UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

ALESSANDRO JOSÉ PISA

MUDANÇAS NA COMUNICAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR NO PLANO DA ESTÉTICA LABORAL

São Caetano do Sul - SP
2014

ALESSANDRO JOSÉ PISA

MUDANÇAS NA COMUNICAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR NO PLANO DA ESTÉTICA LABORAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Área de concentração: Comunicação e Inovação
Linha de pesquisa: Processos comunicacionais: inovação e comunidades

Orientador: Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

São Caetano do Sul - SP

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

P753m

Pisa, Alessandro José

Mudanças na comunicação do profissional de atendimento ao consumidor no plano da estética laboral / Alessandro José Pisa. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

111 p.

Orientador: Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2014.

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.ª. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Comunicação

Prof. Dr. Herom Vargas Silva

Dissertação defendida e aprovada em 15/12/2014 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

_____

Prof. Dr. Gino Giacomini Filho (USCS)

(orientador)

_____

Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan (PUC-SP)

_____

Prof. Dr. Arquimedes Pessoni (USCS)

Agradecimentos

Agradeço à minha família que me deu o suporte necessário para essa empreitada iniciada há dois anos, compreendendo algumas das muitas e várias ausências. Luiz, João e Simone, sem vocês, cada um à sua maneira, eu não teria conseguido e, talvez, até mesmo nem tivesse iniciado. Amo-os verdadeiramente!

Ao meu pai, João José, que mesmo sem saber, pelas coisas simples e fáceis que tanto fala, por viver uma vida leve mesmo com os seus próprios desafios, me mostrou alguns caminhos que em tempos passados eu nem imaginaria existir. Você me inspira!

À minha mãe, Carmela, que com suas palavras duras, seu jeito forte, com sua firmeza nas colocações, vem demonstrando cada dia mais que o seu coração é grande e bom; e eu já sabia disto deste sempre. Você me traz força!

Aos meus amigos mais próximos, amigos de vida, para uma vida toda, que não se esqueceram de mim neste período de ausência, mesmo eu não aceitando seus convites para churrascos e festas, deixo meu recado: estou de volta!

Ao Professor Doutor Gino Giacomini Filho, pela dedicação e paciência, que com sua ajuda e força me fez chegar aos resultados aqui apresentados. Serás lembrado sempre!

Aos renomados Professores Doutores Leonardo Trevisan e Arquimedes Pessoni, que apontaram significativas melhorias para a conclusão deste trabalho, compondo as bancas de qualificação e defesa de maneira brilhante. Conhecimento é tudo!

À minha querida revisora, Professora Sanny Silva da Rosa, que além de tudo o que fez em relação a este trabalho, também preparou com maestria um dos maiores e melhores "parmegianas" que já comi em minha vida. Precisamos repetir!

À gentil Professora Clarice Dominko, que com suas ideias lucidas e percepção sutil dos detalhes, além da sua forma única de manusear as palavras, contribuiu de maneira significativa para iluminar alguns passos que estavam obscuros. Conduzir é uma dádiva!

Ao laboratório de hipermídia do PPGCOM da USCS, na figura do estimado João Paulo Soares da Silva que, incansavelmente, trabalhou na gravação e edição dos vídeos. Uma obra de arte!

Por fim, reconheço e agradeço a mim mesmo, pela coragem que tive de abrir mão de tudo o que tinha para buscar um sonho. E sonhos são feitos para serem sonhados, mas principalmente para serem vividos. Obrigado!

A vida é fácil de se viver, basta a gente não complicar.

João José Pisa

PISA, Alessandro José. *Mudanças na Comunicação do Profissional de Atendimento ao Consumidor no Plano da Estética Laboral.* 2014, 111 fls. Dissertação [Mestrado em Comunicação].Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2014.

Resumo

Ao se considerar o setor de varejo, nota-se que a aparência do profissional de atendimento, no ambiente de seu trabalho, vem sendo modificada tendo em vista aspectos organizacionais, mercadológicos, pessoais e sociais. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo dissertar sobre mudanças e contextos de inovações na comunicação da estética laboral no atendimento ao consumidor. A pesquisa de caráter exploratório levantou dados bibliográficos sobre a estética laboral enquanto fenômeno de comunicação, sua inserção no processo de atendimento ao consumidor e interações com o campo da cultura organizacional. Tais modelos teóricos foram seguidos por pesquisas de *survey* e de grupo que permitiram compreender o papel dos envolvidos nesta relação: empresa, atendentes e clientes. Os resultados apontam que a estética laboral enquadra-se como fenômeno de comunicação na qual o profissional de atendimento inova sua aparência tanto para atender propósitos pessoais e sociais, como os trabalhistas e mercadológicos. As mudanças na forma como o atendente se apresenta esteticamente no ambiente de trabalho ocorrem por pressões da empresa (imagem corporativa, venda) e dos clientes (empatia), mas atualmente configura-se fortemente como uma decisão pessoal em que pesam seus valores pessoais, desempenho profissional e empatia com a empresa em que trabalha.

Palavras-chave: comunicação; estética laboral; atendimento ao consumidor; varejo; aparência profissional.

PISA, Alessandro José. *Mudanças na Comunicação do Profissional de Atendimento ao Consumidor no Plano da Estética Laboral.* 2014, 111 fls. Dissertação [Mestrado em Comunicação].Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2014.

Abstract

When considering the retail sector, it is observed that the appearance of the attendant professionals are being modified in their environment of work, in view of organizational, marketing, personal and social aspects. Thus, the aim of the present work is to tackle the changes and context of innovations in the communication of labor aesthetic in customer service. This exploratory study was based on bibliographic data about labor aesthetic as a communication phenomenon, its inclusion in the process of customer service and interactions with the field of organizational culture. The results indicate that labor aesthetic can be featured as a communication phenomenon in which professionals of attendance innovate their appearance both to meet personal and social purposes as labor and marketing ones. The changes in the way attendants present themselves aesthetically at their workplace occur by pressure of the company (corporate image, sales) and that of customers (empathy), but currently constitute strongly as a personal decision in which weigh their personal values, work performance and empathy with the company where they work.

Keywords*: communication; labor aesthetic; consumer service; retail; professional appearance.*

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Pergunta Q2 - 43
Gráfico 2: Pergunta Q3: 44
Gráfico 3: Pergunta Q4 45
Gráfico 4: Pergunta Q5 46
Gráfico 5: Pergunta Q6 47
Gráfico 6: Pergunta Q7 48
Gráfico 7: Pergunta Q8 49
Gráfico 8: Pergunta Q9 50
Gráfico 9: Pergunta Q10 51
Gráfico 10: Pergunta Q11 52
Gráfico 11: Pergunta Q12 53
Gráfico 12: Pergunta Q13 54
Gráfico 13: Pergunta Q14 55
Gráfico 14: Pergunta Q15 56
Gráfico 15: Pergunta Q16 57
Gráfico 16: Pergunta Q17 59

Lista de Quadros

Quadro 1: Perfil do Vendedor de Comércio Varejista – 2009 - São Paulo-SP 40
Quadro 2: Entrevista de Grupo – Categorias e Questões 62

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 12

Capítulo 1 - Mudanças Organizacionais e Atendimento ao Cliente 18

1.1 Novo contexto e perfil das organizações neste século XXI 18
1.2. Atendimento ao Cliente 25

Capítulo 2 - Corpo e Comunicação, Aparência e Estética Laboral 29

2.1 O Corpo e a Comunicação 29
2.2 A Aparência e a Estética Laboral 30

Capítulo 3 - Pesquisa Survey com Atendentes do Varejo - Análise de dados 37

3.1 Objetivo 37
3.2 Categorias de investigação 38
3.3 Instrumento 38
3.4 Validação do instrumento de pesquisa 38
3.5 Seleção da amostra 39
3.6 Coleta dos dados 41
3.7 Confiança da amostra 41
3.8 Análise dos dados da pesquisa survey 42

Capítulo 4 – Entrevista de Grupo: Análise de Dados 61

4.1 Mudanças (inovação) na comunicação do profissional 63
4.2 Aspectos da Comunicação 74
4.3 Estética Laboral 77
4.4 Perguntas Abertas 86
4.5 Contextos de Inovação da Estética Laboral 89

CONSIDERAÇÕES FINAIS 91

REFERÊNCIAS 95

APÊNDICE I 103

APÊNDICE II 110

INTRODUÇÃO

Origem do Estudo

A origem do estudo provém da experiência profissional do autor do projeto que atua na área comercial desde 1985. Aliada à experiência profissional, sua formação acadêmica é composta por: Graduação em Administração de Empresas ; Extensão Universitária em Finanças de Varejo ; Extensão Universitária em Didática e Prática do Ensino Superior ; Especialização Lato-Sensu em Gestão Estratégica de Negócios ; e Lato-Sensu em MBA Executivo em Gestão de Negócios. Sua área de pesquisa sempre teve como ponto central a forma como as corporações estão envolvidas com seus consumidores e quais formas são capazes de gerar vantagens competitivas para as organizações. Sendo esta formação um fato peculiar do pesquisador em relação às suas atividades profissionais, tanto como executivo da área comercial, como professor do ensino superior, esta se torna ainda mais relevante ao somar-se com as recentes atividades na área de Comunicação.

A vivência e interesse por esta área são fatores de motivação aos aprofundamentos sobre as estratégias de comunicação, em especial, para o estudo do segmento no mercado nacional: o varejo, que contribuiu para o crescimento da economia, assim como os aperfeiçoamentos das técnicas de comunicação com o mercado.

Problematização

Uma série de observações na comunicação através da estética laboral podem ser verificadas. São mudanças que envolvem desde as estratégias de comunicação até a composição dos quadros de colaboradores adequados ao público pertencente àquele segmento. A competitividade no ambiente de trabalho faz com que a aparência do funcionário sofra alterações estéticas, de forma a configurar novas formas de comunicação entre ele, colegas e clientes.

Assim, organizações estão alertas a este fato e utilizam-se de ferramentas para a gestão da aparência e da estética dos seus funcionários. Frente a isso, parte-se do pressuposto da estética laboral como forma de comunicação para o atendimento ao consumidor, a qual é proposta pelas organizações, e até mesmo pelos próprios funcionários, nas questões relativas à aparência como fator de inovação.

Verifica-se que quando se aborda o atendimento ao consumidor, a aparência do atendente surge como um dos fatores centrais (WARHURST et al., 2009).

Neste aspecto, a aparência está relacionada com o funcionário em si e ligada diretamente às suas condições individuais. Deste modo, por meio de uma postura não verbal é possível comunicar sua mensagem, identificar-se e estar cada vez mais próximo de tudo aquilo que se enxerga como valor para o cliente.

Pode-se caracterizar a aparência do profissional de atendimento ao consumidor como algo essencial na relação entre estes e os consumidores. Os funcionários devem ajustar suas atitudes, comunicação e linguagem aos clientes, pois estes são fatores que afetam a satisfação do consumidor em sua experiência com os serviços (IVARSSON; LARSSON, 2009). Os autores destacam que a aparência do profissional de atendimento visa criar empatia com o consumidor, isto é, um vínculo de relacionamento entre o consumidor e o produto ou serviço apresentado.

A partir deste vínculo criado, o profissional de atendimento reconhece e utiliza recursos relacionados à comunicação não verbal, como carisma, postura, vestuário, expressões faciais, adornos. Desta forma, entende-se que a essência de se comunicar está em atrair a atenção e o respeito do cliente. Estes elementos são desempenhados pelos próprios atendentes a fim de valorizarem a sua personalidade no atendimento ou, ainda, de se adaptarem aos seus clientes potenciais.

Para Ivarsson et al. (2009) cuidados com roupa, peso, dentes, cabelos, bem como maquiagem, uso de bijuterias e acessórios, e também o uso de tatuagens e cores de roupa compõem o entendimento de estética laboral.

Desta forma, o atendimento ao consumidor pode ser apresentado como sendo uma atividade complexa e que traz à cena diferentes interlocutores, com diversas necessidades em função de suas interações sociais. (FREIRE; FERREIRA, 2000). Assim, atendimento ao consumidor é um processo que decorre de esforços múltiplos: a conduta do consumidor, as atividades dos atendentes envolvidos, a organização das atividades de trabalho e as condições físicas, ambientais e até mesmo instrumentais.

Ao entrar numa loja, o consumidor, não está apenas em busca de produtos, mas também de bom atendimento, visto que produtos muitas vezes são encontrados em diversos lugares. Las Casas (2004) argumenta que um bom atendimento pode ser determinante para o

futuro do lojista.

Nesse sentido, encaminha-se o seguinte problema para o presente trabalho: quais mudanças e contextos inovativos podem ser observados na comunicação relativa à estética laboral no âmbito do atendimento ao consumidor?

Objetivos

Objetivo Geral: Dissertar sobre mudanças e contextos de inovações na comunicação da estética laboral no atendimento ao consumidor.

Objetivos Específicos:

- ✓ Conceituar e caracterizar a estética laboral atrelada ao atendimento ao consumidor;
- ✓ Contextualizar a aparência do profissional de atendimento no processo de comunicação pessoal e no varejo;
- ✓ Apontar mudanças e inovações da aparência do profissional da área de atendimento ao consumidor: aspectos pessoais, imagem da empresa, clientes.

Justificativa do Estudo

Pesquisas realizadas com empresários e trabalhadores no Reino Unido, Austrália e Estados Unidos indicam que o emprego, carreira e salário do empregado são influenciados por sua aparência (WARHURST et al., 2009). Portanto, a aparência profissional parece ser um aspecto estético que pode se compor com a comunicação organizacional e que, ao mesmo tempo, interfere na performance do trabalhador.

Solomon e Stuart (2000) comparam lojas de varejo a um teatro, no qual os compradores são uma audiência a ser atendida e entretida. O teatro (ambiente da empresa) apresenta uma peça (sequência de fases de comunicação e venda), com vários atos (demonstração, argumentação, interação), e os atores (vendedores) protagonizam de forma ativa esse fluxo.

A fim de acompanhar a dinâmica das novas exigências do mercado e sociedade quanto ao atendimento do consumidor, a estética laboral surge como fator relevante em que mudanças na comunicação se mostram necessárias para a conciliação entre imagem

organizacional, propósitos pessoais e profissionais do atendente, performance mercadológica da organização e novas expectativas do consumidor moderno. Tal perspectiva de estudo parece ser relevante, contributiva e inovadora para o campo da Comunicação Social.

Além disso, em relação ao mercado brasileiro, poucos estudos têm como base principal a questão da estética laboral no aspecto da comunicação e atendimento ao consumidor. Alguns estudos focam a questão da estética laboral permeando as questões jurídicas, outros buscam questões relativas à ética e moral neste mesmo tema, porém não se encontra na literatura um conjunto considerável de pesquisas sobre a estética laboral na área de atendimento ao consumidor em relação ao processo de comunicação com o mercado.

A dissertação visa contribuir para um melhor entendimento da estética laboral no âmbito da comunicação e atendimento ao consumidor.

Metodologia do trabalho

O trabalho enquadra-se como pesquisa de delineamento exploratório, já que o estudo da comunicação, concomitantemente com a estética laboral e o atendimento ao consumidor é um tema recente, pouco trabalhado academicamente no Brasil, e lida também com um grande espectro de assuntos e conceitos. Assim classificam Lakatos e Marconi (2001) as pesquisas desse tipo, cujo objetivo é "[...] aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno [...]", além de clarificar conceitos, cabendo nesse tipo de pesquisa a utilização de fontes múltiplas, caso de referencial bibliográfico, entrevistas e *survey*.

