

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A rotatividade em um salão de beleza: a importância da gestão
participativa**

Ana Paula Lopes Guimarães

Belo Horizonte

2014

ANA PAULA LOPES GUIMARÃES

A rotatividade em um salão de beleza: a importância da gestão participativa

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Ergonomia do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Ergonomia.

Área de concentração: Ergonomia.

Orientadora: Prof^a Raquel Guimarães Soares.

Belo Horizonte

2014

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre a Gestão Participativa como uma proposta de ampliação da eficácia do ponto de vista da ergonomia. Os aspectos da globalização criaram várias novas oportunidades de negócios e também efervesceram a competição entre as empresas. Dentro deste ambiente extremamente competitivo, a ergonomia proporciona aquisição de diferencial, tanto na prevenção da saúde humana como na ampliação da eficácia da organização. Na finalidade basilar da ergonomia está a prevenção da saúde através da melhoria das condições ambientais do trabalho, que quando adequadamente perpetrada pela organização, não necessariamente conduzirá ao incremento da produtividade e sim à ausência de patologias. Por outro lado, a falta de condições ambientais adequadas degrada a saúde física e mental dos trabalhadores e conseqüentemente, também a produtividade. Outra preocupação da ergonomia é o aproveitamento do potencial cognitivo dos trabalhadores, e como efeito disto, a ampliação da eficácia empresarial. É neste campo que estaremos conduzindo o trabalho, maximizando o aproveitamento do potencial cognitivo dos trabalhadores através da reorganização do modelo funcional da empresa, ou seja, implementando a Gestão Participativa.

ABSTRACT

This paper establishes a study about the “Team Work System” as a productivity improvement proposes through the Ergonomics view. The globalization aspects created such of new business opportunities and also increased the competition between the organizations. Inside a competitive environment, Ergonomics and Macroergonomics could be the differential, thus at human health prevention as at productivity improvement. The principal ergonomics purpose is to prevent the human health through a salutary and healthy work environment, although this does not result in productivity improvement it can prevent the diseases like CTD (Cumulative Trauma Disorder) and RSI (Repetitive Strain Injury). So, the lack of adequate work conditions deteriorates the physic and mental human health, and consequently results in a low productivity. Another Macroergonomics aspect is the total utilization of the worker’s cognitive potential, and as a result of this process, the enterprise productivity improvement. In this way the work will be conducted, maximizing the utilization of the worker’s cognitive potential through the reorganization of the functional structure.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 A DEMANDA DA ANÁLISE ERGONÔMICA DA ATIVIDADE EM UM SALÃO DE BELEZA	6
2 LEVANTAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DAS MANICURES	7
2.1 A gestão do salão	11
3 OBJETIVO DA AET	12
4 HIPÓTESE	12
5 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	13
5.1 Conceito de turnover	13
5.2 A importância das pessoas na organização	14
5.3 A importância da gestão participativa	19
6 METODOLOGIA	23
7 O SALÃO ESTUDADO	24
8 A TAREFA DAS MANICURES	25
8.1 Atendimentos em horário de pico	27
8.2 Fatores extrínsecos no ambiente de trabalho	28
8.3 As dificuldades na gestão do salão	29
9 O USO DO UNIFORME	30
10 O LAY OUT DO SALÃO	31
11 AS MUDANÇAS REALIZADAS NO SALÃO	33
12 DIAGNÓSTICO	38
13 RECOMENDAÇÕES	39
14 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
15 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

INTRODUÇÃO

O estudo analisa os possíveis fatores do trabalho que contribuem para a rotatividade em um salão de beleza no setor de unhas.

Segundo o especialista Magno (2012) a turnover tem muito a ver com o método de gestão arcaico aplicado pela grande maioria das empresas. O método de gestão dominante em nossa economia segundo eles é fabril, pós-revolução industrial. Nos escreve ainda que esse sistema foi desenvolvido para gerir profissionais não qualificados que desempenhavam serviços braçais de forma repetitiva. É a chamada gestão comando controle, na qual o chefe acredita que basta mandar bem e cobrar bem para alcançar os resultados esperados.

Verifica-se também um maior controle de rotatividade no caso das empresas mais abertas, onde as pessoas podem se posicionar a partir de seus programas de gestão participativa. Merecem destaque ao se mencionar ferramentas de controle de turnover, os sistemas de avaliação de desempenho de pessoas. Com eles é possível discutir metas e insatisfações pessoais, com alta probabilidade de se evidenciar agravamentos de insatisfações e assim agir corretivamente. Os estudos de Siqueira (2005) resumem essas idéias em três elementos que a autora define como determinadores das intenções de rotatividade por parte de funcionários: Percepção de justiça de remuneração, satisfação geral com o trabalho e comprometimento organizacional efetivo com os funcionários.

1. A DEMANDA DA ANÁLISE ERGONÔMICA DA ATIVIDADE EM UM SALÃO DE BELEZA

Para entender a demanda, que surgiu por meio da verbalização da proprietária, quanto ao histórico de alto índice de rotatividade de manicures no salão de beleza estudado, foram coletados dados das trabalhadoras, a fim de

relacioná-los com a alta rotatividade do setor de unhas. Verificou-se que a dificuldade na relação entre funcionário e um dos gerentes, com exposição pessoal das mesmas na presença de clientes influenciava diretamente em sua permanência no salão.

2. LEVANTAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DAS MANICURES

A fim de analisar a demanda, foram realizadas entrevistas, levantamentos estatísticos e análise de dados referentes às queixas apresentadas pelas manicures, a fim de relacioná-los com a alta rotatividade do setor de unhas no salão de beleza estudado, foram eles: idade; tempo de função; tempo no estabelecimento atual; e quais são os pontos positivos e pontos a melhorar que o local de trabalho atual proporciona.

Na **Tabela 1** encontram-se os dados coletados das trabalhadoras, designadas, respectivamente, de Manicure V, Manicure E e Manicure J.

Tabela 1: dados do setor de unhas

Item	Manicure V	Manicure E	Manicure J
Idade	27	32	24
Tempo de função	8 anos	13 anos	10 anos
Tempo salão atual	2 anos	1 ano	3 meses
Pontos Positivos	Valorização no trabalho.	Acesso á agenda para marcação de clientes.	Salão localizado em local de grande movimento, o que aumenta o número de clientes para atender e com isso o ganho no fim do mês.
	Acesso á agenda para marcação de clientes.	Bom relacionamento da equipe de trabalho e a proprietária.	Acesso á agenda para marcação de clientes.
	Crescimento profissional, em que a proprietária incentiva as funcionárias trazendo novidades e as liberando para fazer novos cursos.		
Pontos a melhorar	Iluminação insuiciente à noite para execução de trabalho minucioso.	Pequeno espaço de circulação no salão nos dias de maior movimento.	Pequeno espaço de circulação no salão.
	Excesso de ruído dos secadores de cabelo.		
	Pequeno espaço de circulação no salão nos dias de maior movimento.		Imposição do uso e modelo do uniforme.
	Pouco espaço para o setor de unhas.		Interferência de parentes na gestão do salão, extrapolando suas atribuições (gestão).

Fonte: Entrevistas e observações das manicures, 2012.

Por meio da **Tabela 1**, observa-se que a faixa etária correspondente às trabalhadoras no setor de unhas deste salão varia de 24 a 32 anos, evidenciando um público relativamente jovem, em que há predomínio de ofertas mais atraentes, e com isto, a busca pela estabilização financeira.

O tempo de função de manicure exercida por elas no mercado varia de 8 a 13 anos, evidenciando que esta tarefa proporciona a elas maior tempo no mercado de trabalho em uma mesma função. As manicures relataram que o seu tempo de permanência em empregos anteriores foi em média de seis meses, sendo que os motivos que as levaram a se desligarem de antigos salões foram à agressividade verbal e a exposição das funcionárias para com

as clientes. Diante disto, é visto um curto tempo de permanência por elas em outros locais de trabalho, evidenciando assim, um índice de rotatividade.

As manicures utilizaram como critérios para escolha do atual emprego: a falta de tempo para atendimentos em domicílio, a boa localização e acesso do salão de beleza em estudo.

Os pontos positivos apontados pelas funcionárias foram: a valorização de seu trabalho, ou seja, a conquista de clientes fidelizadas e a localização do salão próximo ao centro comercial proporcionam novas clientes para o salão o que reflete diretamente no ganho salarial; o acesso à agenda, uma vez que as funcionárias têm total liberdade de marcar, desmarcar e encaixar suas clientes na agenda; o crescimento profissional, através do incentivo por parte da proprietária do salão em trazer novidades para o setor de unhas e liberar as funcionárias para fazer novos cursos; e o bom relacionamento entre a equipe de trabalho e a proprietária, pois as funcionárias têm liberdade de conversar com a respeito de assuntos profissionais relacionados a folgas, férias, sugestão de aumento do preço dos serviços ofertados e etc.

Iluminação e ruído são fatores que influenciam diretamente o conforto, a produtividade e até mesmo a saúde dos profissionais no ambiente de trabalho.

A intensidade de luz que incide sobre o ambiente de trabalho deve ser suficiente para garantir uma boa visibilidade.

Um dos pontos a melhorar apontado pelas funcionárias foi que a iluminação à noite é insuficiente, provocando um desconforto na visão devido ao esforço que fazem para enxergar, principalmente quando fazem as unhas dos pés de suas clientes, conforme verbalização abaixo:

“A iluminação a noite é fraca, e força as vistas.” (Manicure V).

“Quando chega a hora de ir embora minha cabeça tá doendo. Quando chego em casa, tomo um remédio e um banho e no outro dia estou nova”. (Manicure J)

Outro ponto relatado por elas é o excesso de ruído gerado pelos secadores de cabelo além da conversa entre clientes e funcionárias, que torna o ambiente ruidoso uma vez que dividem o mesmo espaço de trabalho, conforme verbalização abaixo:

“Ter um espaço só para unha, para ter as coisas mais organizadas e mais sossego, devido ao excesso de barulho dos secadores e da conversa das pessoas.” (Manicure V)

O ruído do secador e da conversa entre cliente e atendente no ambiente do salão de beleza é inerente à tarefa executada já que dividem o mesmo ambiente. Durante as entrevistas e confrontações foi possível concluir que tanto para as clientes quanto para as manicures e cabeleireiras, o posto de ambas tem que estar próximos, de forma a facilitar o atendimento à cliente que muitas vezes é feito ao mesmo tempo e assim agilizar a liberação da mesma o mais rápido possível. Nesse processo, manicures/cabeleireiras e clientes ganham em tempo de atendimento.

