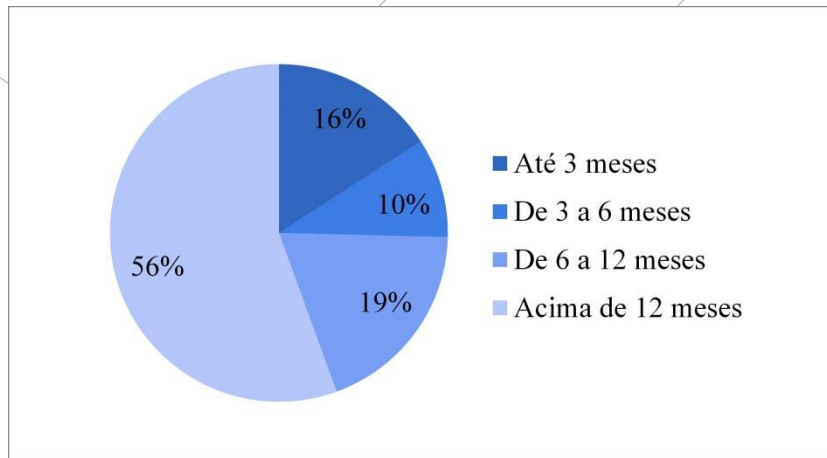


Fonte: Autores (2019)

Neste contexto, dois pontos foram avaliados como forma de complementar esse resultado. O primeiro diz respeito ao tempo que o cliente frequenta o salão de beleza atual. Conforme mostra a Figura 5, 56% frequentam o estabelecimento há mais de um ano e 44% há menos de um ano, com destaque para uma porção de 16% de frequência inferior a três meses. Assim, considerando o tempo de um ano como um divisor, o perfil dos participantes é similarmente distribuído no quesito fidelidade ao estabelecimento, eliminando tendências. O segundo ponto se refere ao que o cliente enxerga como motivos que influenciam na qualidade

do serviço. Alguns motivos foram sugeridos aos clientes, que tiveram a possibilidade nesse caso de selecionar mais de uma opção em suas respostas. A Figura 6 traz estes motivos de qualidade sob a ótica dos clientes.

Figura 5 – Tempo de frequência do cliente no estabelecimento atual.



Fonte: Autores (2019)

Figura 6 – Motivos que influenciam na qualidade do serviço segundo a percepção dos clientes.



Fonte: Autores (2019)



A limpeza do local e a higienização dos instrumentos foi um motivo selecionado por 83% dos participantes. Isso está ligado à condição do ambiente de trabalho que os profissionais apontaram como fundamental para a manutenção do emprego (vide Figura 2), mostrando um consenso sobre a importância das condições do ambiente por parte de tomadores e prestadores do serviço dos salões de beleza. Além disso, 64% dos participantes apontaram o bom atendimento ao cliente como um motivo de qualidade do serviço prestado, algo que Koetler (2000) define como sendo todas as atividades que permitem o acesso do cliente a pessoas que podem fornecer serviços e soluções de maneira rápida e satisfatória. Tanto a adequação do ambiente de trabalho quando o bom atendimento são fatores que dependem não só da política da empresa, mas também do comprometimento e da motivação do profissional.