Na visão de Lakatos e Markoni (Ibid.), o trabalho insere-se como estudo exploratório-descritivo também porque utilizará procedimentos específicos para a coleta de dados, no caso, *survey*, e entrevista com profissionais de atendimento ao consumidor. Um estudo exploratório-descritivo procura, assim, extrair generalizações, sem a pretensão de apresentar descrições quantitativas generalizáveis, porém contribuem para tornar o objeto de estudo mais explícito (GIL, 2010).

Em relação ao propósito da pesquisa exploratória, tem-se como objetivo a familiarização com o tópico e dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser

medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse (FREITAS, 2000).

Este estudo utiliza referencial bibliográfico para sustentar os eixos temáticos de estética laboral, comunicação mercadológica, comunicação no varejo, atendimento ao consumidor e inovação. Para lidar com os aspectos relacionados à estética laboral serão relevantes os estudos de Wahurst (2001, 2007, 2009); Nickson (2005); Rhode (2009); Ivarsson e Larsson (2009); e Hall e Broek (2012).

Nos estudos sobre comunicação mercadológica destacam-se Blessa (2001); Cahen (1988); e Williams e Connel (2010). Acerca de atendimento ao consumidor são fundamentais as obras de Inghilleri e Solomon (2013) e Vargas (2013). Finalmente, quanto ao tema inovação este trabalho baseou-se nos estudos de Lemos (1999); e Cassiolato (1999, 2000, 2002 e 2006).

O referencial bibliográfico também subsidiou os modelos teóricos e conceituais que permitiram construir o questionário (*survey*), bem como o roteiro (entrevista de grupo) com profissionais de atendimento.

Delimitação do Estudo

O presente trabalho apresenta elementos relacionados com a comunicação no contexto da estética laboral, particularmente quanto à aparência de profissionais que lidam diretamente com o atendimento ao consumidor no setor de varejo brasileiro.

Não se busca, neste estudo, entendimentos sobre as questões relativas à ética ou posições jurídicas, caso da possível ocorrência de discriminação em relação a exigências de empresas quanto à aparência do profissional de atendimento. Vale registro que, nesta dissertação, a estética laboral não terá como foco elementos que reportem ao uso compulsório de artigos de segurança e higiene.

Vinculação à Linha de Pesquisa

A pesquisa está relacionada à linha de pesquisa Processos Comunicacionais: Inovações e Comunidades proposto pelo Programa da Instituição.

De um lado, as transformações sociais relacionam-se diretamente com as mudanças na comunicação da estética laboral, caso de alterações na aparência de atendentes, a fim de

alcançar propósitos pessoais, mercadológicos e de imagem corporativa. No aspecto da inovação, busca-se compreender as exigências do ambiente de trabalho no atendimento ao consumidor, como estas têm trazido mudanças e inovações na estética laboral, e como tal fenômeno tem interagido com a comunicação no varejo.

De outro lado, tanto o setor de varejo como as organizações, clientes e profissionais de atendimento formam comunidades com interesses e propósitos comuns, também associados aos aspectos de inovação anteriormente mencionados.

Capítulo 1 Mudanças Organizacionais e Atendimento ao Cliente

1.1 Novo contexto e perfil das organizações neste século XXI

Um dos aspectos de maior evidência que originaram um novo perfil de organização foi a evolução do cenário social. Freitas (1999) complementa essa questão afirmando que no contexto de grandes mudanças, as organizações, em especial as empresas e mais especificamente as grandes empresas, têm maior facilidade para captar as mudanças sociais e mais agilidade para capitalizá-las. Elas respondem a essas mudanças de maneira mais rápida do que a sociedade em geral, o que lhes confere um grande poder de influência.

O cenário globalizado dos negócios mostra várias transformações no âmbito do trabalho e nas relações entre empresas e colaboradores. A evolução tecnológica, autonomia dos funcionários, responsabilidade pelo desempenho, redução dos níveis hierárquicos, aproximação da relação entre as áreas da empresa, programas de qualidade são alguns dos fatores potencializadores dessas transformações.

Corroborando as ideias acima, Barduchi (2010, apud PREITE, 2014) aborda que a era contemporânea das relações de trabalho, também conhecida como a era da informação e do conhecimento, é marcada menos pelas habilidades manuais de gerar trabalho e pela evolução exponencial de novas tecnologias e estruturas, em que novos personagens atuam em um cenário extremamente dinâmico e competitivo, marcado cada vez mais pela capacidade de adaptar-se a novos meios, de absorver novas competências e lidar com mudanças constantes.

Segundo Fleury (1996) destacam-se como forças externas: a ação do mercado nacional ou internacional, que colocam para as empresas novos patamares de competitividade em termos de especificações e qualidade de seus produtos, ou serviços, e de preço; a ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais; e a ação dos movimentos sociais pressionando por novas formas de interação. Entre as forças internas, as mudanças na cúpula diretiva da organização, nas políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, ou nas formas de organização e gestão do trabalho podem provocar mudanças nos padrões culturais.

De acordo com as ideias exploradas pelos autores sobre as relações de trabalho, entende-se que o processo de mudança organizacional envolve uma série de influências,

internas e externas, e essa transformação só ocorre uma vez que todos estejam envolvidos dentro deste cenário. Entende-se que as estratégias de mudanças organizacionais englobam, ainda, grupos de pessoas que possuem características e formas próprias de expressão, além de experiências pessoais que podem incrementar os valores já existentes nas empresas.

Lemos (1999) observa que uma organização não inova sozinha, pois as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem ser localizadas tanto dentro, como fora dela. O processo de inovação é, portanto, um processo interativo, realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos. Fernandes (2006) considera que a criação de um ambiente inovador é conseguida com aprendizado coletivo, e este sucesso se dá baseado em práticas colaborativas entre os membros da organização. A inovação é, portanto, um processo técnico e social.

O processo de produção de conhecimentos e de inovação implica: o desenvolvimento de capacidades científicas, tecnológicas, organizacionais e esforços de aprendizado com a experiência própria, no processo de produção, comercialização e uso; a busca incessante de novas soluções técnicas nas unidades de pesquisa e desenvolvimento; e a interação com fontes externas, como fornecedores de insumos, consultores e universidades (LEMOS, 1999).

Ressalta-se que, além das novas questões sociais, tecnológicas, hierárquicas e culturais, o novo perfil das empresas está ligado também aos assuntos que dizem respeito às discussões éticas e de responsabilidade social. Segundo Garcia (2008), os gestores exercem a função ética de respeitar os direitos coletivos e garantir o bem estar de todos os agentes afetados pela empresa, compreendendo clientes, funcionários, fornecedores, proprietários, a comunidade, como também os gestores, os quais estão a serviço desse amplo grupamento de partes interessadas.

Complementando a questão deste novo perfil, Nystrom (1993) destaca a existência de três principais situações dos processos de inovação dentro das organizações:

- ✓ a abertura e flexibilidade organizacional: a flexibilidade e a abertura podem ser criadas tanto internamente na organização quanto na sua relação com o ambiente;
- ✓ com relação à organização interna, a flexibilidade pode ser desenvolvida por meio de projetos de grupos flexíveis;

- ✓ orientação tecnológica: muitas vezes, no processo de inovação as empresas devem ter uma orientação tecnológica voltada ao produto; e
- ✓ uso da tecnologia: com uma orientação tecnológica no processo de inovação as empresas utilizam novas tecnologias para aperfeiçoar suas cadeias produtivas e, consequentemente, seus produtos.

Evidentemente, pode-se considerar que o novo contexto das atuais empresas preza por uma autonomia maior quanto às decisões de seus funcionários perante clientes e fornecedores; além da abertura e flexibilidade para questões relacionadas aos horários de trabalho, aparência, crenças e costumes. Isto ocorre porque estes valores atribuídos aos funcionários podem complementar uma cultura que já existe na empresa e ser favorável no âmbito da criação de alternativas para solução de problemas.

São quatro pontos destacados por Freitas (1999) nessa questão do surgimento de um novo tipo de empresa ou de um novo padrão de relações:

- ✓ respostas que as empresas estão dando às mudanças ambientais;
- ✓ a existência de uma nova estética que reveste o poder organizacional e que dá suporte aos ideais considerados viáveis em termos competitivos;
- ✓ as demandas contraditórias dos novos papéis que a empresa exige dos indivíduos;
- ✓ os compromissos ou o tipo de contrato que as empresas estão assumindo atualmente.

Quando se fala em respostas que as empresas estão dando às mudanças ambientais quanto às relações de trabalho, enfatiza-se um perfil competitivo com alto nível de produtividade; uma rapidez no que diz respeito a incorporação de novos conhecimentos; um novo modelo estratégico, mais vivo e inovador; ganhos de uma economia baseada na amplitude de mercados e vantagens competitivas; a reestruturação das remunerações que passam a depender do desempenho dos profissionais; a automatização do trabalho administrativo e as novas exigências quanto as qualificações técnicas e habilidades comportamentais; as flexibilidades no local e horário de trabalho, os conhecimentos, as estruturas, as tarefas, os comportamentos, o presente e o futuro.

Já a nova estética organizacional engloba fatores que envolvem uma estrutura diferenciada e uma maneira mais harmônica que cada funcionário tem de controlar o seu próprio desempenho. Deste modo, essa organização moderna tenta transmitir a mensagem de que há uma cumplicidade entre ambas as partes, e a questão da obediência passa a ser

substituída pelas relações de convergência de interesses e conquistas. O ambiente organizacional, neste cenário, é encarado como um lugar onde os profissionais conseguem integrar-se.

As demandas contraditórias dos novos papéis dizem respeito à maneira como a atual empresa faz exigências aos profissionais, nos âmbitos intelectual, físico, moral, afetivo, etc. Em resumo, ela exige que o funcionário esteja presente em situações distintas, ao mesmo tempo. Exemplo: fatores como criatividade e iniciativa devem estar alinhados à obediência e tradição da empresa; se, por um lado, o trabalho em equipe é um fator fundamento, por outro, o individualismo é extremamente importante.

Por fim, a estratégia de não contrato diz respeito à relação baseada no descompromisso com o profissional. Diante deste cenário, a empresa tem sua preocupação voltada somente ao aumento da produtividade e o mínimo com a sua imagem. A partir disso, a cultura organizacional assume um papel importante, tanto interna como externamente, e a questão da adaptação e integração é fundamental para garantia do espaço deste profissional na empresa.

A busca pelo aprimoramento das práticas organizacionais e a adaptação do homem ao ambiente corporativo são fatores que caracterizam o cenário das organizações atuais. Frente a isso, entende-se que as empresas estão desenvolvendo mudanças de cultura e políticas organizacionais em busca de melhorias contínuas e que estejam sempre alinhadas aos funcionários.

Crozatti (1998) dá ênfase a esta questão dizendo que a mudança da organização somente é efetivada se ocorrerem mudanças na sua cultura. É preciso que as crenças e valores culturais da organização sejam movimentados juntamente com os processos em busca de uma congruência com os valores externos, principalmente aqueles que os clientes e fornecedores percebem mais claramente por fazerem parte do ambiente próximo da organização.

A realidade das organizações atuais é caracterizada por transformações intensas, ritmo acelerado com um tempo de adaptação menor por parte dos trabalhadores.

Fleury (1996) identifica três tipos de mudanças culturais nas organizações:

- ✓ a mudança aparente, quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura;

- ✓ a revolução cultural, quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores. Isto acarreta um grande esforço dos fundadores, que construíram a identidade organizacional em torno dos seus valores e substituí-los é acompanhada de destruição de símbolos importantes;
- ✓ o incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas de solução dos problemas.

Cassiolato e Lastres (2000) destacam como sendo as principais questões que contribuem para um melhor entendimento do processo de inovação organizacional:

- ✓ reconhecimento de que inovação e conhecimento colocam-se cada vez mais visivelmente como elementos centrais da dinâmica e do crescimento de nações, regiões, setores, organizações e instituições;
- ✓ a compreensão de que a inovação constitui-se em processo de busca e aprendizado, o qual, enquanto dependente de interações, é socialmente determinado e fortemente influenciado por formatos institucionais e organizacionais específicos;
- ✓ a ideia de que existem marcantes diferenças entre os agentes e suas capacidades de aprender (as quais refletem e dependem de aprendizados anteriores, assim como da própria capacidade de esquecer);
- ✓ entendimento de que existem importantes diferenças entre sistemas de inovação de países, regiões, setores, organizações, etc., em função de cada contexto social, político e institucional específico;
- ✓ a visão de que, se por um lado informações e conhecimentos codificados apresentam condições crescentes de transferência - dada a eficiente difusão das TIs (tecnologias da informação) –, de outro, conhecimentos tácitos de caráter localizado e específico continuam tendo um papel primordial para o sucesso da inovação e permanecem difíceis (senão impossíveis) de serem transferidos.

As interações sociais dentro das organizações são fontes de aprendizado para os colaboradores. Isto porque os valores e crenças compartilhados pelos membros das equipes já estão alinhados às características das culturas organizacionais como estrutura, tecnologias, estilo de liderança, entre outros. Sendo assim, a cultura está relacionada ao conjunto de informações compartilhadas pela equipe de colaboradores envolvidos na empresa juntamente com o aprendizado absorvido pelos novos membros que, por sua vez, percebem a maneira correta de pensar, sentir e agir dentro dos costumes de determinada organização.

Ao iniciar-se a reflexão sobre os efeitos da estrutura organizacional sobre o comportamento dos colaboradores, torna-se importante não proceder generalizações e

considerar as diferenças individuais existentes em cada empresa (ROBBINS, 2005), analisando-se os seguintes fatores:

- *Amplitude de Controle* - obtém-se maior produtividade, mas poderá verificar-se a redução da satisfação dos trabalhados, ignorando-se as diferenças dos indivíduos, assim como o tipo de trabalho que cada pessoa realiza. Essa insatisfação gera uma queda na produtividade, fato este registrado mais recentemente nas últimas décadas, pelo fato de os trabalhadores terem se tornado mais educados e desejosos de atividades que sejam recompensadas. Embora uma parcela da força de trabalho ainda prefira a rotina e a repetição de trabalhos superespecializados, a outra parte possui um comportamento negativo em relação a essa especialização, aparecendo em carreiras com alta qualificação, possibilita crescimento pessoal e diversidade. Mas, recentes pesquisas não indicam uma evidência concreta nessa relação de amplitude de controle do desempenho do funcionário, motivo pelo qual é indispensável atentar para as diferenças individuais.
- *Centralização* - participar do processo decisório de uma organização descentralizada é um fato que se relaciona à satisfação dos funcionários. Mas, no que se refere às pessoas com baixa autoestima, salienta-se que essa insegurança diante de suas próprias habilidades irá propiciar situações de compartilhamento das decisões, o que pode parecer contraditório. Portanto, para se maximizar o desempenho e a satisfação dos funcionários, as diferenças individuais (cultura, personalidade, tarefa e experiência) devem ser levadas em consideração.