Pensou-se na possibilidade de transferir o posto de trabalho da manicure para outro local, mas devido às exposições no parágrafo acima isso não é possível.

A área total do salão é dividida em cinco diferentes ambientes: o primeiro com a recepção, o setor de unhas e o setor de cabeleireiras; o segundo com o setor de depilação; o terceiro com a copa; o quarto com o lavatório; e quinto com o lavabo e o banheiro. Quando há uma grande demanda de atendimentos no salão, o espaço de circulação fica tumultuado, com dificuldade para transitar no ambiente, uma vez que as cadeiras para atendimento e os carrinhos de esmaltes ficam próximos da área de circulação, conforme verbalizações abaixo:

“O espaço no salão é muito pequeno, é preciso ampliar o espaço, se possível para o segundo andar.” (Manicure E)

“Aumentar o espaço do salão, quando tem muita cliente fica tumultuado, com muito barulho, fica eestresseante.” (Manicure J)

O uso de uniforme foi uma imposição da proprietária, sendo justificado como uma forma de organização e melhoria na imagem do salão. Foi disponibilizada uma camisa de malha na cor preta, e exigido que todas as funcionárias adquirissem por conta própria calça comprida modelo clássico, na cor preta e de tecido Oxford. Porém foi relatado pela manicure J um desconforto na utilização da calça especificada durante a realização da tarefa de fazer a unha das clientes, pois a mesma exige que a manicure permaneça sentada durante todo o tempo, conforme verbalizações abaixo:

“Usar essa calça o dia todo é muito ruim, pois o tecido esquenta e como eu fico sentada parte do tempo, a calça me incomoda.” (Manicure J)

“Minha calça estava suja e fui com outra calça preta. Quando cheguei, tentei explicar, mas não teve jeito, ela disse que eu deveria comprar outra calça... mas eu é que tenho que pagar pela calça que ela quer né?” (Manicure J).

Outro ponto importante relatado pelas manicures é a interferência do cônjuge da nos assuntos relacionados às atividades das mesmas, o que causa desconforto devido à intromissão do mesmo em assuntos que para elas deveriam ser tratados pela proprietária e não por ele.

Foram verificados através de entrevistas os motivos que levaram as funcionárias a se desligarem do salão anterior. Foi relatado que a dificuldade na relação entre funcionário e chefia, com exposição pessoal das mesmas na presença de clientes influenciava diretamente na permanência delas no salão, conforme verbalização abaixo:

“Um dia cheguei um pouco mais tarde do que de costume e ela veio gritando e me agredindo com palavras na frente das clientes. Aí foi a gota d’água, pedi as contas na hora.” (Manicure J).

2.1 A gestão do salão

Conforme informado pela proprietária, toda a organização do trabalho do salão é de sua responsabilidade. A mesma se encarrega pelo pagamento das contas (aluguel, água, luz e telefone), compra de insumos relacionados às atividades das cabeleireiras e limpeza do salão, orientação de novas clientes, reuniões com equipe e resolução de problemas de ordem geral. Informou que o cônjuge ajuda informalmente na parte contábil e pagamento das funcionárias, mas não faz parte do quadro de pessoal.

Durante entrevista com uma das manicures, foi relatado que a função do cônjuge algumas vezes ultrapassava a questão que deveria ser exercida por ele (contábil e atendimento na recepção), havendo interferência em questões relacionadas à atividade exercida, repreensão nos assuntos relacionados às folgas, atendimento de agenda e solicitação de adiantamento de salário, o que é permitido pela proprietária.

Verificou-se que outro parente trabalhou por um período de aproximadamente três meses na recepção do salão, mas devido ao aumento das despesas com pagamento, foi informada a sua saída. A proprietária parece não perceber que os “parentes” extrapolam suas funções no estabelecimento, ocasionando uma interferência junto às funcionárias, o que gera estresse.

3. OJETIVO DA AET

O estudo tem como objetivo geral compreender as razões para a rotatividade das trabalhadoras em um salão de beleza no setor de unhas.

4. HIPÓTESE

A partir da análise da demanda e das observações iniciais, foi elaborada a hipótese de que a falta de espaço para realização da atividade, a imposição do uso do uniforme e a exposição das manicures frente às clientes, causando constrangimento são fatores que podem levar à rotatividade no salão de beleza em estudo. Na **Figura 1** a hipótese encontra-se ilustrada na forma de diagrama.



Figura 1 – Hipótese Representada em Forma de Diagrama

Fonte: Observações de campo, 2012.

5. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

A partir da hipótese apontada, segue uma investigação teórica aprofundada sobre a gestão participativa, tema do estudo em questão.

5.1 Conceito de turnover

Conforme o dicionário, *turnover* é um termo da língua inglesa que significa “virada”, “renovação” ou “reversão” sendo utilizado em diferentes contextos. É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo.

Na área de RH, o cálculo de *turnover* tem a função de determinar a percentagem de substituições de funcionários antigos por novos e, conseqüentemente, analisar a capacidade da empresa em manter os seus colaboradores. Um alto percentual de turnover, dependendo do tipo de atividade da empresa, é um indicador de que algo está errado, sendo necessária avaliação das causas de incapacidade de retenção do pessoal.

O *turnover* é geralmente considerado como um indicador importante de saúde organizacional. Considera-se que o *turnover* deve ser controlado de modo a manter o capital intelectual da empresa e evitar grandes impactos sobre os custos da organização (custo de recrutamento, seleção e treinamento). Esse indicador se torna ainda mais relevante, quando é utilizado para realizar a gestão da empresa.

A rotatividade não é apenas um desafio da área de recursos humanos, ela possui impactos sobre todo o resultado da empresa. Como custos diretos da rotatividade, podemos citar aqueles diretamente relacionados com o recrutamento, seleção e treinamento dos novos funcionários.

Atualmente, os líderes de equipe têm que enfrentar uma realidade bastante diferente de décadas atrás, o perfil dos funcionários está cada vez mais qualificado e especializado, é a ascensão do profissional do conhecimento. Todo trabalhador que realiza seu trabalho conhece mais seu trabalho que qualquer um. Eis a grande dificuldade de reter este profissional. Ele precisa sentir-se desafiado e energizado para entregar os melhores resultados. A motivação deste profissional é interna, não vem de salário ou benefícios apenas, ele preza desafios, crescimento pessoal e qualidade de vida.

Verifica-se também um maior controle de rotatividade no caso das empresas mais abertas, onde as pessoas podem se posicionar a partir de seus programas de gestão participativa. Merecem destaque ao se mencionar ferramentas de controle de turnover, os sistemas de avaliação de desempenho de pessoas. Com eles é possível discutir metas e insatisfações pessoais, com alta probabilidade de se evidenciar agravamentos de insatisfações e assim agir corretivamente.

5.2 A importância das pessoas na organização

Desde o seu início, a história da humanidade vem sendo marcada pelas mudanças ao longo do tempo. A princípio, o foco das organizações estava apoiado em um cenário mecanicista, onde a preocupação era voltada para a produtividade e para as máquinas, sendo os aspectos humanos totalmente desprezados. Havia uma concepção negativista do homem, que era visto como preguiçoso e ineficiente. Contudo, com a evolução das teorias administrativas o cenário das organizações mudou, e as pessoas passaram a fazer parte de um novo contexto, agora como peça fundamental para engrenagem de uma organização.

A Revolução Industrial foi um fator decisivo para o despontar da Administração como ciência. Analisando as duas décadas do século XIX, percebe-se a expansão das indústrias e o crescimento dos grandes impérios

capitalistas. Na época, a classe dirigente não tinha tempo ou interesse em encontrar meios para administrar com eficiência e isso os levou a enfrentar uma série de problemas.

Logo no início do século XX a situação se agravou, com o crescimento dos mercados, a diversificação de produtos e de consumidores, a expansão das linhas de produção e os continuados riscos. Sendo assim, algo deveria ser feito de forma a racionalizar o trabalho e aumentar a eficiência. Para tanto, era necessário superar os principais obstáculos: o crescimento acelerado das empresas e a real necessidade de aumentar a eficiência.

Surge então, Taylor e Fayol (1990) a partir da Abordagem Clássica, cujo objetivo era a necessidade de substituir o empirismo e a improvisação, pelo aspecto científico.

Segundo Faria (2002) *“Taylor tratou a empresa como se ela estivesse em um sistema fechado, composto de poucas variáveis, esquecendo o mundo exterior e suas influências”*.

Taylor (1990), focado em aumentar a eficiência no setor industrial por meio da racionalização do trabalho, deu origem através dos seus estudos à Administração Científica.

Preocupado em eliminar o desperdício e as perdas das indústrias americanas, e ainda aumentaro nível de produtividade, Taylor (1990) aplicou métodos e técnicas desenvolvidas pela engenharia industrial. Seus estudos de tempo iriam racionalizar o uso de materiais e o tempo padrão para cada operação, determinando ainda, os requisitos físicos para o operário padrão.

A análise das tarefas de cada operário, decompondo os seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os, possibilitou concluir que o operário médio produzia muito menos do que era potencialmente capaz. (Faria, 2002)

Fayol (1990) preocupava-se também com a eficiência das empresas e por intermédio de sua organização deu origem à Teoria Clássica. Para Fayol,

administrar consistia em uma avaliação do futuro, ou seja, tudo aquilo que poderá acontecer.

Segundo Faria (2002) *“para Fayol, o planejamento global é o sistema ideal de se administrar, pois é a abrangência do todo, e, mais, em longo prazo”*.

Ambos fizeram suas abordagens em bases científicas, partindo de pontos de vista diferentes. Suas ideias foram à base da Abordagem Clássica da Administração e mantiveram-se como dominantes durante os primeiros 40 anos do século XX.

Logo após a morte de Taylor em 1915, surge nos EUA a abordagem humanística com a Teoria das Relações Humanas, mas somente a partir de 1930 mereceu grande aceitação, graças as suas características democráticas. No restante do mundo, recebeu divulgação somente após o término da Segunda Guerra Mundial.

A Teoria das Relações Humanas contou com as contribuições dos filósofos da época e teve seu destaque com os experimentos de Elton Mayo (1978), em decorrência a necessidade de corrigir a forte tendência a desumanização do trabalho.