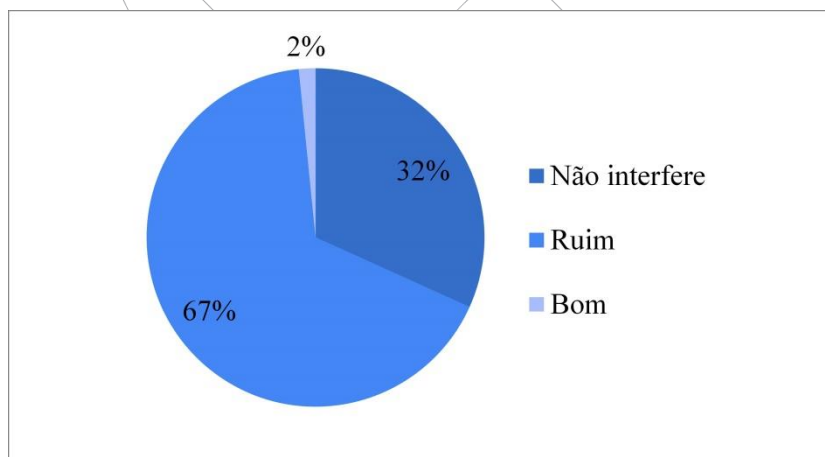
É importante destacar que apenas 30% dos clientes fazem questão de receber o serviço sempre pelo mesmo profissional. A princípio, na visão dos clientes, a qualidade do serviço está mais relacionada à empresa do que ao profissional propriamente dito. Quando Jonos e Machado (2015) analisaram a rotatividade em uma empresa de terceirização de serviços, foi verificado que a exigência do cliente era uma das principais causas da rotatividade de pessoal. Uma situação similar pode então ser extrapolada aos salões de beleza diante desse dado de baixa necessidade de exclusividade no atendimento, o que pode ser um fator que contribui com o alto nível de rotatividade mensurado junto aos profissionais e ilustrado na Figura 1.

Finalmente, os clientes foram induzidos a avaliar a questão da rotatividade de pessoal nos salões de beleza. A Figura 7 mostra que 67% dos participantes consideram ruim a troca de profissionais. Embora na análise da Figura 6 apenas 30% terem escolhido como motivo de qualidade o atendimento exclusivo de um profissional, a rotatividade de pessoal não é bem vista pelos clientes. Além da perda da relação humana e de confiança que se desenvolve entre o prestador e o tomador do serviço, o que é algo muito comum em setores que requerem aproximação entre os personagens, a troca contínua de profissionais interfere na credibilidade junto aos clientes.

Portanto, é necessário um grande cuidado por parte dos salões de beleza diante de um cenário em que a satisfação dos clientes está ligada principalmente às condições do estabelecimento e ao atendimento recebido. Uma vez que o atendimento é uma variável

importante, a satisfação do profissional torna-se um requisito fundamental para que o mesmo se utilize de suas habilidades e forneça um serviço de qualidade. Se o profissional está motivado e satisfeito com as condições de trabalho, a rotatividade deve ser menor, algo que é bem avaliado pela maioria dos clientes. O problema é como manter elevado o nível de satisfação dos profissionais, que mostrou estar relacionado com as condições de trabalho, incluindo o regime de contratação. Observa-se uma situação em que a queda da rotatividade de pessoal pode depender de investimentos e também do aumento de custos para o empresário.

Figura 7 – Opinião dos clientes sobre a rotatividade de profissionais.



Fonte: Autores (2019)

Uma alternativa que poderia permitir a redução da rotatividade dos profissionais autônomos ao mesmo tempo em que os custos do empresário não cresçam muito é o processo de terceirização. Marcelino (2007) define terceirização como sendo “todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta. Ou seja, é a relação onde o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outra”. Garcia (2006) verificou que a prática da terceirização de fato gera economias consideráveis. No entanto, é vital destacar que, para não se tornar um meio de ferir a legislação trabalhista, a terceirização não deve ser considerada somente como uma ferramenta de redução de custos, mas também como uma prática que faça parte dos objetivos estratégicos de uma empresa (FEIJÓ; BEHR,



2016 *apud* GIRARD, 2014). No caso dos salões de beleza, uma análise mais aprofundada é necessária para verificar a viabilidade da terceirização, principalmente no que se refere a como os profissionais autônomos do setor avaliam essa possibilidade.

4. Conclusões

Através de uma pesquisa de campo com personagens de salões de beleza da cidade de São José dos Campos, no estado de São Paulo, este trabalho mapeou o referido setor de mercado em relação à rotatividade dos trabalhadores e à relação deste fenômeno com a qualidade do serviço percebida pelos clientes.