A este respeito, ressalta-se que:

> As pessoas não selecionam seus empregadores de maneira aleatória. Existem evidências substanciais de que os indivíduos são atraídos, selecionados e permanecem em organizações que se ajustam às suas características pessoais. Os candidatos que preferem a previsibilidade, por exemplo, provavelmente buscarão emprego em estruturas mecanicistas, enquanto os que gostam de autonomia tenderão mais para os modelos orgânicos. Dessa forma, os efeitos da estrutura sobre o comportamento do funcionário são indubitavelmente reduzidos quando o processo de seleção facilita a adequação das características individuais com as da organização (ROBBINS, 2005, p. 368).

Diferenciam-se entre fortes ou fracas as culturas organizacionais, sendo que estas variáveis impactam de forma direta o comportamento das pessoas na organização. Na cultura forte, os valores são acatados, compartilhados, gerando um clima interno de alto controle comportamental. Em organizações com essas características observam-se “lealdade e compromisso organizacional”, reduzindo, assim, a rotatividade de funcionários; nota-se a formalização, que, se intensa, produzirá “previsibilidade, ordem e consistência”, fato

absorvido pelos funcionários que a aceitam, dispensando a orientação frequente dos seus superiores. De outra forma, em uma cultura organizacional fraca, os valores da organização não são impostos ou condicionados pelos funcionários (ROBBINS, 2005), conceito este que também foi apreciado por Schein (1996) e Chiavenato (1999).

Algumas das funções da cultura organizacional são:

- ✓ Propiciar a distinção entre uma empresa e outra;
- ✓ Proporcionar um senso de identidade nos funcionários;
- ✓ Facilitar o comprometimento sobrepondo-o aos interesses individuais;
- ✓ Estimular a estabilidade do sistema social;
- ✓ Dar sentido ao mecanismo que conta;
- ✓ Orienta e dá forma às atitudes e ao comportamento dos funcionários.

Freitas (1999) argumenta que a identidade do indivíduo resulta de estados psicossociais que podem variar no tempo; ou seja, não é algo fixo e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral. Assim, continua a autora, um sujeito tem diversas identidades, e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade visto que não existe identidade sem esse sentimento interno.

Complementando o mesmo pensamento, Freitas (1999), entende a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Deste modo entende-se que, por meio da cultura organizacional, é possível aprender, sentir, pensar e lidar da maneira mais coerente com o cliente. A questão da proximidade nesta relação vendedor e cliente é alta e, por conta deste cenário, é possível buscar informações e, principalmente, se adaptar em termos de valores e necessidades.

Temos, assim, que a cultura organizacional nos ajuda a melhor ilustrar as regras corporativas; as transgressões cometidas são desaprovadas e corrigidas, a conformidade às regras promove a recompensa e a mobilidade ascendente, ganhando importância nos dias atuais. Consequentemente, deve-se destacar a importância da organização contratar funcionários que transmitam a sua imagem, uma vez que uma forte cultura, apoiada por

regras e regulamentos formais, garantirá esse comportamento uniforme e previsível desejado (ROBBINS, 2005).

A cultura organizacional é amplamente difundida para o exterior das organizações e são visualizadas pelos seus consumidores nos momentos de contato.

1.2. Atendimento ao Cliente

A satisfação dos clientes nos processos mercadológicos, nos quais as atividades humanas são empreendidas, é definida por Milone e Lage (2000) como conceito para o atendimento aos clientes. Os mesmos autores definem que tais atividades são suscetíveis ao comportamento das pessoas envolvidas na relação mercantil em questão, e que estas estão atreladas de maneira direta aos serviços prestados.

No que diz respeito ao atendimento, a manutenção e conquista dos clientes pode ser entendida como sendo a maior contribuição que o modelo voltado ao atendimento pode propiciar a uma organização. Deste fato decorre a fidelização e a satisfação dos clientes, tornando o contato direto com estes a possibilidade de viabilização de um trabalho emocional e envolvente com os produtos ou serviços (MILONE E LAGE, 2000).

Shiozawa (1993) argumenta que, na era da informação, o atendimento ao cliente constitui-se como o principal fator de vantagem competitiva entre as organizações. O instante em que o atendimento ao cliente acontece, isto é, quando o cliente e o colaborador da linha de frente se encontram, é denominado como momento da verdade ou hora da verdade. As companhias que buscam estreitar seu relacionamento têm sua organização em função do cliente (foco no cliente) e não do produto.

Conforme Albrecht (1998), a hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço. Sobre as afirmações de Albrecht (Ibid.) têm-se as posições de Berry (2001) que busca ressaltar a relevância do ambiente interno da organização, pois este é alimentado por um conjunto de valores como respeito, integridade etc. Desta forma, valores, estratégia e execução são elementos que devem estar intimamente interligados em uma empresa que tenha o objetivo de alcançar o sucesso sustentável no setor de serviços.

As análises sobre o tema qualidade em serviços apoia-se em Leite (2007), que afirma que este é um “campo de conhecimento específico”, com uma visualização ampla para as

estruturas organizacionais, além de, no momento da percepção do consumidor, ser a força propulsora dos negócios. Leite (2007) nos apresenta que a qualidade em serviços pode ser definida como antecipar, atender e exceder continuamente os requisitos e as expectativas dos clientes, desta forma diretamente relacionada a três fatores: (1) desempenho (a razão do serviço em si); (2) atendimento (aspectos referentes ao ato da prestação de serviço); e (3) custo (aquilo que é pago pelo serviço).

Berry (2001), Albrecht (1998), e Gianesi e Corrêa (1996) demonstraram a metodologia de avaliar a qualidade do serviço em função da satisfação dos clientes da organização, clientes externos, pois partiram da premissa de "quais as variáveis" que podem levar os clientes a aprovarem, ou não, um serviço prestado, desenvolvendo uma instrumentação para medir essa avaliação. Este fato gerou polêmica na academia em relação ao instrumento ideal a ser utilizado para medir, de forma eficaz e adequada, os resultados.

Ainda sob o aspecto da relação com os consumidores, Valls (2005) nos apresenta que esse "contato fornecedor/cliente" é o "momento crucial para a qualidade percebida pelo cliente", e que administrar essas "horas da verdade" é "crucial para a administração de serviços de qualquer natureza", principalmente em relação à "interface do cliente" com um funcionário. Isto porque a organização está intrinsicamente ligada à satisfação do cliente, sendo esta uma das preocupações que os gestores têm em capacitar essa estrutura de atendimento que faz a "real diferença" na hora de "vender um serviço". Essas ideias estão alinhadas com as considerações de Berry, Albrecht, Gianesi e Corrêa ao apresentarem suas considerações sobre os "Momentos da Verdade" no atendimento aos consumidores.

Já para Grönroos,

> [...] momentos da verdade significa, literalmente, que esta é a hora e o lugar de quando e onde o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É um verdadeiro momento de oportunidade. No momento seguinte a oportunidade estará perdida, o cliente terá ido embora e não haverá nenhum modo fácil de agregar valor à Qualidade Percebida de Serviço (GRÖNROOS, 2009, p.73)

Em relação ao mínimo necessário para a qualidade do serviço prestado ao consumidor, Albrecht (1998) diz que fatores específicos devem ajudar e estimular a estrutura pessoal da linha de frente a ter como foco o cliente, entendendo cada situação, o seu pensamento e suas necessidades e aumentando a percepção sobre este cliente, levando-o a julgar que o serviço é de qualidade mais elevada e transmitindo a informação a outras

pessoas, fazendo novas compras. O autor ainda argumenta que situações como campanhas motivacionais, com vídeos e *jingles* apenas servem como "pontapé inicial" e têm uma possibilidade muito alta de fracassarem, pois além de não trazerem nenhum outro programa de acompanhamento, os colaboradores os percebem apenas como entretenimento. Apenas serão bem sucedidas se forem usadas nos momentos oportunos, em uma cultura e em clima propícios, em que a organização como um todo está comprometida de forma integral, apoiando os resultados desejados, "sem insultar a inteligência dos funcionários [...] sem ensiná-los coisas triviais como sorrir para o cliente" (ALBRECHT, 1998).

Ao se assumir que o atendimento a clientes é um processo mercadológico, seus aspectos comunicacionais configuram-se também como comunicação de marketing. Para Yanaze (2011), o público-alvo da comunicação é formado por todos aqueles que compõem seu ambiente mercadológico: clientes, distribuidores, fornecedores, colaboradores, acionistas, imprensa, governo, comunidade, também referenciado como *stakeholders*.

Castro (2007) afirma que a comunicação constituiu um processo com o qual as empresas procuram modificar o comportamento dos consumidores. Estas mudanças são feitas por meio de diversas variáveis ou instrumentos da comunicação de marketing ou da combinação destes: comunicação publicitária, da promoção de vendas, da forca de vendas, das relações públicas, do marketing direto, entre outras. ,

Os autores Almeida (2008) e Morgan e Pritchard (2001) apresentam instrumentos de comunicação de marketing que podem ser associados ao atendimento a clientes. Dentre eles, destacam-se:

- *Força de vendas* (ou pessoal de vendas): comunicação direta com o cliente potencial e real em que também se divulgam produtos e serviços por meio de contatos diretos entre vendedor e consumidor.

- *Promoção de vendas:* conjunto de incentivos de curto prazo para incrementar a venda de bens, caso da ação de vendedores proporcionando aos clientes degustação de produtos, ofertas "relâmpago", oferecimento de descontos.

- *Relações Públicas*: utilização de técnicas para estabelecer um ambiente de confiança e compreensão mútua entre a empresa e os públicos. Funcionários e corpo diretivo da empresa, por meio de atividades de relações públicas, buscam promover positivamente a imagem corporativa em ações institucionais, relacionamentos de longo prazo, serviço de atendimento ao consumidor, dentre outros junto aos clientes.

- *Comunicação dirigida*: utilização de determinados canais e formas de comunicação personalizada e altamente segmentada direcionada a determinados indivíduos ou grupos. Enquadram-se nesse tipo de comunicação material de apoio presencial usado por atendentes (catálogos, páginas da internet), ou veículos de comunicação direcionados a clientes (mala direta, e-mail, telemarketing).

- *Merchandising:* comunicação realizada no local ou ambiente de venda, em que peças e atendentes podem informar, persuadir e participar de vendas diretas. Nesse ambiente, o consumidor encontra-se com o atendente numa atmosfera ampla que pode conter mobiliário, material promocional, espaços de interação presencial e outros.

Tais instrumentos de comunicação de marketing reúnem características próprias do atendimento a clientes, como contato presencial, comunicação persuasiva e direta, construção de momentos da verdade para realização de vendas e formação de imagem adequada da organização perante os públicos de interesse. Ao utilizar a comunicação de marketing, a aparência do profissional de atendimento torna-se relevante para conduzir os propósitos e funções de cada instrumento e possibilitar que cada momento da verdade do atendimento seja parte de uma experiência positiva para o cliente e, consequentemente, para o atendente e organização.

Capítulo 2 Corpo e Comunicação, Aparência e Estética Laboral

2.1 O Corpo e a Comunicação

Para Theml (2003) existem diferentes olhares sobre o corpo em função das diferentes situações de culturas. Assim como existe uma série de concepções em relação à cultura, esta é concebida como comunicação. De acordo com Le Breton (2011), o corpo não é uma natureza; o que se vê são homens e mulheres. “As representações do corpo são representações da pessoa”. O próprio nome de “corpo” (*karo*) só designa uma estrutura, uma base que se aplica indiferentemente a outros objetos. “No entanto a imagem do corpo é aqui a imagem em si, alimentada pelas matérias simbólicas a que mantêm sua existência em outros lugares e que cruzam o homem através de uma fina trama de correspondências” (LE BRETON, 2011, p.34)

Por outro lado, questiona-se: “o homem morre e acaba ou cada morte individual é o melhor adubo para a vida da cultura? Morre o homem para passar a viver na eternidade do corpo da cultura? Ou morre a cultura a cada corpo que deteriora?” (CAMPELO, 1996, p.45).

Santaella (2012) descreve o corpo na psicanálise. Ela o compara ao exemplo animal: um corpo que sofre as ações do tempo, as doenças e envelhece; mas quando se trata do ser humano, não somos animais, pois, segundo ela, o animal tem as suas necessidades através do alimento e do sexo reprodutor. O corpo humano, entretanto, de acordo com a psicanálise, é um corpo pulsional, ao mesmo tempo em que é um corpo imaginário e também um corpo simbólico.

Segundo Mauss (2003), existem mensagens do corpo. Sob a cultura do corpo, Campello (1996) diz que é no corpo que se vai gravando a história da cultura a que aquele corpo pertence, e que este mesmo corpo vê a sua identidade se formando no discurso do outro corpo.

Dessa forma, para Santaella (Ibid.), o corpo está presente em nós, pois nós somos o corpo. E ser o corpo é estar atado a certo mundo, sendo que o nosso corpo não está no espaço, ele *é* o espaço. Porém, defende-se que o corpo é afetado pelas representações e são os valores que visam os códigos de diferenças, masculino/feminino, a fim de legitimar os vínculos sociais (COUTO; GOELLNER, 2012). Porém, argumenta-se que o corpo, além de inferior, grosseiro e escravo é subversivo, como declarado por Freud; que a maioria dos

nossos desejos parece incompatível com as normas sociais estabelecidas (GAIARSA, 2002).

Há demonstração da existência de histórias em que o corpo comunica, assim como revela a cultura. Para estes, o homem não constituiu o corpo no seu aspecto natural, mas ao percebê-lo e interpretá-lo, bem como ao estabelecer relações, pois são criações humanas que se constroem na cultura. Assim, cada sociedade constrói uma visão de corpo, que representa os seus valores, e que parece estar em constante choque com o biológico: o que nos mostra o quanto o Homem em estado de cultura está distante do seu estado de natureza (CAMARGO; HOFF, 2002).

Del Nero (1997) elucida que o ser humano é o único ser que transforma o meio criando moldes artificiais de sobrevivência, constituindo casas, roupas, escolas, instituições e meios sociais, no qual a linguagem fará parte de todo o processo de aprendizagem. O ser humano tem a capacidade de comunicação por meio de símbolos de linguagem e do aprendizado, constituindo um ambiente. Assim, é transmitida não somente de um único ser, mas de toda uma linguagem que causa o entendimento de outros indivíduos, que carregam significados. Significados estes que explicam, demonstram e criam linguagens que são sistematicamente reconhecidas e criam um mundo particular ao humano que dá o seu significado às coisas.

A comunicação do homem com o mundo e com outros homens por meio do corpo traz a leitura e compreensão de outros corpos. Assim, de forma consciente ou inconsciente, tem-se a lógica discursiva criando uma personalidade corporal. Le Breton (2011) complementa que "o corpo também é, preso no espelho social, objeto concreto de investimento coletivo, suporte de ações e de significações, motivo de reunião e distinção pelas práticas e discursos que suscita" (LE BRETON, 2006, p.77).

2.2 A Aparência e a Estética Laboral

Para Bienstock et al. (2003), o âmago de uma organização são seus funcionários, especialmente os da linha de frente que estabelecem contato direto com os consumidores. Talvez por essa razão, para tais profissionais de atendimento, têm sido feitos redobrados esforços de marketing, inclusive no âmbito da comunicação.

A expressão ou estética corporal desses trabalhadores inclui-se nesse campo porque o corpo comunica (OLIVEIRA et al., 2012) e influencia nas decisões de compra. Segundo

Warhurst et al. (2009), a aparência do funcionário emerge como algo ligado à competitividade e com a tentativa de diferenciação dos serviços em que os aspectos emocionais e sentimentais afetam o cliente em suas decisões.