Segundo Faria (2002) *“a organização tornou-se um sistema planejado de esforço cooperativo, no qual cada indivíduo tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”*.

O homem começa então, a ser percebido como um ser social que reage e interage como membro de um grupo. Sabendo, que o mundo é constituído de conexões que interferem no campo social, econômico, político, tecnológico e cultural é necessário que se entenda essa evolução contínua, passando a aceitar melhor as mudanças de maneira que a adaptação se torne mais fácil. Essas mudanças provocaram uma revisão dos conceitos e princípios até então aceitos e adotados pelas organizações.

A Teoria Estruturalista, ainda dentro desta mesma abordagem marca um período onde as organizações começam a se preocupar com seu ambiente e com estratégias necessárias para lidar com ele. A Teoria Comportamental

oferece uma visão mais ampliada da TRH, considerando o comportamento organizacional mediante a estudos profundos de motivação humana e estilos de gestão. E como o tempo não para, o surgimento das inovações marca a preocupação com a Administração de Mudança necessária para tratar aspectos como cultura e clima organizacional na Teoria de Desenvolvimento Organizacional (DO).

A Teoria Contingencial de 1972 surgiu através de uma série de pesquisas cujo objetivo era encontrar um modelo de estrutura organizacional eficaz.

Segundo Faria (2002) *“a mais nova das teorias resulta das pesquisas de diversos autores no tocante às variáveis ambiente e tecnologia”*. Vale ressaltar alguns desses autores que contribuíram para o surgimento dessa teoria, Woodward, Lawrence e Lorsch (1950 e 1954). Teoria essa que nos conduz a uma visão diferenciada de uma administração sem fronteiras, no tempo e no espaço.

Oferecendo a concepção de que nada é absoluto onde a solução de problemas em cada situação depende do entendimento e da análise de elementos externos e internos da organização; competitividade, concorrência e globalização são palavras com conceitos e aplicações imperativas na vida das organizações e de suas pessoas.

O mundo moderno chega trazendo uma nova abordagem ao gerenciamento das mudanças, dos recursos e das pessoas. A globalização vem criando uma situação em que as organizações precisam ter condições de capacitação profissional, pois o grande desafio é a concorrência mundial, aumentam as oportunidades e as dificuldades também.

A competitividade é bastante presente nos dias de hoje. O mercado está muito exigente e para tanto as organizações precisam mostrar agilidade em seus processos, rapidez em suas respostas e investir muito no capital humano. Entre tantas variáveis fundamentais, a criatividade e a inovação, também, fazem parte de um viés fundamental para garantir o crescimento no mercado.

Pode-se dizer que, nesse novo panorama, as pessoas vêm se tornando importantes para que as organizações sejam bem sucedidas.

Com isso, o homem de hoje deve ser proativo, ou seja, percebido como agente ativo e voltado para ações antecipadas e não mais como um ser passivo em um processo de mudança, reagindo posteriormente à existência de um problema. Vale ressaltar que, para implementar um novo modelo de gestão de pessoas, é necessário que se tenha uma visão futurística das organizações, e isso inclui a quebra dos velhos paradigmas. O cenário atual nos leva a ver que as mudanças ocorrem em uma velocidade espantosa e para tanto as pessoas e as organizações, precisam acompanhar de perto os avanços decorrentes do ambiente externo.

Conforme Chiavenato (1998) *“Acontece que o mundo mudou. Tudo ficou diferente. E tudo será mais diferente ainda”*. A globalização atinge pessoas, sociedades, nações culturais e civilizações. A economia global se sobrepõe às economias nacionais, interconectando as relações econômicas entre países. Um dos desafios da atualidade e do futuro é transformar cada vez mais as organizações, fazendo das pessoas grandes parceiros do negócio.

Outro grande desafio enfrentado por muitas organizações se dá na grande dificuldade em lidar com o ambiente externo, pois não reconhecem que esse ambiente faz parte do seu contexto. Esse tipo de egocentrismo certamente levará algumas organizações ao fracasso. Não se pode olhar apenas para dentro. Levar em consideração apenas o ambiente interno sem entender que estas ações são reflexos do impacto causado pelos elementos do ambiente externo. Assim, empresas de todo o mundo tiveram que mudar, sob pena de não serem capazes de competir e sobreviver, e estão sentindo os efeitos da globalização e a necessidade de mudança.

As organizações assumem hoje novos contornos e crescente relevância, em função do acelerado processo de mudança que as sociedades, as organizações e as pessoas enfrentam. Frente à era do conhecimento, as empresas começam a adequar-se à nova realidade, aonde o conhecimento vem se tornando um recurso econômico muito mais essencial do que a

matéria-prima. Com isso, pode-se observar a importância das pessoas nas organizações.

A existência de novas tecnologias e serviços leva as empresas a assumirem urgentemente um posicionamento ativo, no que tange a importância do conhecimento do indivíduo inserido no contexto das organizações. O capital humano é aquele incorporado nas pessoas que possuem talentos para criação de produtos e serviços de qualidade, com o intuito de atrair clientes e satisfazê-los da melhor maneira possível.

Talento é a essência da pessoa, o que compreende seus pensamentos e sentimentos. Nenhum talento é igual a outro: as pessoas são diferentes e todos os tipos de talentos são importantes. A questão é encontrar a pessoa certa, com o talento certo, para realizar a tarefa certa.

Conhecimento e habilidades podem ser ensinados, transferidos de uma pessoa para outra. Já o talento é o próprio estilo da pessoa, e não pode ser transferido para outro. A grande chave do sucesso de uma organização é ajudar seus funcionários a conduzirem seus talentos na busca de um excelente desempenho. Assim, o conhecimento tornou-se um recurso presente em todas as atividades e as empresas vêm investindo cada vez mais nos seus funcionários como forma de buscar mais qualidade nos produtos e/ou serviços, objetivando o retorno do capital investido e também a aquisição de certificados de qualidade. Ter uma economia baseada em conhecimentos é uma grande chance de obter sucesso nessa nova era da informação e é um avanço para a história econômica do mundo.

5.3 A importância da gestão participativa

Segundo Silvestre (2011), depois de muito tempo centralizando o poder sobre um chefe e o restante da equipe apenas obedecia às ordens estipuladas, as grandes empresas perceberam o valor da equipe como um todo, em vez de focar todas as decisões numa única pessoa: o chefe. Perceberam que, se

todos participassem das tomadas de decisão, o trabalho poderia ser executado com mais eficiência e prazer. Gil (2008) afirma que *"as equipes auto gerenciadas fornecem, pois, um meio para as empresas aumentarem sua produtividade e qualidade e constituem uma importante resposta ao desafio da competitividade"*.

A gestão participativa aplica-se a uma gestão democrática, em que funcionários e diretores participam conjuntamente das decisões. Ulrich (2002) diz que *"envolvê-los em uma decisão geralmente significa dividir com eles o contexto e a justificativa para a decisão"*. Esse procedimento leva os funcionários a desenvolverem habilidades como aprender a pensar, modificar, aperfeiçoar, inovar coletivamente, para cumprir metas programadas, visando alcançar objetivos que sobreponham aos seus interesses individuais.

Robbins (2003) define gestão participativa como: *"[...] um processo participativo que utiliza a competência total dos funcionários, e se destina a encorajar o maior comprometimento com o sucesso da organização"*. Dessa forma, a gestão participativa cria um elo entre os colaboradores e a empresa; pois, à medida que eles passam a conhecer a missão, a visão e os objetivos organizacionais e se identificarem com eles, os mesmos passam a contribuir de forma mais proativa para que esses objetivos organizacionais sejam alcançados.

A partir de 1962 com o movimento de Desenvolvimento Organizacional (DO), as relações entre organizações e colaboradores passaram por mudanças estruturais, devido a uma visão sistêmica onde se percebeu a interdependência dos mesmos. Com o crescimento das organizações e complexidade dos sistemas, houve a necessidade de maior interação com os colaboradores, visto ser eles os responsáveis pela execução das tarefas nos diversos níveis (Chiavenato, 2000). As empresas compreenderam a dependência que tinham dos colaboradores, pois, atualmente, vivemos num mundo marcado pelo processo de globalização e por mudanças constantes no ambiente empresarial, portanto uma maior participação dos colaboradores no desenvolvimento da empresa proporciona uma dinâmica e uma maior interação no ambiente

interno. Isso reflete diretamente na empresa, pois ela se torna mais competitiva e preparada para enfrentar os desafios futuros.

Assim, Robbins (2003) nos mostra a necessidade de adequação das organizações pelos seguintes fatores: Primeiro, a mão de obra mudou: hoje ela tem muito mais formação e treinamento “[...] segundo a competitividade global exige que as organizações sejam capazes de mudar com rapidez”, finalmente há o efeito do desmantelamento das hierarquias organizacionais. Desta forma, as organizações perceberam o grande potencial existente em cada indivíduo.

Com a decorrência da Teoria das Relações Humanas, as organizações perceberam a importância do capital humano, e desde então os métodos gerenciais sofreram mudanças. Com o auxílio de psicólogos e sociólogos, as organizações procuravam a melhor maneira de gerenciar os colaboradores (Chiavenato, 2000). Embora houvesse avanço na valorização humana, os funcionários continuavam tendo papel passivo nas organizações. Eles eram apenas estimulados de várias formas, a fim de executarem melhor as suas funções, e nunca consultados quanto ao que deveria ser feito e como deveria ser feito.

Além disso, a participação dos trabalhadores permite alavancar com maior importância o entendimento das situações de trabalho. Ninguém melhor que o próprio trabalhador para expressar o que sente em seu ambiente laboral. Muitos trabalhos atestam tal importância, como, por exemplo, Nagamachi (1996) que conclui que se as pessoas na organização participam da tomada de decisões, elas são capazes de experimentar a utilização de suas habilidades e discernimento e por sua vez, essa situação propicia às pessoas um sentimento de responsabilidade e comprometimento com a organização.

Em complemento a isso, Guimarães et al. (2005), consideram que o aumento de produtividade está ligado à satisfação dos trabalhadores, o que confirma o cuidado com os fatores humanos no projeto do layout de sistemas produtivos. Assim, os autores consideram que ao incremento de produtividade deve-se acrescentar a importância da participação dos trabalhadores, já que o

envolvimento dos mesmos e sua maior satisfação com o trabalho realizado, sem dúvida, influencia os resultados de uma empresa.