Observou-se que o nível de rotatividade de pessoal é significativo e principalmente influenciado pela busca por ambientes que fornecem melhores condições de trabalho. A remuneração mostrou não ser tão relevante para a rotatividade neste setor, mesmo diante de um cenário constituído majoritariamente por profissionais autônomos sem benefícios trabalhistas. Grande parte dos profissionais mostrou desconhecimento da CLT, o que induziu a uma quantidade grande de profissionais que preferem atuar em regime autônomo. Esse número só não foi maior do que os que gostariam de fato de possuir um contrato de trabalho formal e, dessa forma, usufruir dos benefícios da legislação. Este foi um fator sugerido como uma causa de insatisfação e conseqüentemente de rotatividade de pessoal.

Em relação aos clientes participantes desta pesquisa, grande parte considerou como satisfatória a qualidade dos serviços dos salões de beleza, indicando a limpeza do ambiente e a higienização como o principal fator de garantia de qualidade. Embora o bom atendimento por parte dos profissionais também mostrou uma relação direta com a qualidade percebida pelos clientes, estes não mostraram fazer questão de atendimento sempre pelo mesmo profissional. Isso sugeriu que a exigência dos tomadores de serviço pode ser um fator potencial de rotatividade de profissionais, o que é coerente tendo em vista que o nível de atendimento é algo subjetivo. Quando questionados especificamente sobre a rotatividade, os clientes não avaliaram com bons olhos, o que pode afetar a credibilidade do estabelecimento. Portanto, é cabível uma medida que alinhe os interesses dos salões com os dos profissionais para reduzir a rotatividade.



5. Referências

BALESTRERI, Aline S. et al. Custos da Rotatividade de Pessoal: Evidências em uma Empresa Familiar. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), VIII, 2014, Goiânia. *Anais...* 2014

BULGACOV, Sergio. Manual de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 1999. 463 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

DUTRA, Joel S. Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 208 p.

FEIJÓ, Rafael P.; BEHR, Ariel. Alternativa para redução de custos com o uso da análise da viabilidade da internalização de serviços secundários: estudo de caso em uma concessionária de veículos. 2016. 25 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

FRANÇA, Ana C. L. Práticas de Recursos Humanos - PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008. 267 p.

GARCIA, Roberto B. O impacto da terceirização sobre os custos de mão-de-obra das organizações. In: Congresso Brasileiro de Custos, XIII, 2006, Belo Horizonte. *Anais...* 2006.

GONÇALVES, Geórgia; CRUZ, Helio A. Rotatividade de pessoal: uma análise do clima organizacional e fatores que influenciam o turnover na área operacional de uma clínica de saúde em Florianópolis/SC. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), XIV, 2017, Resende. *Anais...* 2017.

HARRIS, Michael. Human Resource Management: a practical approach. Fort Worth: Dryden Press, 1997. 489 p.

HUZEK, Daniele; STEFANO, Silvio R. Rotatividade em hospitais filantrópicos da região centro sul do Paraná. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/12semead/resultado/trabalhosPDF/729.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2020.



JONOS, Daiane C.; MACHADO, Osmar, A. Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. Revista Hórus, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2015.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. 764 p.

LUZ, Ricardo S. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 280 p.

MARCELINO, Paula. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. Revista Pegada, v. 8, n. 2, p. 55-71, 2007.

MOBLEY, William H. Turnover: Causas, Consequências e Controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992. 232 p.

PINHEIRO, Ana P.; SOUZA, Dercia A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), X, 2013, Resende. *Anais...* 2013.

RIBEIRO, Gabrieli B.; GUEDES, Poliana O.; OLIVEIRA, P. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. Revista Conexão Eletrônica, v. 15, n. 1, 2018.

SILVA, Marlize P. Relação das práticas de gestão de recursos humanos com turnover: um estudo com empresas do norte do Paraná. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999. 496 p.

ISBN nº 978-65-993495-0-8