A expressão corporal tem sido usada como suporte, mídia e apelo simbólico em vários instrumentos da comunicação de marketing quando considerada a relação presencial do consumidor na organização, caso de venda pessoal e merchandising.

A venda pessoal é um processo interpessoal de comunicação no qual os representantes da empresa identificam consumidores potenciais, determinam necessidades, apresentam informações sobre o produto, adquirem confiança e fazem o acompanhamento depois das vendas (NICKELS; WOOD, 1997). Para estes autores, o contato pessoal agrega uma dimensão individualizada e de confiança para o consumidor que fortalece o relacionamento e a troca das ideias.

As ações de merchandising no ponto de venda (ambiente da loja ou empresa) são também responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos para o consumidor de forma que acelere a venda (BLESSA, 2001). Destaca a autora que o atendimento dos funcionários é um item básico para criar e manter uma atmosfera propícia para a venda. Considera fundamental o processo de recrutamento e seleção desses funcionários, sugerindo que se analise: o nível escolar/educação; disposição e vontade para trabalhar naquela função; experiência; sorriso natural no contato com o público. A seleção de uma candidata deve levar em conta também a simpatia, a comunicabilidade e a vontade de servir, devendo ficar a beleza sensual em um plano inferior.

Muitos empresários preferem contratar funcionários que já conheçam seus produtos e que tenham afinidade com o *look* da organização (WILLIAMS; CONNELL, 2010). Blessa (2001) elenca o perfil pessoal para o trabalho no ponto de venda: boa aparência; sorriso e boa vontade constante; boa postura; dentes completos e brancos; voz audível e adequada; unhas cortadas e limpas; cabelos limpos e de uma só cor; maquiagem básica; bijuterias sem exageros; uniformes limpos e adequados; não adepto de fumo ou chiclete durante o trabalho.

Ivarsson e Larsson (2009) consideram que a boa aparência é frequentemente associada à interação social e citam o caso do Harrah’s Casino em que as atendentes são obrigadas a usar maquiagem, batom, esmalte, e os homens são proibidos de ter cabelos longos, maquiagem e unhas pintadas.

Hall e Broek (2012) replicam o pensamento de empresário do setor de moda no Reino Unido, para o qual a roupa usada pelos funcionários é parte da performance de uma imagem de marca organizacional e a estética corporal dos trabalhadores é parte de como a marca é comunicada. Assim, trabalho e consumo no varejo estão entrelaçados e uma forma clara dessa manifestação é a expressão dos corpos dos vendedores.

Nickson et al. (2005) pesquisaram as áreas de varejo e hospitalidade do Reino Unido e concluíram que os atributos pessoais dos atendentes, dentro do conceito de estética laboral, são essenciais na percepção da qualidade de serviço. O comportamento e aparência dos profissionais da linha de frente do atendimento são cruciais, de forma que os clientes valorizam aspectos como boa apresentação, cortesia e empatia na qualidade de serviço. Elementos estéticos do trabalhador na forma de linguagem, indumentária, forma e tamanho do corpo, modos e estilo são articulados para agradar clientes.

Williams e Connell (2010) afirmam que todo serviço interativo (face-a-face) possui componentes estéticos, ou seja, uma série de atributos normativos que visam uma apropriada aparência e comportamento. O que varia é o grau que os empresários ou gestores atribuem ao "*look* certo".

Os autores sustentam que, nesse contexto, aspectos da expressão corporal dos funcionários são observados, modificados e gerenciados para benefícios mercadológicos. Essa prática enseja considerações éticas em termos da extensão com a qual as empresas podem envolver-se legitimamente na aparência das pessoas que ali trabalham, devendo ser observadas normas relativas aos direitos humanos.

Ao usar uma estética laboral, empresários estão procurando associar a aparência do empregado com a imagem corporativa, associação esta que condiciona a contratação. De certa forma, trata-se de uma nova forma de potencializar a exclusão com um *lookism* ou discriminação baseada na aparência, de forma que tal legitimidade deva ser analisada caso a caso (WARHURST; NICKSON, 2007).

A preocupação com a aparência pode ser notada desde a infância quando pais, parentes e amigos exaltam a vivacidade, o sorriso, cabelos, olhos dos bebês. Tais estímulos, além de outros recebidos do ambiente social, consolidam-se ao longo da vida de modo a também influenciar a noção de boa aparência que esse indivíduo terá em relação aos outros.

Já nessa origem é possível verificar a arbitrariedade da expressão “boa aparência”, tratando-se de um julgamento valorativo, mais ligado a um padrão cultural e social.

Rhode (2009) retorna à teoria evolucionista em que sociobiologistas apontam a simetria facial, pele sem manchas, peitos firmes como evidências de saúde e fertilidade. Porém, essas e outras características de uma boa aparência têm mudado ao longo do tempo.

A imposição de normas para a aparência dos funcionários é tradicional, principalmente para os que trabalham no atendimento presencial e direto ao consumidor. Nos anos 1920 já havia políticas nesse sentido, em que clientes condenavam lojas cujos vendedores não respeitavam uma estética que fizesse jus à diferenciação ostentada pela empresa e seus produtos (WILLIAMS; CONNELL, 2010). Assim, aspectos da estética laboral têm sido discutidos há mais de cinquenta anos quando se excluíam trabalhadores devido aos dentes e orelhas grandes (IVARSSON; LARSSON, 2009).

Segundo Williams e Connell (Ibid.), o conceito de estética laboral refere-se a requisitos de personalidade, atitude e comportamento para exercer um trabalho ou obter um emprego, não raramente associado a práticas discriminatórias. Karlsson (2012) prefere o termo “estética ocupacional”, que designaria expressões e qualidades físicas de funcionários das quais empregadores podem utilizar mercadologicamente para obter vantagens diante de seus competidores, qualidades e expressões estas que podem ainda ser treinadas e desenvolvidas. Para o autor, a estética ocupacional pode estar presente em diversos graus, em diferentes ocupações e diferentes partes de uma mesma organização. Trata-se de algo afeito aos trabalhadores, mas pode ser restrito ou estimulado pela organização, clientes e outros fatores.

Encontra-se no mercado do Reino Unido significativo número de anúncios solicitando especificações pessoais ou atributos necessários para ocupar uma vaga de emprego tal como falar bem e causar boa impressão, ter bom visual, ou ainda ter boa presença e aparência. Tais atributos compõem o conceito de estética laboral, ou seja, o processo de contratação e permanência de funcionários segundo certos atributos e capacidades estéticas. A estética laboral tem sido traduzida pela mídia como boa aparência ou *lookism*, esta última forma assumindo aspecto exagerado e até discriminatório (WARHURST; NICKSON, 2007).

O controle sobre a aparência dos funcionários inclui cuidados com as roupas, peso, silhueta, dentes, cabelos (corte e comprimento), maquiagem, bijuterias e acessórios, unhas (tamanho e cor), tatuagem e cor apropriada para roupas secundárias (IVARSSON; LARSSON, 2009). Estudo destes autores mostrou que 37% dos profissionais de serviços acreditam que sua aparência física foi contributiva para a contratação. Este resultado indica que as pessoas estão cientes da demanda estética no setor de serviços.

Ainda, para Ivarsson e Larsson (2009), as exigências estéticas para se trabalhar em uma loja de tatuagem, por exemplo, certamente são diferentes dos requisitos de uma loja de alta moda. Os autores citam uma vendedora de imóveis que afirma usar roupas conforme o tipo do cliente. Mencionam as regras passadas para uma função de agente de viagens: usar brincos discretos, no máximo um anel em cada dedo, esmalte neutro, não mostrar tatuagens, usar sapatos e não misturar o uniforme com as roupas pessoais. Mostram outras normas para uma função de assistente de loja: não mostrar tatuagens ou *piercings* e ter uma boa aparência física.

Nickson et al. (2005) realizaram estudo no qual 33% dos empregadores consideram que a adequada aparência é essencial e 57% avaliam como importante. A aparência dos funcionários e seu apelo estético é vista como importante parte do trabalho de *branding* das organizações e suas estratégias competitivas, já que 53% dos empregadores descrevem a aparência do empregado como essencial para o sucesso da empresa e 40% como importante, de forma que 93% consideram a aparência como algo relevante. Essa é uma evidência de que a aparência do funcionário compõe a imagem corporativa, motivando a organização exigir uniformes e interferir na forma de se vestir, uma vez que 80% das organizações pesquisadas possuem uma política de uniforme e 90% estipulam critérios para as roupas, em ambos os casos devido a uma sinergia com a imagem corporativa.

Pesquisa realizada por Hall e Broek (2012) com 192 empresas de varejo do setor de moda, em 2006, apurou a porcentagem de organizações que possuem políticas de aparência física nos seguintes itens: normas para apresentação ou higiene pessoal (86,8%); maquiagem (74,3%); estilo de roupa (67,6%); joias/bijuterias/adornos para o corpo (33,8%); tatuagens visíveis (32,4%); acessórios (29,4%); Idade (8,1%); peso (4,4%); e altura (3,7%).

Rhode (2009) menciona pesquisas que apontam relação direta da autoestima com as exigências de aparência no ambiente de trabalho, caso de 1/3 das mulheres entrevistadas em

estudo em que afirmaram ser a aparência o fator mais importante no ambiente de trabalho, acima da inteligência e performance.

Alguns empresários parecem fazer discriminação trabalhista para que empregados com a aparência "certa" sejam contratados e motivados, penalizando aqueles percebidos como menos atraentes fisicamente ou que tenham uma aparência "errada". Esse *lookismo* tem sido sinalizado como a próxima fronteira na luta contra a discriminação no trabalho. A discriminação na aparência do trabalhador é uma área cinza por ser recente e por lidar com fatores éticos discutíveis (WARHURST et al., 2009).

Em pesquisa da *Industrial Relations Services* (Reino Unido), em 2003, com 85 organizações e com a participação de empresários e empregados, foram mencionados os aspectos estéticos de aparência que são relevantes no ambiente de trabalho: asseio e higiene pessoal; estilo de roupa; joias, bijuterias, adornos e acessórios pessoais; maquiagem; estilo e comprimento do cabelo; tatuagens. Um resultado qualitativo da pesquisa apontou o esforço de um diretor-assistente de empresa para que uma funcionária alterasse seu visual ao insistir que ela usasse, a contragosto, maquiagem. Em outro depoimento, uma funcionária foi ameaçada de demissão caso não retirasse fitas decorativas do cabelo. Houve casos de empregados que tiveram que voltar para casa para trocar roupas ou mudar a aparência e não terem sido pagos pelas horas perdidas (WARHURST; NICKSON, 2007).

São questionáveis os limites que a interferência do empregador pode ter na privacidade do empregado no ambiente de trabalho, de forma que exigências não diretamente relacionadas ao tipo de trabalho podem trazer consequências conjugais, familiares e pessoais negativas (COZZETTO; PEDELISKI, 1997).

Burmann (2011) considera que o empregador se vê numa posição privilegiada para controlar a forma como o empregado age dentro e fora do ambiente de trabalho, ou seja, exerce a "química da intrusão" em que o empresário interfere na esfera privada do funcionário. Os riscos dessa intromissão, que antes se pautava por assuntos de higiene, segurança e saúde, se estendem para os domínios de sua pessoa, como imagem e dignidade. Sugere que o estabelecimento de normas sobre o empregado no ambiente de trabalho leve em conta, dentre outros aspectos, prévia informação sobre as limitações requeridas e que haja espaço para que essas limitações e os graus de aplicação sejam negociados entre as partes interessadas.

A discriminação pela aparência pode levar o empregado a alterar seus aspectos corporais de forma que desfigurem seus valores e identidade cultural, pois muitas pessoas conectam tais características ao âmbito religioso, étnico e de gênero, caso de homens islâmicos com a barba, judeus com o solidéu, afrodescendentes com tranças no cabelo (RHODE, 2009).

Capítulo 3 Pesquisa *Survey* com Atendentes do Varejo - Análise de dados

Gil (2010) menciona que para as pesquisas exploratórias são utilizados vários tipos de coleta de dados, dentre eles pesquisa de levantamento (levantamento de campo ou *survey*), que segundo o autor, caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas para colher informações de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se os resultados.

O *survey* reúne uma amostra de sujeitos, mas dependendo da representatividade, os resultados podem ou não ser generalizados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). No caso da presente pesquisa, quanto à amostra, e nos termos de Silva (2005), trata-se de uma amostragem por acessibilidade, pois é um tipo não probabilístico e aplicado em estudos exploratórios ou qualitativos.

Em relação ao momento da realização da pesquisa, em 2014, trata-se de corte transversal (*cross-sectional*), em que a coleta dos dados ocorre em um só momento, ou seja, obter, descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento (FREITAS, 2000). De acordo com Gil (2010), a realização de um *survey* envolve as seguintes etapas: a) especificação dos objetivos; b) operacionalização dos conceitos e variáveis; c) elaboração do instrumento de coleta de dados; d) pré-teste do instrumento; e) seleção da amostra: f) coleta e verificação dos dados; g) análise e interpretação dos dados; redação do relatório. A seguir, detalha-se o caso da presente pesquisa.

3.1 Objetivo

Obter dos profissionais de atendimento informações qualitativas e quantitativas sobre o julgamento e entendimento que possuem acerca da estética laboral em suas próprias experiências no atendimento ao consumidor. O intento é fazer com que cada profissional manifeste suas respostas a partir de sua experiência, seu desempenho e seu comportamento no ambiente de trabalho em que atua no presente.

3.2 Categorias de investigação

Foram estipuladas categorias (variáveis e conceitos) relacionadas à estética laboral do profissional que atende cliente externo/consumidor: ocorrência, ou não, da diferenciação da aparência; razões para a diferenciação; situações aceitáveis; comunicação da empresa com o funcionário; situações inaceitáveis; justificativas para interferência na aparência; itens da aparência; regras e normas para aparência.

3.3 Instrumento

Trata-se de um questionário estruturado com questões fechadas, construído a partir das categorias de investigação e finalizado após a realização de pré-teste (Apêndice 1). Além das informações anteriores às questões e do pedido de autorização para publicação dos dados, será colocado um texto indagando se o respondente estaria interessado em fazer parte da "entrevista de grupo", atividade posterior ao *survey*.

As perguntas do questionário para o *survey* foram elaboradas a partir do referencial teórico que evidenciou ser a aparência do funcionário estabelecida por decisões da organização e do próprio funcionário. A organização o faz a partir de normas, exigências pré-contratuais, uniformes, padronização para o quadro funcional. O funcionário faz por meio de opções pessoais, para diferenciar-se dos colegas e gerar aproximação com o seu público atendido.

Outros fatores incidem na aparência do funcionário: vendas, imagem corporativa, custos, comunicação e busca por inovações, fatores estes que, no entanto, podem ter como origem decisões da organização ou do próprio funcionário. Aspectos da comunicação foram contemplados principalmente nas questões 5, 9 e 15; os aspectos relativos à estética laboral estão presentes nas questões 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13 e 14. Já os de mudanças (inovação) na comunicação do profissional de atendimento estão nas questões 16 e 17.

3.4 Validação do instrumento de pesquisa

- *Conteúdo:* validado por ter as questões correspondentes às variáveis apresentadas no referencial teórico (eixos temáticos).