Para Marques (2002), de acordo com o evidenciado por sua evolução, a ergonomia tem uma forte preocupação em relação às condições de trabalho disponibilizadas aos trabalhadores para a realização de suas tarefas. Assim, para se chegar a níveis satisfatórios no que diz respeito a essas condições, a ergonomia se atém a aplicação ou ao desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos sobre o homem no trabalho, na perspectiva de melhor adaptá-lo aos trabalhadores, seja por meio de suas tarefas, de dispositivos técnicos, seja pelo ambiente ou pela organização do trabalho como um todo.

Para Abrahão e Pinho (2002), a ergonomia incorpora um conjunto de conhecimentos científicos oriundos de várias áreas (Antropometria, Fisiologia, Psicologia e Sociologia, entre outras) e os aplica com vistas às transformações do trabalho. Ao analisar uma atividade, devem-se considerar as características dos trabalhadores, os elementos do ambiente de trabalho e como estes são apresentados aos operadores e percebidos por eles.

Na mesma concepção, Lacaz (2000) considera a maior participação do trabalhador na empresa uma perspectiva de tornar o trabalho mais humanizado e, assim, busca-se superar a etapa da prevenção de acidentes e de doenças, tidos como diretamente relacionados ao trabalho, para avançar na discussão dos agravos relacionados ao trabalho.

Para Halpern e Dawson (1997), a composição de uma estratégia participativa é mais recente e é importante por duas razões: a primeira, é que tanto a gerência quanto os trabalhadores têm diferentes ideias, conhecimentos e experiências que podem ser utilizadas em conjunto; a segunda, é que, para a implementação das mudanças elaboradas ambos terão um compromisso maior entre si para que estas sejam bem executadas e deem resultados. Essa interatividade entre gerentes e trabalhadores faz que os gerentes sejam mais flexíveis, adaptáveis, competitivos e ativos nas rápidas mudanças que a atual estrutura econômica exige; trazendo resultados mais significativos para as

empresas, não só no que se refere ao desempenho de segurança e saúde do trabalho, como também em outros aspectos como produtividade, qualidade e lucratividade.

Em complemento, Fischer et al. (2002) consideram que a participação de profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos dentro da organização e dos próprios trabalhadores em um grupo de trabalho de ergonomia, facilita a identificação/correção dos problemas e a implementação das modificações propostas. Da mesma forma, contribui para estimular o trabalho em equipe, o exercício da multidisciplinaridade e para a transferência de conhecimentos, no caso de ergonomia.

Gestão participativa, como já descrita anteriormente, teoricamente, está relacionada a conceitos de ergonomia participativa. Para Nagamachi (1995), os requisitos que devem ser seguidos para implantação de um programa de ergonomia participativa são a participação dos trabalhadores, a organização dos trabalhos realizados, o uso de ferramentas e métodos ergonômicos adequados à situação a ser estudada e a concepção de design do trabalho, de acordo com as necessidades ergonômicas.

6. METODOLOGIA

Segundo Guérinet al (2001):

Os dados provenientes da análise da demanda e de um primeiro conhecimento do funcionamento da empresa constituem um conjunto de informações bastante diversas que vão guiar o ergonomista na escolha de suas investigações e das suas situações particulares que irá analisar.

Utilizando o método da Análise Ergonômica do Trabalho foram observados o funcionamento, as características do posto de trabalho e a atividade desenvolvida no salão de beleza, pelas manicures. Foram utilizados os seguintes instrumentos para realizar a AET:

- a) Observações diretas acerca do espaço físico, tarefas desenvolvidas, instrumentos, ferramentas de trabalho e organização do trabalho (divisão das tarefas, pausas, folgas, ritmo de trabalho, dentre outros);
- b) Observações sistemáticas da atividade das manicures para identificar as principais tarefas desenvolvidas, posturas adotadas, modos operatórios, competências desenvolvidas, instrumentos de trabalho, ritmo e carga de trabalho (agenda, horários, pausas, folgas, responsabilidades), estratégias individuais e coletivas para regulação das cargas de trabalho;
- c) Entrevistas simultâneas e consecutivas;
- d) Verbalizações simultâneas e consecutivas;
- e) Observação do relacionamento interpessoal da equipe de trabalho;
- f) Sessões de autoconfrontação.

Após observações, a atividade de manicure foi escolhida como foco do estudo por demonstrar por parte da gerência, maior índice de rotatividade entre as funcionárias que trabalham neste setor.

Foram realizadas no total, 45,00 horas de observação global da tarefa, em conjunto com as sessões de autoconfrontação, no período de maio de 2012 a junho de 2013. Desse total, 30,00 horas foram de observação em horários considerados de maior movimento, e ritmo elevado de trabalho no salão que é de quinta-feira a sábado e 15,0 horas em horário considerado de atividade normal onde o movimento é menor sendo de segunda a quarta-feira, em horários aleatórios.

Mediante o registro das observações e das verbalizações, foram então propostas recomendações conforme o método Guérin *et al* (2001).

7. O SALÃO ESTUDADO

O salão localiza-se na região norte de Belo Horizonte, próximo a avenidas principais do bairro, em ponto comercial de grande movimento.

O local estudado é classificado como uma microempresa formal de prestação de serviços. A microempresa é dividida em três setores:

cabelo/maquiagem, depilação e unhas, nos quais trabalham, respectivamente, três cabeleireiras, sendo uma cabeleireira e três manicures.

As manicures possuem relações características de funcionário autônomo, sendo que as três funcionárias do setor recebem 70% do valor de cada unha, e os demais 30% são destinados às despesas fixas do salão. Segue abaixo a verbalização de uma das manicures, quando lhe foi perguntado sobre sua forma de remuneração:

“Ganho por cliente, então quanto mais eu atendo mais eu ganho.” (Manicure J).

A compra dos materiais de reposição e insumos é de responsabilidade das funcionárias.

O horário de trabalho raramente é respeitado, o que faz com que as manicures trabalhem um período maior que 10 horas diárias, principalmente nos dias de quinta-feira, sexta-feira e sábado. Nos dias de folga (segunda-feira, domingo e feriados), quando as clientes precisam ser atendidas, é exigida a presença de pelo menos uma delas no salão. Na última análise realizada na agenda, constatamos que em dias de feriado o salão funciona, e pelo menos uma manicure precisa ir trabalhar.

O salão utiliza um bloco de comanda. É uma forma de gestão contábil utilizada pelo do salão para anotação dos serviços realizados pelas manicures para cobrança dos clientes e verificação da comissão a ser recebida por elas no fim do mês. Cada manicure possui um bloco de comanda para controlar todos os atendimentos que realizam. Essa comanda é preenchida pela manicure, especificando o procedimento realizado por elas e o valor a ser pago pela cliente. A comanda é destacada do bloco e entregue à cliente para que a proprietária possa efetuar a cobrança. A manicure anota no canhoto os dados de atendimento, data e valor do serviço. A comanda entregue à cliente é arquivada pela proprietária para realizar a contabilidade e assim saber qual o valor da comissão de cada manicure ao final do mês.

8. A TAREFA DAS MANICURES

Foi possível verificar durante o estudo, que a atividade desenvolvida vai muito além do que o explicitado pelas manicures. A atividade é constituída por várias etapas, sendo a maioria delas realizadas diariamente e continuamente. São elas:

- a) O horário de funcionamento do salão (9 às 18 horas) raramente é respeitado, o que faz com que as cabeleireiras trabalhem um período maior que 10 horas diárias;
- b) Os períodos de folga são preenchidos com serviços tais como: compra de materiais, limpeza do salão, atendimento de clientes, dentre outros;
- c) A única pausa definida durante a execução da atividade é a do almoço. Entretanto, esta pausa também não é respeitada e, nos dias de maior movimento, as manicures almoçam correndo, em cinco minutos, enquanto o próximo cliente já se encontra aguardando para ser atendido;
- d) As clientes são agendadas de 30 em 30 minutos. Entretanto, foram observados imprevistos que ocorrem, gerando atraso nesse atendimento e intensificando o ritmo de trabalho. Esses imprevistos podem ser devido a: atrasos dos clientes, limpeza do salão entre uma cliente e a próxima, consultoria por telefone, interrupções (telefone, atender a porta, agendar e encaixar clientes de última hora, fornecedores, vendedores, pedintes, falta de luz e etc).

Ao final do expediente diário as manicures verificam na agenda o horário de marcação das clientes do dia seguinte, sendo que elas chegam ao salão de acordo com o primeiro horário marcado na agenda. Normalmente o horário de chegada é às 09h00min, e a saída depende do movimento do salão.

- a) Primeiro elas verificam a agenda para confirmar as clientes a serem atendidas no dia.
- b) De acordo com a escala de revezamento entre elas, é iniciada a limpeza e organização do salão que inclui: organização geral dos objetos e móveis

(carrinhos, cadeiras, secadores, toalhas e bancada), além de varrer, passar pano úmido, tirar poeira, lavar o banheiro e recolher o lixo.

- c) No salão não há recepcionista, fazendo com que todas as funcionárias inclusive as manicures estejam atentas para atender as ligações telefônicas, marcar e desmarcar clientes e receber os clientes na porta, visto que a mesma permanece fechada na maior parte do tempo como medida de segurança.
- d) Além dos clientes já agendados, sempre surge novas demandas com solicitação de horário para fazer as unhas. Há também clientes que se antecipam ao horário marcado ou chegam atrasadas fazendo com que as manicures remanejem sua agenda para “encaixar” atendimentos não programados, de acordo com sua disponibilidade.

O atendimento do fornecedor para compra de materiais descartáveis (plástico descartável, luva e lixa) é feita pelas manicures durante o atendimento de clientes, sendo que as mesmas precisam efetuar o pagamento e guardar o material.

8.1 Atendimentos em horário de pico

No salão trabalham seis funcionárias, três cabeleireiras e três manicures, sendo que as mesmas dão apoio na recepção em dias de maior atendimento. Nesses dias observou-se que são seis clientes em atendimento, e em média quatro a seis clientes aguardando para serem atendidas. Normalmente essas pessoas esperam por que chegaram adiantadas ao salão. Estão ainda na espera os acompanhantes, os clientes aguardando finalizar o tempo de reação de processo químico (tintura, progressiva e etc.) ou aguardando para serem encaixadas entre uma e outra cliente. O movimento no salão é mais intenso de quinta-feira a sábado, e nos feriados em que há atendimento. Os horários de pico no salão são no período de 10h00min as 14h00min e de 17h00min as 20h00min, sendo que no sábado e nos feriados esse movimento de pessoas é intenso durante todo o dia.