- *Forma:* validado por pré-teste do instrumento de pesquisa (questionário), realizado no dia 10 de março de 2014 com dois profissionais de atendimento não pertencentes ao quadro de respondentes da amostra real. Na apresentação do pré-teste os dois respondentes terminaram suas respostas em 8 (oito) e 10 (dez) minutos, respectivamente. Com as respostas apresentadas no pré-teste foram ofertadas alterações de opções de respostas e redação de duas questões (5ª e 7ª) e acrescidas duas novas questões (8ª e 9ª).

3.5 Seleção da amostra

Responderam ao questionário profissionais de atendimento, caso de vendedores, assistentes de vendas, atendentes e outros que realizam contato direto com clientes finais. Tal indicação partiu de consulta a alunos de graduação de uma universidade paulista; ou seja, os discentes foram contatados para fazer indicação de até três profissionais de atendimento, fornecendo, assim, os dados para que os sujeitos fossem contatados e convidados para responder ao questionário. Até 30% dos indicados poderiam fazer parte do corpo discente da universidade. O conjunto dos indicados deveria se enquadrar no perfil médio dos profissionais de atendimento, ou seja, na quota amostral, ou *quota sampling* (CROUCH; HOUSDEN, 2003).

O Quadro 1 oferece um perfil aproximado do vendedor de comércio varejista, de forma que esse mesmo perfil serviu de referência para aquele alcançado pelo *survey*, ou seja: faixa etária entre 18 a 39 anos; equilíbrio entre a quantidade de mulheres e homens (mas, com possibilidade de haver um percentual mais elevado de mulheres); com ensino médio completo, podendo haver quantidade adicional de profissionais com 1º Grau completo e incompleto; além de uma participação menor de vendedores com nível superior incompleto.

Segundo Freitas (2000), o estudo é caracterizado por ser uma amostra não probabilística em que nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis. Em relação à sua identificação, a amostra deste estudo é considerada por quotas, pois os participantes foram escolhidos proporcionalmente a determinados critérios e, por conveniência, pela disponibilidade dos participantes.

Para o *survey*, trabalhou-se com uma amostra significativa, porém sem a intenção de generalização dos resultados para uma população maior. Dessa forma, foram pesquisados

oitenta e um (81) profissionais de atendimento a partir do alcance amostral dentro dos padrões do perfil médio estabelecido (quota *sampling*)[1].

Quadro 1 - Perfil do Vendedor de Comércio Varejista em 2009 Município de São Paulo-SP.		
Categorias	**Total**	**%**
Nível de instrução*		
2º Grau completo (ensino médio completo)	97.542	59,9
1º Grau completo	21.018	12,9
2º Grau incompleto	17.036	10,5
Superior incompleto	8.599	5,3
Subtotal	***144.195***	***88,6***
Sexo*		
Mulheres	94.255	57,9
Subtotal	***94.255***	***57,9***
Faixa etária*		
18-24 anos	52.668	32,4
30-39 anos	42.389	26,0
25-29 anos	36.863	22,6
Subtotal	***131.920***	***81,0***
Total de vendedores	**162.781**	**100,0**

*Foram consideradas apenas as faixas mais elevadas, por categoria, de forma que a soma dos dados, por categoria, não alcançam 100%,

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, com base em dados da FIPE, consultados em 2013, no Observatório do Emprego e do Trabalho da Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho do Governo do Estado de São Paulo

A pesquisa teve como referência a denominação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)[2] em relação ao varejo, com os seguintes ramos constantes do conceito de varejo ampliado, conforme abaixo descrito:

- Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo;
- Móveis e eletrodomésticos;
- Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria;
- Combustíveis e lubrificantes;
- Equipamentos e materiais para escritório, informática e comunicação;

1 Os autores exemplificam a utilização de quota sampling com os estratos de sexo, idade e classe social para um estudo com 30 entrevistados.

[2] Indicadores do volume de vendas do comércio varejista segundo grupos de atividades (IBGE, dez.2013).

- Livros, jornais, revistas e papelaria;
- O segmento de Tecidos, vestuário e calçados;
- Outros artigos de uso pessoal e doméstico;
- Veículos, motos, partes e peças;
- Material de construção.

Aos setores acima listados somaram-se os profissionais de atendimento no segmento varejista financeiro. Abaixo a quantidade de profissionais que foram pesquisados, e suas respectivas áreas de atuação:

- Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo (10 profissionais);
- Móveis e eletrodomésticos (06 profissionais);
- Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria (10 profissionais);
- Combustíveis e lubrificantes (não aplicado);
- Equipamentos e materiais para escritório, informática e comunicação (09 profissionais);
- Livros, jornais, revistas e papelaria (08 profissionais);
- Tecidos, vestuário e calçados (11 profissionais);
- Outros artigos de uso pessoal e doméstico (07 profissionais);
- Veículos, motos, partes e peças (04 profissionais);
- Material de construção (07 profissionais);
- Serviços Financeiros (09 profissionais).

3.6 Coleta dos dados

Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado através de ferramenta especifica para a modalidade de pesquisa *survey*.

3.7 Confiança da amostra

Foram analisados os quesitos sexo, faixa etária e grau de instrução da amostra da pesquisa quanto à confiabilidade em relação à pesquisa, apresentada no Quadro 2 - Perfil do Vendedor de Comércio Varejista em 2009, município de São Paulo-SP da FIPE, ano de

2009, com amostra de 81 respondentes, e verifica-se 90% de confiança da amostra com margem de erro de 9%, demonstrada através da seguinte formula:

Cálculo da margem de erro:

$$e = z \cdot \sqrt{\frac{\bar{p} \cdot (1 - \bar{p})}{n}}$$

"z" é o valor da distribuição normal para a confiança fixada. Vale 1,65 para 90% de confiança;

"$\bar{p}$" é o valor da proporção amostral. Como geralmente não a conhecemos, antes da coleta dos dados, convenciona-se o uso do valor 0,5, por segurança matemática;

"n" é o tamanho da amostra

Com estes dados, temos a seguinte formulação em relação a margem de erro:

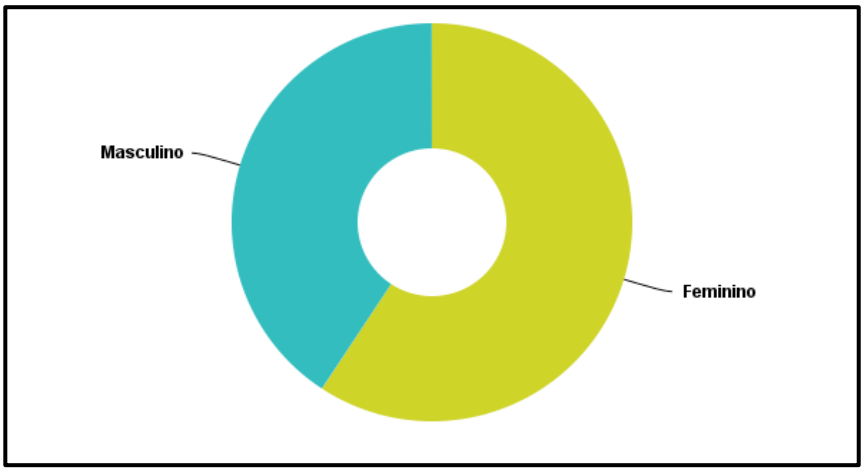
$$e = 1{,}65 \cdot \sqrt{\frac{0{,}5 \cdot (1 - 0{,}5)}{81}} = 0{,}0917, ou\ aproximadamente\ 9\%$$

3.8 Análise dos dados da pesquisa *survey*

Os dados apresentados foram compilados contendo as categorias, quesitos, resultados e correlações. Abaixo os resultados conforme as perguntas realizadas e as referidas analises:

Gráfico 1 Pergunta Q2:

Qual o seu gênero?



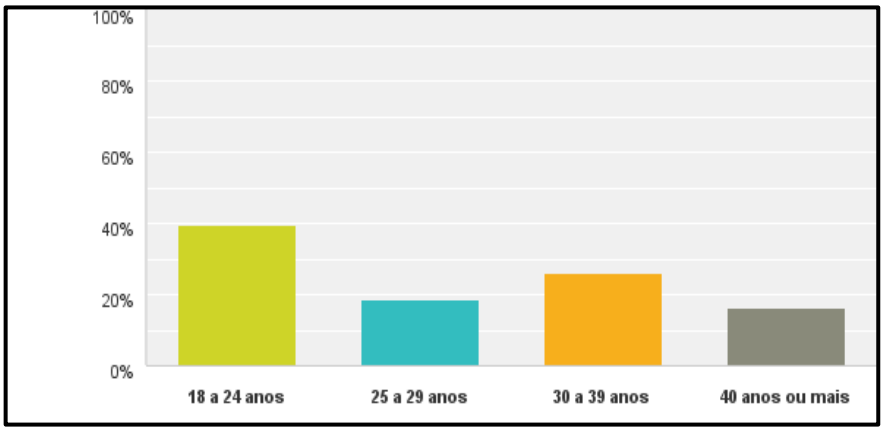
Answer Choices	Responses	
Feminino	59.26%	48
Masculino	40.74%	33
Total		81

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q2, análise: Para esta pergunta obteve-se 48 respondentes do gênero feminino, equivalente a 59,26% do total e 33 respondentes do gênero masculino, equivalente a 40,74% do total.

Gráfico 2 - Pergunta Q3

Em qual faixa etária você se encontra atualmente?



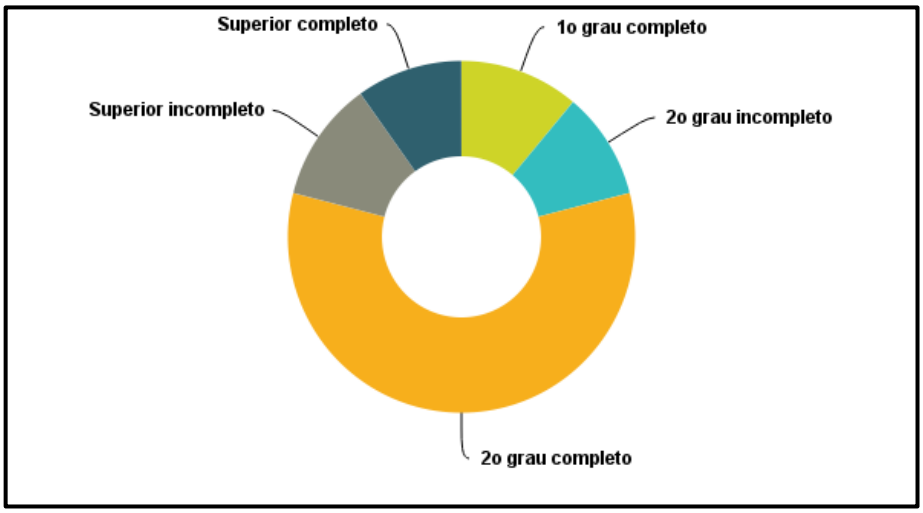
Answer Choices	Responses	
18 a 24 anos	39.51%	32
25 a 29 anos	18.52%	15
30 a 39 anos	25.93%	21
40 anos ou mais	16.05%	13
Total		81

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q3, análise: Para esta pergunta, a maior faixa de respondentes corresponde às idades de 18 a 24 anos, com 39,51% ; seguida pela faixa de 30 a 39 anos, com 25,93% com idades de 25 a 29 anos; na sequência, com 18,52%, aparece a faixa menos frequente, correspondente às idades acima de 40 anos, com 16,05%.

Gráfico 3 - Pergunta Q4

Qual o seu nível de escolaridade?



Answer Choices	Responses	
1o grau completo	11.11%	9
2o grau incompleto	9.88%	8
2o grau completo	58.02%	47
Superior incompleto	11.11%	9
Superior completo	9.88%	8
Total		81

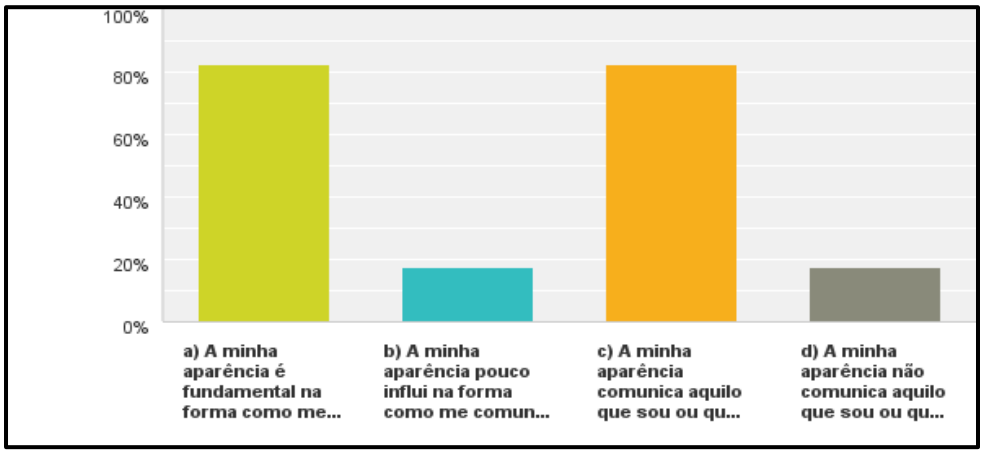
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q4, análise: Em relação ao nível de escolaridade, verifica-se, pelo perfil dos respondentes, que a maioria possui 2º grau completo, representando 58,02% dos entrevistados. As faixas correspondentes ao 1o (primeiro) grau completo e Superior incompleto, apresentam a mesma margem percentual, com 11,11% dos respondentes, assim como a faixa de superior incompleto e superior completo com 9,88%.

A análise das perguntas Q2, Q3 e Q4: os dados apresentados na pesquisa *survey* refletem em 90% a pesquisa realizada pela FIPE no ano de 2009 sobre o perfil do profissional de atendimento ao consumidor na cidade de São Paulo, o que permite assinalar validação quanto à representatividade qualitativa da amostra.

Gráfico 4 - Pergunta Q5

Assinale *duas* opções* com as quais você concorda



Answer Choices	Responses	
a) A minha aparência é fundamental na forma como me comunico com as pessoas.	82.72%	67
b) A minha aparência pouco influi na forma como me comunico com as pessoas.	17.28%	14
c) A minha aparência comunica aquilo que sou ou que quero transmitir para as pessoas.	82.72%	67
d) A minha aparência não comunica aquilo que sou ou que quero transmitir para as pessoas.	17.28%	14
Total Respondents: 81		

*(*Orientação*: sinalize as alternativas "a" *ou* "b" e, na sequência, sinalize "c" *ou* "d". Nesta questão necessariamente precisa haver duas respostas):

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

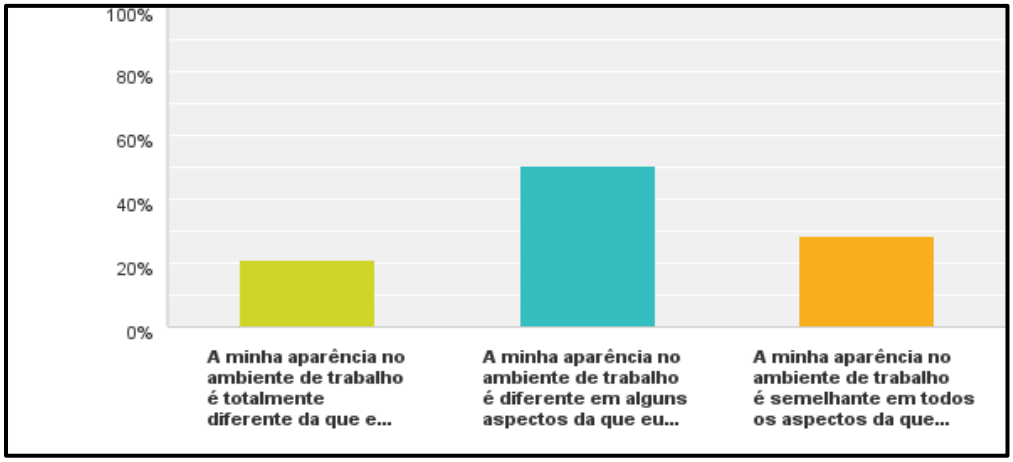
Pergunta Q5, análise: Os respondentes foram orientados a escolher entre as alternativas A *ou* B e, na sequência, entre as alternativas C *ou* D. O questionário foi elaborado a fim de não deixar avançar para a questão seguinte se não houvesse a combinação das alternativas, conforme citado.

Neste sentido, obteve-se uma ampla maioria de respondentes da combinação das alternativas “A” + “C”, demonstrando que os respondentes entendem ser fundamental a sua própria aparência na comunicação com as pessoas e que esta comunica aquilo que ele é ou quer transmitir. Essa combinação de alternativas foi apontada por 82,72% dos entrevistados. Apenas 17,28% dos entrevistados optou pela combinação “B” + “D”, demonstrando que a aparência pouco influi na forma como se comunicam com as pessoas, pois entendem que a

aparência não comunica aquilo que são ou querem transmitir às pessoas. Não houve nenhum apontamento das combinações “A” + “D” ou “B” + “C”.

Gráfico 5 - Pergunta Q6

Assinale apenas *uma* opção que corresponda à sua realidade:



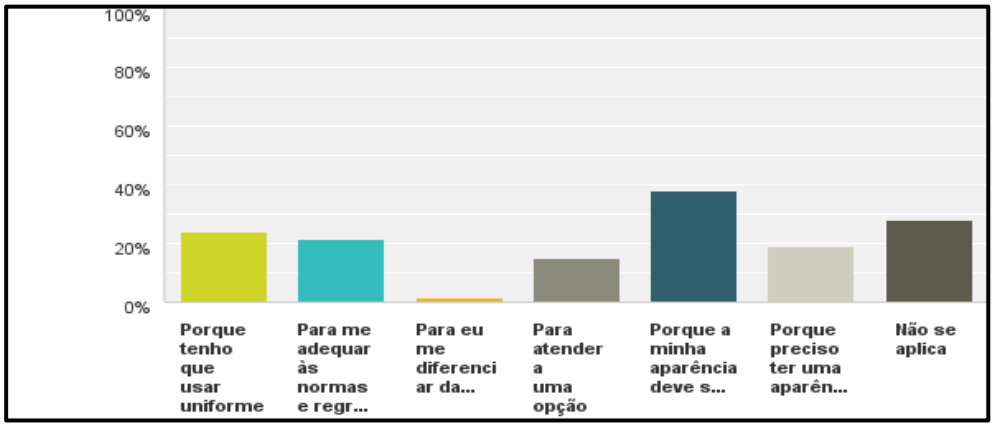
Answer Choices	Responses
A minha aparência no ambiente de trabalho é totalmente diferente da que eu tenho no meu dia-a-dia	20.99% 17
A minha aparência no ambiente de trabalho é diferente em alguns aspectos da que eu tenho no meu dia-a-dia.	50.62% 41
A minha aparência no ambiente de trabalho é semelhante em todos os aspectos da que eu tenho no meu dia-a-dia	28.40% 23
Total	**81**

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q6, análise: A questão sobre o aspecto da aparência do atendente apresentou alternativas sobre o seu comportamento no dia a dia. A maioria dos respondentes, 50,62%, respondeu que a aparência no ambiente de trabalho é *diferente em alguns aspectos* daquela adotada no dia a dia fora do ambiente de trabalho. A alternativa que indicava que a aparência no ambiente de trabalho é *semelhante em todos os aspectos* daquela adotada no dia a dia foi selecionada por 28,40% dos entrevistados; menor quantidade de respondentes, 20,99%, optou pela resposta de que a aparência no ambiente de trabalho é *totalmente* diferente da que ele tem em seu dia a dia.

Gráfico 6 - Pergunta Q7

A razão da minha aparência pessoal ser diferente da que eu tenho no ambiente de trabalho é (assinale *uma ou mais* opções): OBS: Apenas responder a esta questão somente se você indicou as alternativas "A" ou "B" na questão anterior.



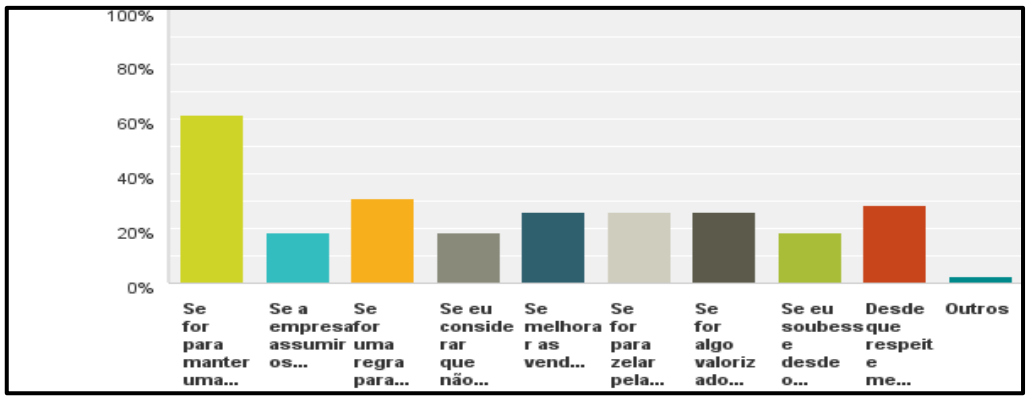
Answer Choices	Responses	
Porque tenho que usar uniforme	24.05%	19
Para me adequar às normas e regras da empresa	21.52%	17
Para eu me diferenciar da equipe de trabalho	1.27%	1
Para atender a uma opção pessoal minha	15.19%	12
Porque a minha aparência deve se compatibilizar com a imagem da empresa	37.97%	30
Porque preciso ter uma aparência que agrade os clientes	18.99%	15
Não se aplica	27.85%	22
Total Respondents: 79		

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q7, análise: Nesta questão apresentaram-se opções para que os entrevistados apontassem quais as situações que os levavam a terem uma aparência pessoal diferente daquela que ele ter no seu ambiente de trabalho. Esta questão somente foi respondida pelos entrevistados que na questão anterior assinalaram “A” ou “B”. O maior número de respondentes, 37,97%, assinalaram que deve haver uma compatibilização da sua aparência em relação a imagem da empresa. Esta indicação demonstra a ciência dos colaboradores em relação a esta compatibilização. Outro ponto de destaque que se ressaltou, independente da questão de uso de uniformes ou regras impostas pela organização, é que uma parcela de 18,99% dos entrevistados faz isto para se compatibilizar a uma aparência que agrade os clientes.

Gráfico 7 - Pergunta Q8

Quando é da empresa a iniciativa em interferir na sua aparência, você considera aceitável (assinale uma *ou* mais opções)



Answer Choices	Responses	
Se for para manter uma padronização para o serviço ou atendimento	61.73%	50
Se a empresa assumir os custos e despesas para eu atender as exigências	18.52%	15
Se for uma regra para todos	30.86%	25
Se eu considerar que não contraria minha própria aparência pessoal	18.52%	15
Se melhorar as vendas ou os resultados	25.93%	21
Se for para zelar pela própria imagem da empresa	25.93%	21
Se for algo valorizado pelos clientes	25.93%	21
Se eu soubesse desde o momento em que fui contratado(a)	18.52%	15
Desde que respeite meus valores pessoais (ordem religiosa, familiar, social etc)	28.40%	23
Outros	2.47%	2
Total Respondents: 81		

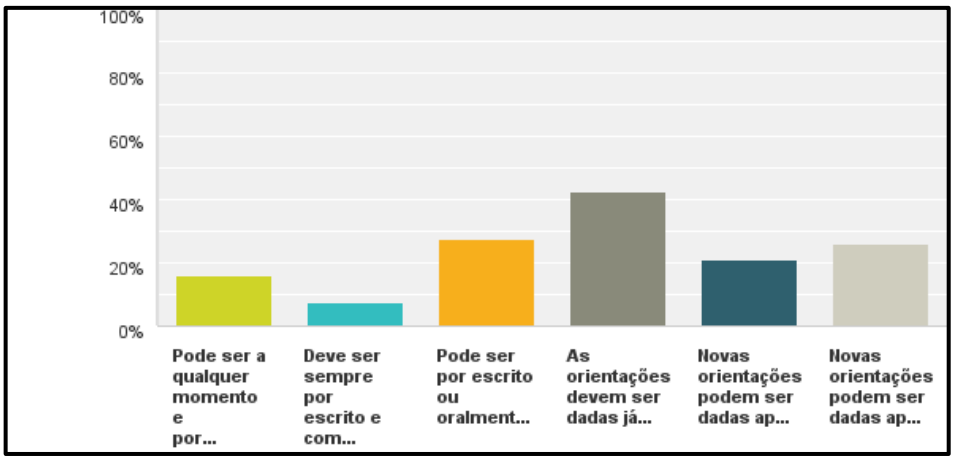
Fonte: Gráfico elaborado pelo auto

Pergunta Q8, análise: Ao serem questionados sobre se consideravam aceitável a modificação de sua aparência por iniciativa da empresa, uma parcela de 61,73% dos entrevistados alegou que se fosse para manter uma determinada padronização nos serviços ou atendimentos isto se tornaria aceitável. Destaca-se também que 30,86% considera aceitável a situação caso essa modificação seja uma regra válida para todos. Na sequência, 28,40% dos entrevistados dizem não se opor a tais interferências, desde que a empresa não fira seus valores pessoais, como religião, família, sociedade, entre outros. Neste ponto vale o destaque para os itens "melhoria das vendas", "valorização pelos clientes" e "zelar pela

imagem da empresa" com 25,93% de opção dos entrevistados em cada um dos itens.

Gráfico 8 - Pergunta Q9

Qual a forma que considera a mais correta para que a empresa se comunique para que você adote novos aspectos para sua aparência (assinale uma *ou mais* opções):



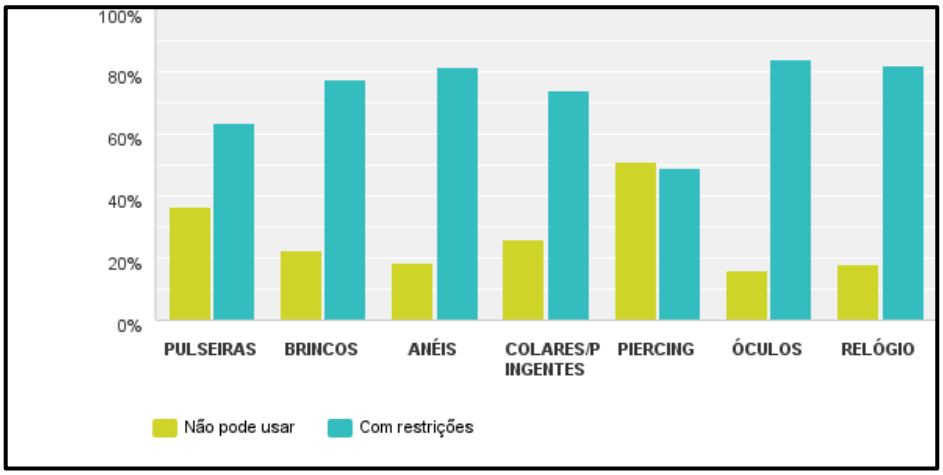
Answer Choices	Responses	
Pode ser a qualquer momento e por qualquer meio	16.25%	13
Deve ser sempre por escrito e com antecedência	7.50%	6
Pode ser por escrito ou oralmente, mas com antecedência	27.50%	22
As orientações devem ser dadas já no processo da contratação (admissão na empresa)	42.50%	34
Novas orientações podem ser dadas após a contratação, como quiser a empresa	21.25%	17
Novas orientações podem ser dadas após a contratação, mas desde que eu seja consultado(a)	26.25%	21
Total Respondents: 80		

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q9, análise: Quando questionados sobre a forma da comunicação de novos aspectos sobre sua aparência, 42,50% dos entrevistados se entendem que isto deve ser orientado no processo de contratação, no momento da admissão. Uma parcela de 27,50% dos disse que essas orientações devem ser feitas por escrito ou oralmente, com antecedência, e uma parcela de 26,25% apontou que a empresa pode fazer novas orientações após a contratação, porém, consultando-os previamente.

Gráfico 9 - Pergunta Q10

Em relação à sua aparência, sua empresa faz ou tem feito restrições a estes ***acessórios***?



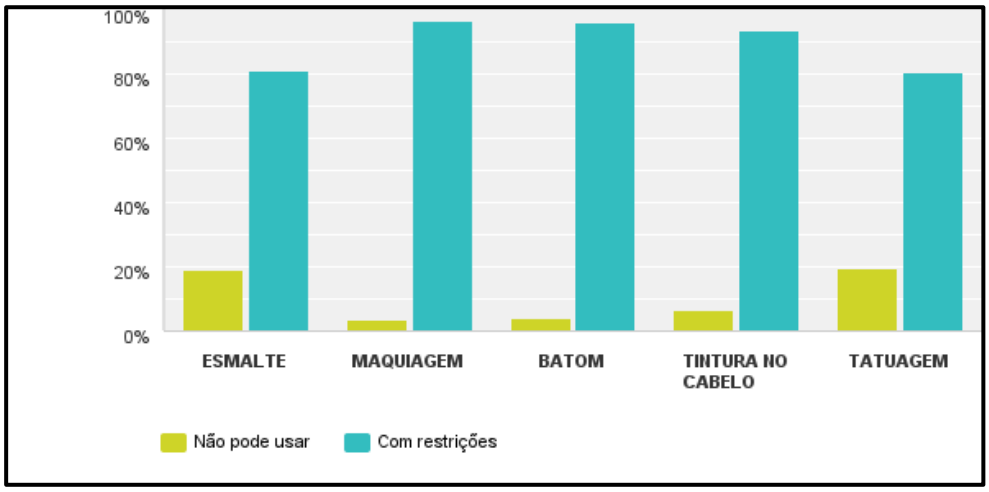
	Não pode usar	Com restrições	Total
PULSEIRAS	**36.67%** 11	**63.33%** 19	30
BRINCOS	**22.58%** 7	**77.42%** 24	31
ANÉIS	**18.52%** 5	**81.48%** 22	27
COLARES/PINGENTES	**25.81%** 8	**74.19%** 23	31
PIERCING	**51.02%** 25	**48.98%** 24	49
ÓCULOS	**16.00%** 4	**84.00%** 21	25
RELÓGIO	**18.18%** 4	**81.82%** 18	22

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q10, análise: Nesta questão, apontamos os acessórios mais utilizados pelos profissionais de atendimento ao consumidor e solicitamos que fosse apontado quais deles as empresas *não* permitem o uso ou apresentam *restrições ao uso*. Chama a atenção que a utilização de *piercings* foi colocada como o mais restritivo dos acessórios: 51,02% dos não respondentes disseram que não podem usar esse acessório, e 49,98% destes alegaram haver algum tipo de restrição ao seu uso.