Como nem sempre o número de cadeiras é suficiente para acomodar a todos, algumas pessoas ficam de pé, ou se sentam nas cadeiras de atendimento desocupadas no momento, mas quando a cabeleireira ou manicure precisam retomar o trabalho, é preciso pedir que saiam para dar continuidade ao atendimento das clientes.

8.2 Fatores extrínsecos no ambiente de trabalho

O primeiro ambiente é bem iluminado e ventilado, porém como a porta da frente de vidro necessita ficar fechada, por questão de segurança, a ventilação torna-se prejudicada, sendo necessário ao longo do dia manter a porta aberta devido aos cheiros fortes dos produtos utilizados. Nos dias mais quentes, com o salão cheio de pessoas e a utilização de produtos químicos, utiliza-se um ventilador pouco potente com o objetivo de espalhar mais rapidamente o odor desagradável gerado no processo químico. Os produtos químicos por vezes causam ardor e coceira nos olhos e nariz tanto dos trabalhadores quanto dos clientes, uma vez que as manicures e cabeleireiras dividem o mesmo espaço de trabalho, conforme verbalização abaixo:

“Uma das maiores dificuldades é o cheiro dos produtos de cabelo”. (Manicure V)

“Época de verão fica muito quente, todos os secadores ligados mais o calor lá de fora, no frio aqui fica bem geladinho.” (Manicure J).

O calor e o cheiro, às vezes, fica insuportável, e a porta precisa ser aberta para aumentar a ventilação e o conforto dos clientes e atendentes, o que conseqüentemente diminui a segurança do local.

Foi observado que no período da noite a iluminação no ambiente de trabalho das manicures fica insuficiente para realização da sua atividade, pois provoca um desconforto na visão devido ao esforço que fazem para enxergar. Há uma preocupação em realizar a atividade com a mesma qualidade e tempo médio de atendimento. Porém, é preciso estar mais atenta para não ferir a cliente na etapa de tirar cutícula e/ou desencravar a unha. Nos dias de maior

atendimento há queixa de dor de cabeça, mas elas relatam que tomam remédio para dor e no outro dia estão bem.

Ao longo de sua jornada as manicures ficam expostas o tempo todo a ruídos gerados pelo secador de cabelos, telefone e conversas em geral, que é apontado como um incômodo. No entanto as manicures ficam entretidas com sua atividade e também na conversa com sua cliente. Na hora em que esses ruídos cessam ou diminuem, há uma sensação de alívio, conforme verbalização abaixo:

“O barulho nem consigo perceber mais já acostumei, tem hora que incomoda, mas às vezes a gente está tão concentrada que nem nota.” (Manicure J).

8.3 As dificuldades na gestão do salão

Conforme informado pela proprietária, toda a organização do trabalho do salão é de sua responsabilidade. A mesma se encarrega pelo pagamento das contas (aluguel, água, luz e telefone), compra de insumos relacionados às atividades das cabeleireiras e limpeza do salão, orientação de novas clientes, reuniões com equipe e resolução de problemas de ordem geral. Informou que o cônjuge ajuda informalmente na parte contábil e pagamento das funcionárias, mas não faz parte do quadro de pessoal.

Durante entrevista com uma das manicures, foi relatado que a função do cônjuge algumas vezes ultrapassava a questão que deveria ser exercida por ele (contábil e atendimento na recepção), havendo interferência em questões relacionadas à atividade exercida, repreensão nos assuntos relacionados às folgas, atendimento de agenda e solicitação de adiantamento de salário, o que é permitido pela proprietária.

Verificou-se que um parente trabalhou por um período de aproximadamente três meses na recepção do salão, mas devido ao aumento das despesas com pagamento, foi informado a sua saída.

A proprietária parece não perceber que os “parentes” extrapolam suas funções no estabelecimento, ocasionado uma interferência junto às funcionárias, o que gera estresse, conforme verbalização abaixo:

“Minha cabeça doía muito e fui deitar na sala de depilação esperar a cliente que estava atrasada. Ele entrou, bateu na porta e já começou gritar. Não pude nem me explicar. Eu fiquei muito sem graça, pois todos que estavam no salão escutaram... tive vontade de pegar minhas coisas e ir embora.” (Manicure J)

9. O USO DO UNIFORME

A utilização do uniforme foi idealizada pela proprietária com o objetivo de organizar e melhorar o visual das atendentes do salão. Foi comunicado às manicures que a partir de uma determinada data, todas deveriam fazer uso exclusivo do uniforme não sendo permitida a utilização de qualquer outra calça mesmo que na cor preta que não fosse do material escolhido “tecido Oxford”. A necessidade da compra da calça com ônus para as manicures, além da imposição de um modelo e tecido que incomoda devido ao fato de que as manicures permanecem sentadas durante o tempo de atendimento. Foi relatado pelas manicures uma insatisfação quanto ao tecido utilizado que não permite transpiração, e do modelo justo, que limita seus movimentos, flexão do quadril e extensão dos joelhos, uma vez que permanecem sentadas e encurvadas durante a atividade. E apesar de alguma delas terem se manifestado para que fosse permitido o uso de calça de malha preta, a ideia não foi aceita.

A composição do tecido Oxford é 100% poliéster, com vantagens de não amassar com facilidade, o que aumenta a sua praticidade, durabilidade e retenção de cor. Mas de acordo com alguns especialistas da área médica, os materiais sintéticos impedem a ventilação do local e aquece a região genital, o que acaba promovendo a proliferação de bactérias e, conseqüentemente, o surgimento de infecções e corrimentos. Foi relatado por elas que o tecido além

de esquentar e não deixar transpirar, o modelo mais justo da calça incomoda entre as pernas ao final do dia.

Durante a realização da tarefa de fazer as unhas das clientes, é exigida a permanência na postura sentada em todo o tempo pelas manicures. Como é utilizado um tecido com material sintético frequente, é sugerido o uniforme com um material mais maleável, que permita maior liberdade de seus movimentos, além de evitar situações em que há maior produção de calor e umidade sobre a pele, acúmulo de suor, favorecendo assim o aparecimento de infecções genitais.

10. O LAYOUT DO SALÃO

A estrutura física do salão de beleza possui 70 m², sendo este dividido em cinco ambientes separados por divisórias. O primeiro é o maior espaço onde se localiza o posto de trabalho de três cabeleireiras, contendo um balcão, três cadeiras, três espelhos, dois carrinhos de apoio com materiais e ferramentas de trabalho. As três manicures dividem o mesmo espaço. Para trabalharem utilizam três cadeiras com gavetas e apoio, e três carrinhos de esmaltes. Nesse mesmo ambiente encontra-se ainda a recepção com um balcão, uma lixeira e um banco alto; e a sala de espera dos clientes contendo um sofá com três lugares e um porta-revista.

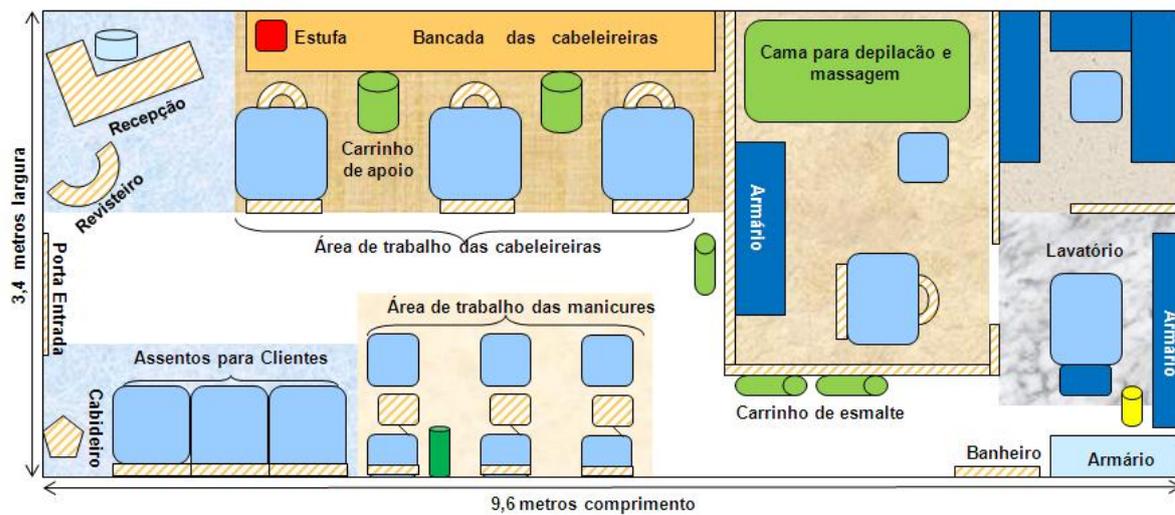


Figura 1: Planta baixa do layout do salão estudado antes da reforma

Fonte: Local da análise de campo, 2012.





Figura 2: Fotos do espaço físico de trabalho das manicures antes da reforma

Fonte: Local da análise de campo, 2012.

11. AS MUDANÇAS REALIZADAS NO SALÃO

Durante as observações que fizemos no salão, a proprietária ficava atenta a algumas queixas e verbalizações das empregadas no que dizia

respeito ao Layout. No final do mês de dezembro, a proprietária realizou mudanças na estrutura física do salão, o que fez com que o ambiente de trabalho das manicures e cabeleireiras se tornasse mais amplo, já que estas dividiam o mesmo espaço de circulação. Quando ela mudou o espaço físico as manicures que participaram das entrevistas já haviam saído do salão.

O salão possuía no piso superior um espaço equivalente ao do andar inferior, que não era utilizado por não possuir escada de acesso. Com a abertura do segundo piso foi possível redividir os espaços, onde os dois andares passaram a ser aproveitados.

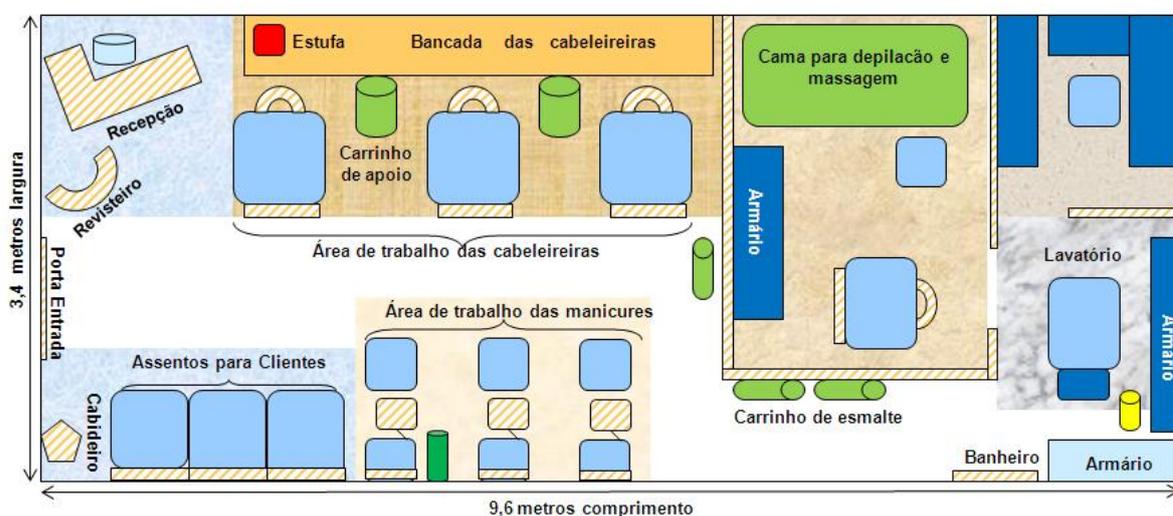


Figura 1: Planta baixa do layout do salão estudado antes da reforma

Fonte: Local da análise de campo, 2012.

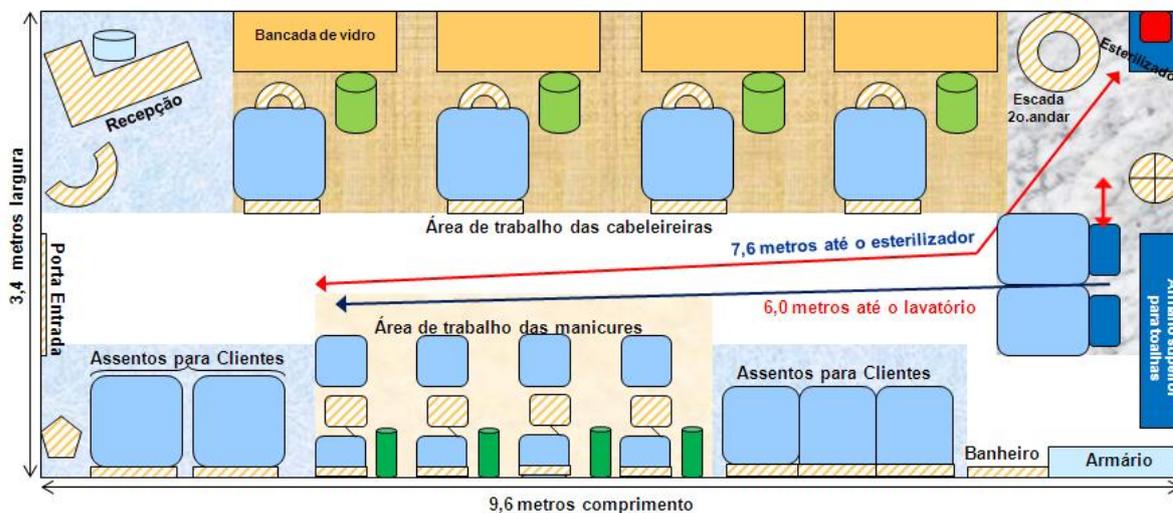


Figura 3: Planta baixa do layout do salão estudado após a reforma

Fonte: Local da análise de campo, 2013.

Antes da reforma, encontrava-se no primeiro andar do salão a recepção, o posto de trabalho das cabeleireiras, o posto de trabalho das manicures, a sala de depilação, a copa, os lavatórios e o banheiro. Após a reforma, permaneceu no primeiro andar a área de recepção, o posto de trabalho das cabeleireiras, o posto de trabalho das manicures, os lavatórios e o banheiro, e a sala de depilação e copa foram transferidos para o segundo andar onde também foi disponibilizado um armário para cada funcionária guardar seus pertences pessoais. Dessa forma o salão ficou dividido em quatro ambientes.

No Layout atual, foi acrescentado duas poltronas no primeiro ambiente onde fica localizada a recepção, para acomodar clientes em espera; no segundo ambiente encontra-se o posto de trabalho das cabeleireiras onde foi inserido mais um posto de trabalho com o acréscimo de mais uma cadeira e carrinho de apoio para ferramentas e materiais de trabalho, no terceiro ambiente fica a área de atendimento das manicures onde foi inserido mais um posto de trabalho com o acréscimo de uma cadeira de manicure, cadeira de cliente e carrinho de esmalte; e no quarto ambiente encontram-se dois lavatórios, uma bancada para o esterilizador e a instalação de uma escada em espiral para acesso ao segundo andar do salão onde estão localizadas a sala de depilação e a copa. Este primeiro ambiente possui uma área aproximada de 26,5 m².

Nos fundos do salão, estão os lavatórios, onde há um cesto de toalhas sujas e três armários para armazenamento de produtos para o cabelo e toalhas limpas. Foi observado que, como forma de adiantar o seu trabalho, a manicure se desloca até o lavatório para fazer as unhas de suas clientes, caso esta estiver em algum procedimento com a cabeleireira.

Com a instalação de mais um lavatório no local, a posição dos mesmos foi alterada ficando com os assentos virados de frente para a porta principal, proporcionado mais espaço para o atendimento de clientes pelas manicures quando necessário. A área que compreende o posto de trabalho das manicures e cabeleireiras até lavatório tem aproximadamente 11,0 m².

Vimos que a manicure ganhou mais mobilidade junto à cliente e agilidade em seus atendimentos, no momento em que estiver no lavatório. Ao lado dos lavatórios, a proprietária instalou uma escada circular, e abaixo desta, em uma pequena área isolada, com uma bancada onde foi colocado o esterilizador de alicates de unhas.

Diante disto, houve melhora na medida de segurança entre os profissionais do salão e clientes, uma vez que o esterilizador ficava na bancada da cabeleireira e era frequentemente utilizado pelas manicures que poderiam acidentalmente ocasionar contato do material quente com as clientes e/ou cabeleireiras ao pegar o material esterilizado quente, e principalmente no desenvolvimento do trabalho da cabeleireira que era sempre interrompida pelas manicures, uma vez que ela precisava se afastar da bancada para a manicure pegar o seu alicate. Além disto, a atividade da manicure em alcançar com maior facilidade a sua ferramenta de trabalho foi melhorada, uma vez que o esterilizador ficou próximo a elas, não sendo mais necessário esperar para ter acesso a ele, obtendo assim, maior agilidade em seus atendimentos. Portanto, houve melhora no deslocamento durante a tarefa entre as cabeleireiras e manicures; facilidade no acesso a materiais de trabalho das manicures, como o carrinho de esmaltes e o alicate de unhas no esterilizador.

Vimos que a alteração no layout do salão, com a inclusão de mais um posto de trabalho de cabeleireira e outro de manicure, a instalação de mais um lavatório, a colocação de mais dois assentos para clientes em espera, além da transferência da sala de depilação e a copa para o segundo andar, foram fatores que influenciaram consideravelmente para melhora na organização do espaço e no fluxo de circulação de pessoas nesse ambiente. Podemos observar que a transferência da sala de depilação, da copa e do armário pessoal para o segundo andar possibilitou a alteração do layout do salão. A partir dessas medidas foi possível aumentar a quantidade de postos de trabalho para atendimento de clientes, de assentos e lavatório, alterar o local de disposição do esterilizador e aumentar a distância entre os postos de trabalho das cabeleireiras e manicures. Dessa forma, o deslocamento das manicures do seu posto de trabalho ao lavatório e esterilizador melhorou, já que houve diminuição de pessoas circulando no ambiente, e o aumento da

área de trabalho das cabeleireiras com a ocupação do espaço que antes era destinado à sala de depilação.

No segundo ambiente ficaram alocados o banheiro com o vaso sanitário e um lavabo com um armário onde ficam guardados os utensílios das manicures.

No terceiro ambiente ficou localizada a sala de depilação, com os seus objetos e utensílios; e a copa, onde as funcionárias normalmente almoçam e descansam, com locais de armazenamento para o uso pessoal das funcionárias.

Atualmente o salão conta com novas manicures, as quais foram entrevistadas recentemente, a cerca das mudanças físicas realizadas no salão. Quando as manicures foram admitidas no salão, as mudanças no layout já haviam sido realizadas, portanto, não é possível ser feita uma comparação entre uma situação e outra. Elas relataram que se sentem confortáveis em seu ambiente de trabalho, uma vez que o espaço de circulação entre as atendentes e clientes é suficiente para a execução de suas tarefas. Quando as manicures precisam pegar seus materiais no esterilizador, não precisam mais aguardar a cabeleireira, pois o espaço agora é suficiente para as duas, isso faz com que o trabalho se desenvolva mais rapidamente. Mesmo quando estão fazendo as unhas no lavatório o espaço agora permite que elas continuem sentadas em seu posto sem necessidade de sair para dar passagem às colegas ou às clientes. Até mesmo os materiais como bacia, toalha, descartável e estoque de material que antes ficavam no armário na área da copa, hoje estão alocados em um armário individual suspenso na área do lavabo, indagamos também sobre o uso do uniforme e sobre a informalidade por parte da gestão, já que tínhamos observado e coletado dados a esse respeito com as manicures anteriores.

Em relação ao uso do uniforme, as funcionárias não apresentaram queixas ou desconforto com a utilização desse tipo de tecido, porém, ambas não estavam utilizando a calça proposta pela proprietária. Isto porque uma das manicures se encontra grávida, portanto, a proprietária sugeriu que ela utilizasse uma calça de malha preta com elástico na cintura devido a sua

condição. A outra funcionária não estava utilizando o uniforme porque iria realizar somente um atendimento pela manhã e precisaria estar vestida com suas roupas para sair e resolver problemas pessoais, e quando retornasse ao salão, colocaria o uniforme. Estas situações são consentidas pela proprietária, apesar dela informar não abrir mão do uso do uniforme.