Gráfico 10 - Pergunta Q11

Em relação à sua aparência, sua empresa faz ou tem feito restrições em relação à ***pintura***?



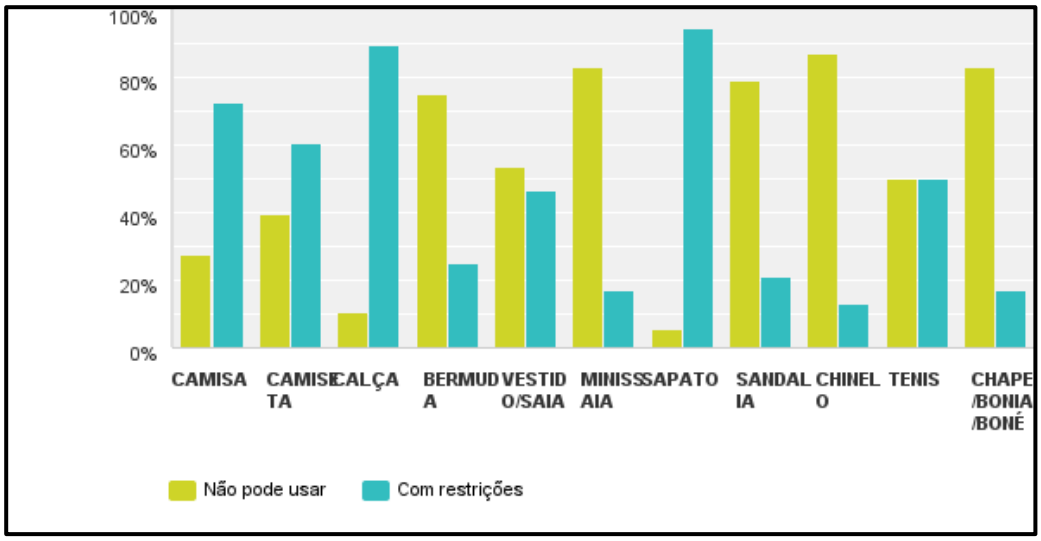
	Não pode usar	Com restrições	Total
ESMALTE	**19.23%** 5	**80.77%** 21	26
MAQUIAGEM	**3.33%** 1	**96.67%** 29	30
BATOM	**4.17%** 1	**95.83%** 23	24
TINTURA NO CABELO	**6.67%** 2	**93.33%** 28	30
TATUAGEM	**19.51%** 8	**80.49%** 33	41

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q11, análise: Quando feita a análise sobre as restrições ou impedimentos às pinturas, vemos uma situação de **impedimento** ao uso de *tatuagens* (19,51%), e ao uso de *esmaltes* (19,23%). Porém, uma parcela significativa - acima de 93% - foi apontada com **restrições** para maquiagem, batom e tintura no cabelo. Esmalte obteve restrição de 80,77%; e tatuagem foi o índice que apontou a menor taxa de utilização com restrições: 80,49%.

Gráfico 11 - Pergunta Q12

Em relação à sua aparência, sua empresa faz ou tem feito restrições em relação ao ***vestuário*** ?



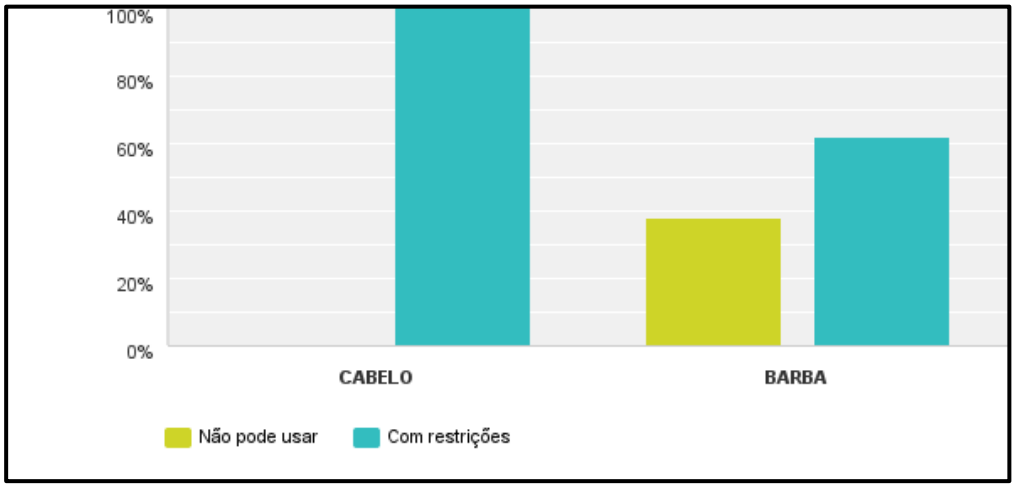
	Não pode usar	Com restrições	Total
CAMISA	**27.27%** 6	**72.73%** 16	22
CAMISETA	**39.29%** 11	**60.71%** 17	28
CALÇA	**10.53%** 2	**89.47%** 17	19
BERMUDA	**75.00%** 48	**25.00%** 16	64
VESTIDO/SAIA	**53.66%** 22	**46.34%** 19	41
MINISSAIA	**82.81%** 53	**17.19%** 11	64
SAPATO	**5.26%** 1	**94.74%** 18	19
SANDALIA	**79.07%** 34	**20.93%** 9	43
CHINELO	**86.96%** 60	**13.04%** 9	69
TENIS	**50.00%** 17	**50.00%** 17	34
CHAPEU/BONIA/BONÉ	**82.81%** 53	**17.19%** 11	64

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q12, análise: Chinelos, minissaia, chapéu/boina/boné foram os itens de vestuários que as empresas mais manifestaram impedimento, acima de 82%. Na opção que apresenta alguma restrição por parte da empresa, sapatos foram apontados por 94,74% dos entrevistados.

Gráfico 12 - Pergunta Q13

Em relação à sua aparência, sua empresa faz ou tem feito restrições em relação ao seu ***corte de cabelo e/ou barba?***



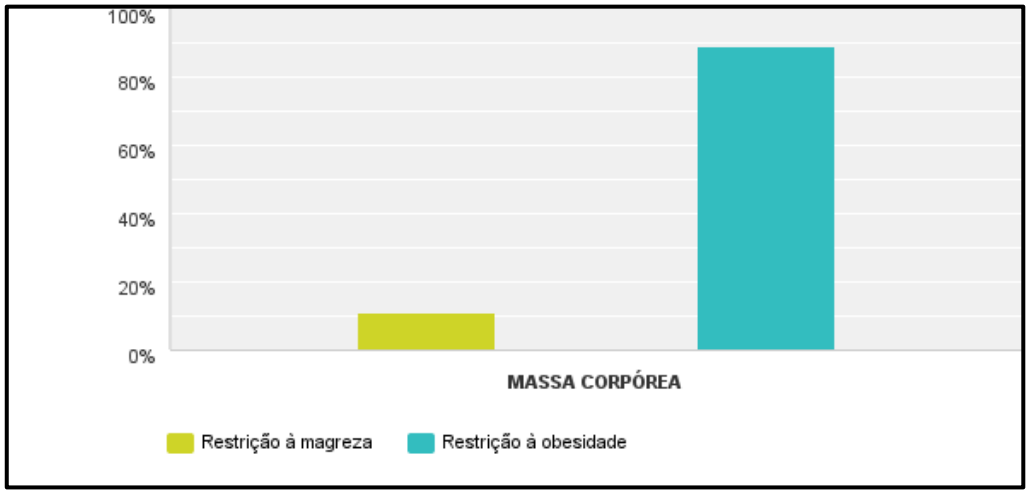
	Não pode usar	Com restrições	Total
CABELO	**0.00%** 0	**100.00%** 21	21
BARBA	**38.24%** 13	**61.76%** 21	34

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q13, análise: Quanto ao corte de cabelos ou barba, os entrevistados apontaram que em 100% dos casos o cabelo recebe alguma forma de restrição das empresas; já a barba não pode ser usada em 38,24% dos casos, e com restrições em 61,76%.

Gráfico 13 - Pergunta Q14:

Em relação à sua aparência, sua empresa faz ou tem feito restrições em relação à sua ***apresentação física?***



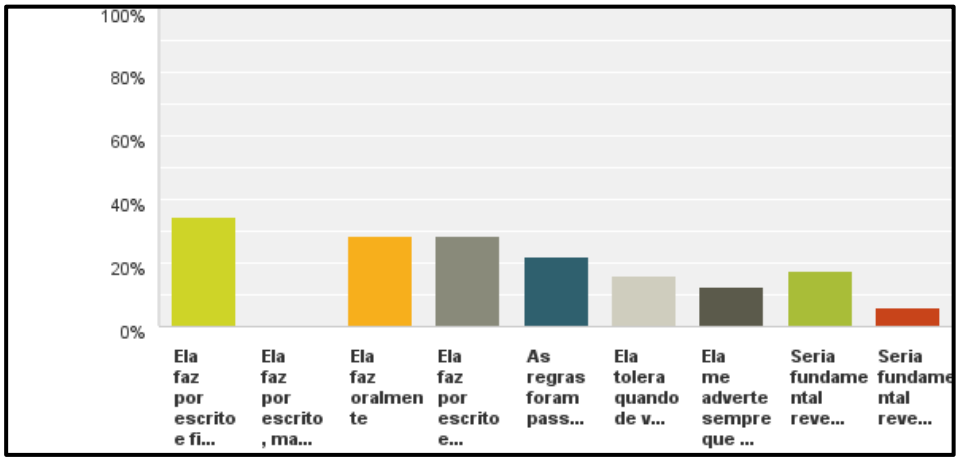
	Restrição à magreza	Restrição à obesidade	Total
MASSA CORPÓREA	**11.11%** 1	**88.89%** 8	9

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q14, análise: Ao serem perguntados sobre as restrições sobre a massa corpórea, apenas 09 respondentes se manifestaram. Destes, apenas 01 disse haver restrição à magreza, enquanto 08 apontaram restrição à obesidade. Nenhuma evidencia prática foi apontada pelos respondentes e nenhum deles exemplificou a questão.

Gráfico 14 - Pergunta Q15

No caso da sua empresa estipular regras para a aparência do profissional que atende clientes, (Assinale *uma ou mais* opções)



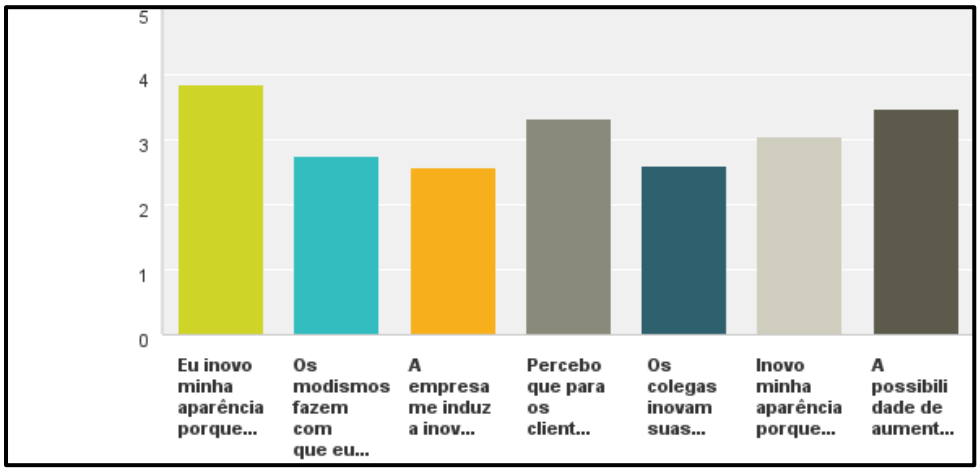
Answer Choices	Responses	
Ela faz por escrito e fica a minha disposição para consulta	34.57%	28
Ela faz por escrito, mas não tenho acesso	0.00%	0
Ela faz oralmente	28.40%	23
Ela faz por escrito e oralmente	28.40%	23
As regras foram passadas informalmente	22.22%	18
Ela tolera quando de vez em quando descumpro as normas	16.05%	13
Ela me adverte sempre que eu descumpra as normas	12.35%	10
Seria fundamental rever as normas consultando os funcionários	17.28%	14
Seria fundamental rever as normas consultando os clientes	6.17%	5
Total Respondents: 81		

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q15, análise: Sobre a disponibilização das regras de aparência do profissional por parte da empresa, nenhum dos respondentes afirmou *não ter acesso*. A forma mais usual para este acesso é de forma *escrita*, disponibilizada para consulta, isto para 34,57% dos entrevistados. A segunda forma mais utilizada pelas empresas é a forma *oral* ou *oral e escrita*, opções que representam 28,40% dos casos nestas duas situações.

Gráfico 15 - Pergunta Q16

Assinale um grau de concordância para as opções a seguir:



	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo plenamente	Total	Average Rating
Eu inovo minha aparência porque meus gostos pessoais também mudam	**7.69%** 6	**2.56%** 2	**29.49%** 23	**17.95%** 14	**42.31%** 33	78	3.85
Os modismos fazem com que eu inove minha aparência	**29.11%** 23	**8.86%** 7	**35.44%** 28	**11.39%** 9	**15.19%** 12	79	2.75
A empresa me induz a inovar minha aparência de tempos em tempos	**34.57%** 28	**8.64%** 7	**35.80%** 29	**7.41%** 6	**13.58%** 11	81	2.57
Percebo que para os clientes é importante que eu inove aspectos de minha aparência	**14.81%** 12	**8.64%** 7	**34.57%** 28	**12.35%** 10	**29.63%** 24	81	3.33

(Continua)

Os colegas inovam suas aparências, algo que me induz também a inovar a minha	**33.33%** 27	**12.35%** 10	**29.63%** 24	**11.11%** 9	**13.58%** 11	81	2.59
Inovo minha aparência porque também percebo que a imagem da empresa se inova com o tempo	**17.28%** 14	**13.58%** 11	**35.80%** 29	**12.35%** 10	**20.99%** 17	81	3.06
A possibilidade de aumentar vendas é um incentivo para eu inovar aspectos de minha aparência	**12.66%** 10	**2.53%** 2	**40.51%** 32	**13.92%** 11	**30.38%** 24	79	3.47

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

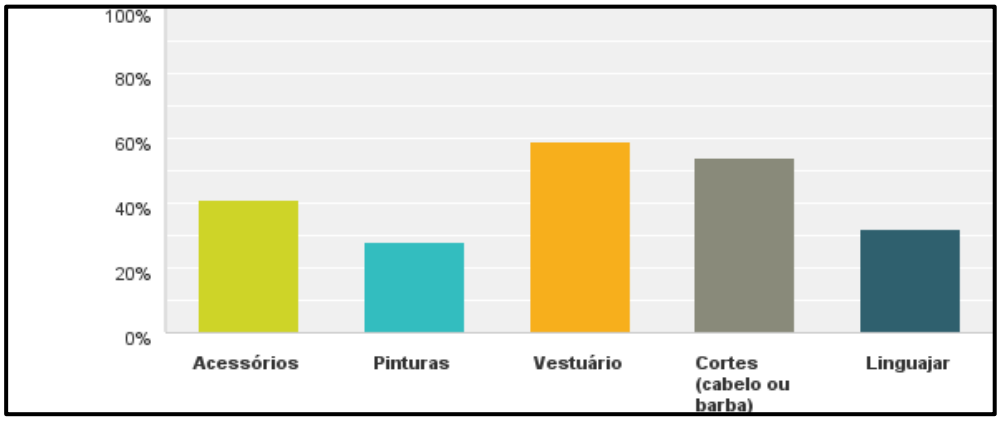
Pergunta Q16, análise: Em relação à *inovação da aparência*, trouxemos à reflexão algumas situações para que os entrevistados apontassem sua *discordância total* até a sua *concordância total.* Neste aspecto, 37 entrevistados apontaram que não são induzidos a mudarem sua aparência em função dos seus colegas de trabalho; estes responderam que "discordam completamente" ou "discordam" desta afirmação. Outros 35 respondentes disseram "discordar completamente" ou "discordar" da afirmação que a empresa o induz a inovar em sua aparência a cada período de tempo. Ainda sobre o aspecto "discordar completamente" ou "discordar", temos 30 respondentes nesta situação quando perguntados se os modismos os fazem mudar sua própria aparência no ambiente de trabalho.