Recentemente durante visita ao local em dias e horários alternados observou-se que algumas funcionárias na maioria das vezes estavam utilizando somente a blusa de uniforme, inclusive a proprietária. Quando questionada sobre o fato, informou que quando alguma funcionária chega atrasada ela permite que a mesma vista o uniforme após o primeiro atendimento para não atrasar a cliente.

Foi informado pela proprietária que quando uma nova funcionária passa a fazer parte da equipe do salão, ela informa quanto às regras do salão como cumprimento de horário, atendimento de clientes, limpeza do salão, eventuais trabalhos em feriado e fim de semana, percentual de ganho por atendimento, compra de material, dia de pagamento e função da gestão de forma que fique bem esclarecida a função que cada um da equipe tem no andamento das atividades no salão.

12. DIAGNÓSTICO

As questões relacionadas à falta de espaço para realização da atividade, a imposição do uso do uniforme e a exposição das manicures frente às clientes, causando constrangimento, são fatores que podem levar a rotatividade no salão de beleza em estudo. Pensamos que se estas questões forem trabalhadas e melhoradas, acarretará o aumento do conforto no local de trabalho, a diminuição dos conflitos na relação entre a proprietária e manicures e, provavelmente, o aumento da permanência das funcionárias no estabelecimento.

13. RECOMENDAÇÕES

Recomendação 1:

Mudanças no Layout – Apesar da proprietária ter realizado a reforma antes do término da análise, vimos que essa mudança pode ter sido motivada pelas verbalizações das manicures no momento das entrevistas que foi acompanhada de perto pela proprietária.

Ela realizou mudanças na estrutura física do salão, o que fez com que o ambiente de trabalho das manicures e cabeleireiras se tornasse mais amplo, já que estas dividem o mesmo espaço de circulação.

Como já explicitado, o espaço do salão foi redividido, ou seja, o imóvel tinha estrutura para funcionamento de dois andares, porém somente o primeiro piso era utilizado. Com a abertura de acesso ao segundo piso e a instalação da escada em espiral foi possível melhorar o layout e aproveitar a área total do salão dividindo melhor os ambientes de forma a proporcionar mais conforto e comodidade de clientes e atendentes.

Após a reforma do salão, permaneceu no primeiro piso a área da recepção que foi ampliada com a colocação de mais três assentos para clientes, no posto de trabalho das cabeleireiras e manicures foi acrescentado mais um posto de trabalho, na área do lavatório foi instalado mais uma poltrona, além da área do lavabo/banheiro. Foram transferidos para o segundo andar a sala de depilação e a copa, e instalados armários de uso pessoal e de estoque de material. Com essas alterações foi possível verificar que o fluxo de pessoas no primeiro piso diminuiu bastante facilitando o deslocamento das pessoas no ambiente.

Justificativa: A alteração do layout tem por objetivo proporcionar um aumento no número de atendimentos e assim diminuir o tempo de espera da cliente. A transferência da sala de depilação, da copa e armários para o segundo andar também irá diminuir o fluxo de pessoas que permaneciam na área de circulação do salão.

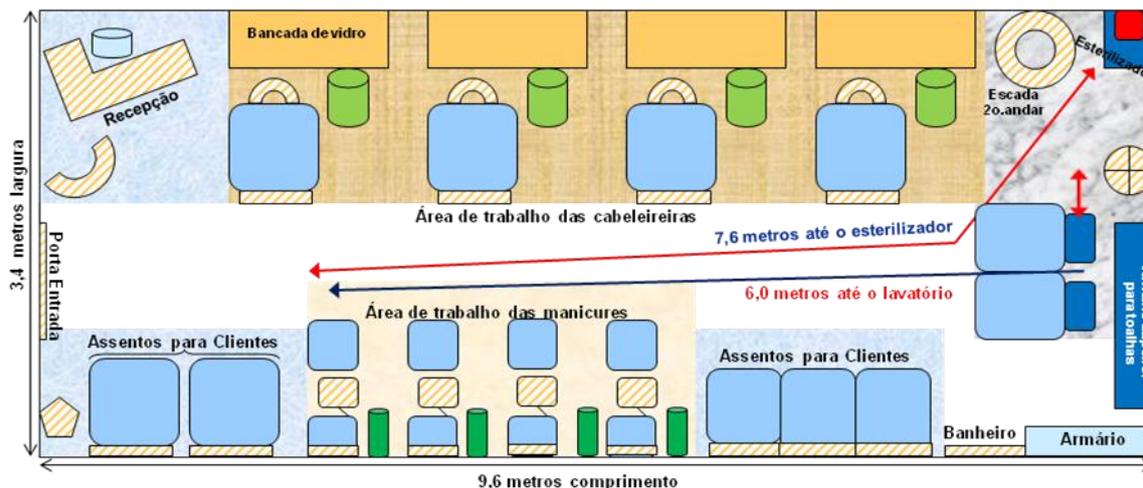


Figura 3: Planta baixa do layout do salão estudado após a reforma

Recomendação 2:

Uniforme – Com base no ambiente de trabalho, nas atividades desenvolvidas, equipamentos, e materiais utilizados, percebeu-se que o melhor uniforme a ser sugerido seria aquele que apresentasse um tecido que permitisse a transpiração, maleabilidade de forma a não incomodar quando na postura sentada por longo tempo, durante a execução da atividade. Além de oferecer praticidade, durabilidade, proteção e estética, contribuindo com a imagem do estabelecimento, durante o seu uso.

O uniforme consiste em uma blusa na cor clara e um avental tipo “saia” com dois bolsos na frente, de tamanho único podendo ser utilizado em qualquer pessoa, pois ele se ajusta na cintura. Sugerimos o tecido de malha ou o algodão como a fibra ideal por ser mais leve, evitando o aquecimento no verão e por trazer mais conforto no que diz respeito à postura adotada para a execução de suas atividades. O avental possui faixas laterais transpassadas para ajuste e comprimento abaixo dos quadris. Os bolsos fornecem a praticidade da guarda de utensílios, sendo um diferencial frente a outros salões. Também sugerimos um bordado na parte frontal com as iniciais do salão como uma forma de identificação.



Figura 5: Modelo de avental

E uma calça legging na cor preta, sendo sua composição o algodão, que facilita a transpiração, evitando o aquecimento no verão, oferecendo maior conforto; e a lycra, que promove maior elasticidade e mobilidade. Além de ser uma peça de maior acesso e menor custo para as manicures, uma vez que elas são responsáveis pela compra da calça.



Figura 4: Modelo de calça Legging de tecido cotton lycra

Chegou-se a esse uniforme, levando em consideração a atividade que exige movimentos das pernas, coluna e membros superiores. O uniforme foi validado e deverá ser testado.

Justificativa: Diminuir o incômodo na realização da tarefa, que exige postura sentada por tempo prolongado, proporcionando conforto e maleabilidade para execução dos movimentos necessários.

Custo previsto Jaleco: R\$ 30,00

Custo previsto legging: 35,00

Recomendação 3:

Formalizar a gestão - Quando a proprietária contratar novas manicures é importante esclarecer a elas a função exercida por cada um no salão. No momento da admissão, a proprietária apresentará as atribuições que deverão ser exercidas, bem como o papel do seu conjugue como participante direto em algumas tarefas específicas no salão, tais como: atendimento ao telefone, marcação de horários na agenda, recebimento de pagamento das clientes e realização de pagamento das funcionárias.

Justificativa: Entendimento das funções de cada um na equipe, de forma a diminuir conflitos.

Custo previsto: Não se aplica.

Recomendação 4:

Iluminação – Como a iluminância no salão varia entre o horário diurno e noturno, sendo no horário noturno abaixo do limite, recomendamos a instalação de mais luminárias no ambiente de forma que elas não tenham dificuldade em enxergar os detalhes no momento de fazer as unhas.

Sugere-se a substituição das luminárias comuns com duas lâmpadas por luminárias espelhadas de quatro lâmpadas.

Para a atividade da manicure que tem uma exigência visual, recomendamos a utilização de luminária de mesa como forma a evitar a fadiga visual principalmente no período noturno.

Justificativa: Adequação da luminosidade local com o objetivo de diminuir a fadiga visual durante a realização da tarefa.



Custo previsto R\$ 157,00

Fornecedor: www.lojaeletrica.com.br



Luminária de mesa articulável

Custo previsto: R\$ 98,00

Fornecedor: www.madeiramadeira.com.br



Custo previsto: R\$ 48,90

Fornecedor: www.mercadolivre.com.br

Recomendação 5:

Autoclave: Desde janeiro de 2012, a lei nacional 12.592/12 reconhece os profissionais de beleza e torna obrigatório o seguimento das normas da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Essa medida abrirá caminhos para novas ações da ANVISA na proteção de cabeleireiros, manicures, esteticistas e seus clientes. Esta é a primeira lei federal que traz, de forma expressa, a obrigatoriedade da aplicação de normas sanitárias por profissionais da área de beleza.

Confira algumas das instruções que devem ser seguidas pelas manicures:

- Toalhas devem ser devidamente lavadas e trocadas a cada cliente;
- Lixas para unhas e pés, espátulas de madeira e lâminas não podem ser reutilizadas nem reprocessadas;
- ***Alicates, pinças, afastadores e tesouras devem ser esterilizados após o uso;***
- Trabalhadores de salões de beleza devem receber equipamentos de proteção (óculos, máscaras, luvas e jalecos) de acordo com as funções exercidas;

- Profissionais que realizam procedimentos com materiais perfuro cortantes devem ser vacinados contra Hepatite B e tétano;
- Equipamentos e instrumentos devem ser disponibilizados em quantidade suficiente para atender a demanda do estabelecimento, respeitando os prazos de limpeza, desinfecção e esterilização.

A esterilização é o processo que promove completa eliminação ou destruição de todas as formas de microrganismos presentes: vírus, bactérias, fungos, protozoários e esporos.

Recomenda-se a aquisição de uma autoclave e papel grau cirúrgico para o processo de esterilização por vapor saturado sob pressão, por ser seguro, rápido e eficaz, além do custo ser acessível.

O processo de esterilização dura em média de 1 hora entre a esterilização e o resfriamento, podendo ser inserido na autoclave de 12 litros em média 8 kits de uma só vez.



Justificativa: O atendimento a essas recomendações, além de ser uma exigência da ANVISA tem também como objetivo proporcionar às clientes e manicures mais segurança na eliminação de transmissão de doenças, na eliminação do manuseio de material quente na retirada da estufa, e diminuir o trânsito no salão na retirada do material quente da estufa e resfriamento na pia do lavabo.

Custo previsto: Autoclave 12 litros digital - custo: R\$ 2.190,00

Autoclave 4 litros Baby semi-digital - custo: R\$ 1.690,00

Papel Grau cirúrgico Rolo 100 metros - custo: R\$ 59,00

Fornecedor: www.casadobarbeiro.com.br

Custo previsto por kit: R\$ 25,00

14. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Participativa representa, de fato, potencial significativo no que diz respeito à adoção de um novo tipo de compromisso entre a organização e os trabalhadores. Isso se constituirá, ou já está se constituindo, em uma mudança significativa na organização do trabalho em empresas brasileiras, reduzindo em muito a importância e os “efeitos” da abordagem tradicional.

Naisbitt (1990) cita que: *“Qualquer pessoa bem treinada pode ser um gerente. Mas líder é um indivíduo que consegue fazer com que as pessoas o sigam, através de sua conduta ética e sua habilidade em criar um ambiente no qual o potencial único de cada indivíduo possa se realizar. A atual democracia no ambiente de trabalho é conduzida por empreendedores iluminados, que estão dispostos a partilhar a propriedade da empresa”*.

Ao partilhar o controle, estes líderes estão possibilitando, sobretudo, um grande ganho em termos de resultados e, ao mesmo tempo, uma organização do trabalho mais “salutar” aos trabalhadores. Sobretudo, é importante salientar que o reconhecimento do indivíduo é o fio condutor que reúne todas as possibilidades de êxito na implantação de processos participativos.

Não se trata de promover aquele individualismo do tipo “cada um por si”, típico das pessoas que só levam em consideração a si própria e ignoram as demais. É uma filosofia ética, que leva o indivíduo ao nível organizacional: somos todos responsáveis pela manutenção e melhoria da qualidade, pelo controle dos custos e pela segurança no trabalho. Esse tipo de individualismo,

proposto pelo reconhecimento do indivíduo, reconhece que a energia de cada um tem uma grande importância no resultado do grupo.

Como foi evidenciado em relatos dos próprios trabalhadores, esse modelo possibilita a satisfação e a realização no trabalho. E quando as pessoas satisfazem suas necessidades de realização, nas artes, na ciência ou no trabalho, a sociedade como um todo sai ganhando.

Um dos maiores desafios empresariais da atualidade é obter o envolvimento permanente dos trabalhadores nas tarefas que executam. Desde que chegou-se à conclusão de que a participação responsável dos recursos humanos é um dos fatores decisivos para a conquista da competitividade, a busca da fonte da eterna motivação das pessoas passou a ser o sonho das empresas. Este é o princípio do conceito do trabalho em células, que pode ser resumido na seguinte fórmula: responsabilidade compartilhada mais participação nas decisões é igual a maior empenho e produção. Em outras palavras, empregados envolvidos e participantes, trabalhando em equipes sinérgicas, produzem mais e com qualidade melhor.

A implantação da Gestão Participativa provoca uma inversão na pirâmide hierárquica, porque é o trabalhador da base que vai identificar necessidades, estabelecer prioridades e demandar ações, daí a importância de um sistema de controle que seja projetado já em conjunto com o trabalhador e, que possa expressar de forma métrica os resultados do seu trabalho.

Isso significa que conceitos antigos de mando e obediência não são mais parâmetros de gestão. Significa também a eliminação de níveis hierárquicos, o modelo mexe com o poder e, portanto, provoca resistências do pessoal com o *status*, regalias e privacidade. Sempre haverá quem não concorde com a mudança, *“os escalões de supervisão e média gerência têm receio de perder o poder, mas os trabalhadores estão felizes”* (depoimento anônimo). No entanto, alguns desses líderes percebem que o “êxito das células” é o que dá poder ao profissional, porque ele permitiu a participação. *“Mesmo numa cultura de submissão, como a japonesa, quando damos autonomia, as pessoas gostam e produzem melhor”*, Lapierre (2000).

Um dos pontos mais importantes do processo de Gestão Participativa é que trata-se de um processo irreversível. É quase impossível dar poderes para as pessoas e depois voltar atrás, pelo menos não é possível reverter para o

modelo tradicional sem causar um imensurável “estrago” na organização. Qualquer iniciativa de retornar com o modelo depois de uma reversão estará comprometida em função de um processo mal sucedido em uma ocasião anterior.

As pesquisas decorrentes desta modalidade de organização do trabalho são recentes, oscasos de implementação do modelo de Gestão Participativa nos moldes propostos neste trabalho também são poucos. A maior dificuldade, no entanto, é identificar estudos que proponham os princípios da ergonomia como direcionadores deste modelo.

Haja visto que não identificamos nenhuma evidência da observação à estes princípios nos modelos de Gestão Participativa que conhecemos. Todos os casos contam com estruturas de controle e gestão, o que considera-se fundamental no processo. No entanto, considerar o trabalhador como integrante da etapa de projeto do modelo, e contar com suas ideias para modelar o sistema de controle e gestão, foi algo pouco (ou nada) evidenciado nos casos estudados.

Foi evidenciado nas empresas que trabalham dentro deste novo conceito de gestão que, de fato, faz-se muito bem a elaboração e implantação de sistemas de controle, também trabalhasse, até de certa forma bem, reduzindo-se os níveis hierárquicos, mas não evidencia-se a satisfação “espontânea” dos trabalhadores. Então, o que percebe-se é a implementação impositiva de um novo modelo de trabalho. Esta “insensibilidade” decorre de uma inversão na relação de causa e efeito no processo participativo, ou seja, é a participação dos trabalhadores que garantirá a eficácia do modelo e não o contrário.

O que se propõe então é que sejam realizados estudos aprofundados sobre os efeitos da participação dos trabalhadores no “nascimento” do processo participativo. Em outras palavras, realizar um estudo comparativo entre os casos que contaram com uma “implantação diretiva” e casos nos quais o novo modelo de trabalho foi “construído” pelos trabalhadores com apoio e acompanhamento da organização.

Da mesma forma, é recomendável o estudo da adequação das inovações introduzidas pelo modelo proposto à teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997). De acordo com os

autores, *“quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio”*. Neste sentido, os autores também destacam a importância da interação entre os tipos de conhecimento (tácito e explícito) para o processo de inovação nas organizações.

Como o assunto tem estreita relação com o processo de “criação” do modelo de gestão participativa proposto, bem como a sua implantação, torna-se relevante o aprofundamento deste estudo.

No universo organizacional, evidencia-se que a participação ocupa destaque não somente no âmbito dos programas com focos em resultados estratégicos, bem como em ações que visam à promoção da qualidade de vida no trabalho. É mister também ressaltar a sua importância no que diz respeito a gestão do conflito, em que movimento sindical e organizações estão constantemente em busca de alternativas viáveis para melhoria nas relações de trabalho. Cabe aqui, inserir a participação no campo da ergonomia, partindo do pressuposto de que a ação ergonômica não está relacionada exclusivamente a aspectos legais ou mandatários.

Se a Ergonomia passa a ser concebida como pilar estratégico para a melhoria do desempenho organizacional, transcendendo às exigências da legislação, a participação de gestores e funcionários nos projetos ergonômicos será resignificada. Esta inovação poderá trazer impactos nos desempenhos e ser difundida nas diversas instâncias em que a ação ergonômica permeia.

15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. **Estudos de Psicologia**, n – 7 (Número Especial), p. 45-52, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**, Rio de Janeiro, Campus 1998. P. 457

CHIAVENATO, I. **Os Novos Paradigmas**, São Paulo, Atlas, 2000. P. 319

FARIA, J. C.; **Administração – Teorias e Aplicações**, São Paulo, Pioneira Thomson, 2002. P. 265.

FISCHER, D.; PASTRE, T. M.; KMITA, S. Dinâmica de comitês de ergonomia em diferentes organizações. **ABERGO**, Recife, 2002.

GIL, A. C.; **Enfoque nos papéis profissionais**: 1. ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GUÉRIN. F. et al. **Comprender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgar Blücher, 2001.

GUIMARÃES, L. B. et al. **Contribuição da ergonomia na implantação de manufatura celular**. In: ENEGEP, XXV., Porto Alegre, 2005.

HALPERN, C. A., DAWSON, K. D. Design and implementation of a participatory ergonomics program for machine sewing tasks. **International Journal of Industrial Ergonomics**, n. 20, p. 429 – 440, 1997.

LACAZ, F.A.C. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p. 151-61, 2000.

LAPIERRE, Laurent. **Ninguém Aprende a ser Chefe**: Revista Amanhã, janeiro, 2000.

MAGNO, A. **Gestão 3.0 é alternativa para reduzir taxa de turnover entre profissionais da economia criativa.** Extraído de: refrescante.economia.financa Novembro 22, 2012.

MARQUES,G.Q; LIMA,M.A.D.S. **Organização tecnológica do trabalho em um pronto atendimento e a autonomia do trabalhador de enfermagem.** Revista da Escola de Enfermagem da USP. São Paulo, vol. 42, MAR 2002.

NAGAMACHI, M. Requisites and practices of participatory ergonomics.**International Journal of Industrial Ergonomics**, n. 15, p. 371-377, 1995.

NAGAMACHI, M. **Relationship between Job Design, Macroergonomics and Productivity.**Human Factors and Ergonomics in Manufacturing. New York: John Willey. V. 6, n. 4, p. 309-322, summer, 1996.

NAISBITT, John. **Megatrends2000:** Amana-Key editora, São Paulo, 1990.

NONAKA, Ikujiro et al. **Criação do Conhecimento na Empresa:** Editora Campus, Rio de Janeiro, 1997.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração mudanças e perspectivas.** 1. ed. São Paulo: Saraiva 2003.

SILVESTRE, M. S. B. **MBA em Gestão Empresarial.** Publicado em 28 de agosto de 2011 em AdministraçãoeNegócios.

SIQUEIRA, M. M. M. F.; BISI, M. L. C. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial (um estudo sobre turnover no setor metalúrgico na grande São Paulo)**, Programa de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 7. ed. São Paulo: Futura, 2002.