Na situação contrária, em que temos os níveis de "concordo" e "concordo plenamente", vemos que o item mais foi apontado pelos entrevistados (47) refere-se ao fato de que a inovação da aparência ocorre em função da modificação dos seus próprios gostos pessoais. Para 35 entrevistados há concordância plena ou concordância com a afirmação de que o incentivo para a inovação da sua aparência decorre da maior possiblidade de aumento suas vendas; para 34 dos entrevistados a modificação da aparência ocorre em função da percepção de que é importante para seus clientes (níveis mais altos de concordância e concordância plena).

Gráfico 16 - Pergunta Q17

Os aspectos em que mais frequentemente inovo na minha aparência são:

(assinale *uma ou mais* opções e caso queira comente a forma como estas inovações ocorrem)



Answer Choices	Responses	
Acessórios	41.03%	32
Pinturas	28.21%	22
Vestuário	58.97%	46
Cortes (cabelo ou barba)	53.85%	42
Linguajar	32.05%	25
Total Respondents: 78		

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Pergunta Q17, análise: Na questão relativa à inovação, e qual seria o aspecto mais frequentemente nesta situação, vemos que o vestuário corresponde a uma parcela significativa dos respondentes, com 58,97%; seguido por cortes (cabelo ou barba), também acima de 50% e acessórios com 41,03%.

Desta forma, como primeiras considerações acerca da pesquisa *survey* realizada, verifica-se, por dados estatísticos, que este estudo apresenta 90% (noventa por cento) de confiança, com margem de erro de 9%, também, quando comparada à pesquisa realizada no ano de 2009 pela FIPE que, como já mencionado, apresentou os mesmos parâmetros de perfil dos entrevistados daquela pesquisa.

Assim, analisando-se as questões pelos eixos da inovação (mudança), comunicação e aparência, destacam-se alguns fatos, entre eles:

a) a aparência do atendente é fundamental na forma como ele se comunica com as pessoas, pois esta comunica aquilo que o atendente quer transmitir;

b) alguns aspectos em relação à aparência do atendente são diferentes aos aspectos que o mesmo tem em seu dia a dia fora da empresa;

c) o atendente tem consciência que a aparência dele deve ser compatibilizada com a imagem da empresa, adequando-se às normas, porém visando atender os clientes de uma maneira que os agrade;

d) quando a empresa interfere na aparência do atendente, estes entendem que isso é possível de ocorrer em função de uma padronização dos serviços ou atendimento, não podendo extrapolar os valores pessoais dos atendentes; esta ação é aceita em função de melhoria de vendas, para zelar pela imagem, e se for algo valorizado pelos clientes;

e) ao comunicar a adoção de novos aspectos da aparência, a pesquisa demonstrou que a forma entendida como a mais interessante é aquela feita no momento da contratação do colaborador.

f) o acessório mais impedido ou restringido pelas empresas são os *piercing*;

g) a pintura mais impedida de uso é a tatuagem, porém a que apresenta maior restrição é a maquiagem;

h) quanto às vestimentas, minissaia, bermuda, chinelo, chapéu/boné/boina foram os mais restringidos;

i) a barba obteve restrição em mais de um terço dos entrevistados;

j) magreza e obesidade não apresentaram dados significativos sobre restrição, não havendo nenhum fato explicitado para estes atributos;

k) as regras para a aparência do profissional de atendimento ao consumidor não são de desconhecimento de nenhum entrevistado, sendo que mais de um terço deles afirmou que estas são escritas e estão à sua disposição;

l) o maior resultado apresentado em relação à discordância foi no quesito que o colaborador muda sua aparência em função das influências dos seus colegas de trabalho, ou em função de normativas da organização, sendo que a maior posição de concordância é que os profissionais assim agem em função de seus próprios gostos pessoais, maior possibilidade de aumento de vendas e também para um melhor atendimento ao cliente;

m) vestuário, cortes (cabelo ou barba) e acessórios são as formas que os atendentes mais inovam em relação à aparência.

Capítulo 4 – Entrevista de Grupo: Análise de Dados

Após os resultados apurados no *survey*, foram selecionados cinco (05) profissionais de atendimento para entrevista qualitativa.

Segundo Flick (2004), a entrevista de grupo reúne um pequeno grupo de pessoas (cinco a oito) sobre um tópico específico por um período de 30 minutos a duas horas. Dentre os aspectos positivos, a entrevista de grupo estimula os respondentes a lembrar de acontecimentos e contribuir com respostas que ultrapassam os limites das respostas de um único entrevistado. Assim, a contribuição dessa pesquisa coletiva é superior do que a soma ou média das opiniões de cada entrevistado. "O grupo transforma-se em uma ferramenta que reconstrói opiniões individuais de forma mais adequada" (Id. Ibid., p.126). No entendimento de do autor, para que haja essa sinergia, é necessário que os membros do grupo partam de uma história de interações compartilhadas em relação ao assunto em discussão.

O grupo pode ser de natureza homogênea (formação ou características semelhantes) ou heterogênea. O papel desejável do moderador é o de estimular e dar oportunidade a todos de se manifestarem a partir de um planejamento que se inicia com a explicação sobre o procedimento, a apresentação de todos os integrantes de grupo, discussão a partir de um roteiro que contenha as variáveis que compõem o tópico específico a ser discutido, além de abertura para que cada membro faça as intervenções que julgar pertinente.

Portanto, não se tratou da modalidade de entrevista *focus group*, ou grupo focal, em que várias sessões são sugeridas para obtenção dos resultados, e sim entrevista de grupo, no sentido de que houve apenas uma reunião com profissionais de atendimento ao consumidor com o objetivo de discutir a temática: "Mudanças na Comunicação do Profissional de Atendimento ao Consumidor no Plano da Estética Laboral"; essa discussão levou em conta a experiência profissional dos convidados (atendentes) e os resultados apurados com o *survey* apresentado no Capítulo 3.

Selecionou-se 05 profissionais respondentes do questionário *survey*, todos da área de atendimento ao consumidor, e estes convidados foram incentivados a se manifestar sobre as variáveis que compõem o assunto, variáveis estas obtidas a partir de categorias utilizadas no *survey*. Dessa forma, a entrevista de grupo, realizada em 2014, teve aprofundamento qualitativo, crítico, avaliativo e polissêmico do conteúdo obtido no *survey*.

A entrevista de grupo teve como roteiro de questões o Quadro 2.

Quadro 2 - Entrevista de Grupo – Categorias e Questões.	
Categorias avaliadas e número das questões	***Questão formulada***
Mudanças (inovação) na comunicação do profissional. (Questões relacionadas na pesquisa survey: 8,16,17).	1) Por que a empresa ou seus colegas pouco o inspiram a inovar na sua aparência no trabalho?
	2) Quais os aspectos pessoais seus que induzem você a inovar na sua aparência profissional, principalmente vestuário e corte do cabelo?
	3) Como a inovação na sua aparência profissional decorre da influência dos clientes e do desempenho de suas vendas?
	4) Quando é iniciativa da empresa mudar sua aparência, até que ponto é aceitável ao conflitar com seus valores pessoais (religião, família, cultura)?
	5) É possível afirmar que as mudanças na aparência do atendente atualmente são mais uma decisão própria do que da empresa?
Aspectos da comunicação (Questões relacionadas na pesquisa survey: 5,9,15).	6) Se a empresa não te comunicar a respeito de normas para sua aparência, qual seria sua atitude ou reação?
	7) As comunicações da empresa, em relação às regras de sua aparência, estão claras e bem definidas? Como ocorre essa comunicação?
Estética laboral (Questões relacionadas na pesquisa survey: 6,7,8,10,11,12,13,14).	8) Até que ponto o funcionário deve compatibilizar sua aparência com a imagem da empresa?
	9) cliente faz com que o atendente adeque sua aparência no ambiente de trabalho. Como isso ocorre?
	10) Por que a maioria dos atendentes são restringidos pela empresa a não usar *piercing?* (10). Por que a tatuagem na pele tem sido fortemente restringida pelas empresas? (11). Por que os atendentes, por imposição da empresa, têm evitado usar minissaia, sandália, chinelo, bermuda, chapéu, boina e bonés no ambiente de trabalho? (12). Por que as empresas vetam o uso da barba e restringem cortes de cabelo (13). Quanto à sua massa corpórea, houve por sua parte alguma adequação para o ambiente de trabalho? (10)

Às questões acimas foram acrescidas as seguintes questões abertas ao final das constantes no quadro 2, com a intenção de reafirmar as posições apresentadas na pesquisa *survey:*

- A interferência da empresa parece não ser tão forte na aparência do atendente no ambiente de trabalho. Por quê?
- Podemos dizer que a aparência do atendente no ambiente de trabalho se deve mais a questões práticas como aumento nas vendas e imagem da empresa?
- De que forma você negocia com a empresa aspectos de sua aparência no ambiente de trabalho?
- É possível inovar a aparência do atendente no ambiente de trabalho? Como?

Para a entrevista de grupo com os 05 profissionais atendeu-se a seguintes áreas de atuação, conforme a mesma categorização da pesquisa *survey*:

- Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo – 02 profissionais;
- Tecidos, vestuário e calçados – 01 profissionais;
- Serviços Financeiros – 02 profissionais.

Os dados foram coletados por meio entrevista gravada na cidade de São Paulo em 2014. A seguir, apresentamos a transcrição dos depoimentos para as necessárias análises.

4.1 Mudanças (inovação) na comunicação do profissional

Pergunta 1: Por que a empresa, ou seus colegas, pouco o inspiram a inovar na sua aparência no trabalho?

> *Muriel:* Na instituição em que eu trabalho, não podemos inovar porque já é predeterminado certo tipo de vestimenta, de aparência e de comportamento. Tudo já é planejado. Eles mapeiam tudo, no homem e na mulher.
>
> *Thiago: Ele* não me inspira na mudança, ele me inspira em manter, na manutenção.

Pesquisador: Questiona sobre o fato da inspiração ser dada pelo fato de não ser feita determinadas coisas. E há a concordância dos participantes.

> *Priscila:* Mas eu creio que na sua pesquisa apareceu esse resultado que as pessoas não inspiram porque isso está um pouco atrelado ao emocional. *(...)* Ao

> longo dos anos, eu admito que, por influência do mercado, das pessoas, do meu ambiente de convívio, eu fui me modificando. Hoje em dia, se eu saio sem um brinco, eu já me sinto incomodada. Como as pessoas estão me observando... então, eu acredito que modifica, sim. Com toda certeza (modifica), por exemplo, se ela se veste "híperbem, impecável" e as pessoas a tratam de uma forma diferenciada durante o atendimento, eu vou me sentir meio que cutucada a modificar essa minha postura se eu não estiver de acordo com os padrões.
>
> *Patrícia:* Acho que o meio inspira, acho que não necessariamente o colega de trabalho.
>
> *Thiago:* o meio, ele é tão influente neste sentido que de uma forma negativa ele inspira. Eu sei que se "um cara" chega de cabelo raspado do lado, arrepiado e de brinco, dois dias depois o cara será mandado embora.

Pesquisador: Enfatiza o fato de ter acontecido algo com algum colega, de maneira não positiva, isso pode ser entendido como uma situação de inspiração a não ser feita a determinada coisa ou situação. Situação que foi corroborada pelos entrevistados.

***Análise das respostas*:** É latente que há uma maior influência naquilo que não deve ser feito pelos respondentes em função dos comportamentos dos seus colegas de trabalho. Não necessariamente a influência se dá de forma direta, porém esta ocorre pelo fato de ser verificado que determinadas pessoas ao seu redor estão tendo determinados comportamentos. E estes comportamentos são ressaltados em relação ao seu atendimento, o que pode ser um fator influenciador para sua modificação de aparência. Foi discutido que o meio é um dos fatores significativos de influência, de forma mais acentuada que os próprios colegas de trabalho, tanto nas situações que devem ser feitas inovações como para aquelas que não devem ser feitas.

Pergunta 2: Quais os aspectos pessoais que induzem você a inovar na sua aparência profissional, principalmente vestuário e corte do cabelo?

> *Muriel:* Eu gosto de cor, então eu tenho rosa, eu tenho blusas de todas as cores, eu adoro rosa, vermelho, eu gosto daquelas cores fluorescentes, eu tenho um coral, eu tenho verde, então eu coloco isso, mas de uma forma clássica, então eu não tenho problema.
>
> *Thiago:* Tipo de camisa, camisa com gola branca com cor de camisa diferente. É uma tendência de moda, mas é algo que eu gosto de usar mesmo sem ter outras pessoas no ambiente desta forma.
>
> *Patrícia:* Eu não inovo muito, eu mexo um pouco com cor também porque eu gosto, mas acho que é muito da imagem que a gente quer passar. Eu sou mais discreta e sou mais calada, assim; então eu me visto desta forma também, eu não inovo muito, no máximo um corte de cabelo ou alguma coisa assim, nem com cor muito eu mexo.
>
> *Priscila:* Eu já tive o cabelo de quase todas as cores e, principalmente pela minha atual profissão, eu tive que me adequar. Eu passava uma imagem muito "moleca", tendo cabelo ruivo e era cumprido e também pelos meus trajes. E eu precisei da ajuda inclusive de uma analista, uma especialista em aparência, em marca pessoal e ela deu vários toques que, para eu liderar uma equipe, para passar a mensagem correta de responsabilidade e zelo, eu teria que cortar o cabelo, escurecer, começar a utilizar maquiagem com cores mais sóbrias.
>
> *Luciene:* Eu já me sinto envergonhada em usar decote, eu me sinto envergonhada de usar roupa apertada. Tanto que na minha adolescência eu usava bermudão, "camisetão" porque eu queria esconder a mudança do meu corpo. [...] Quando eu fui buscar emprego eu vi que o padrão que eu estou usando não vai servir para o mercado. Eu comecei a trocar, o problema é que eu só vestia preto. Então, eu comecei a trocar só por preto, só por preto. Chegou uma hora que falaram "você está virando praticamente uma gótica, até sua maquiagem é só preto, você tem que mudar mais ainda".

Análise das respostas: As respondentes do gênero feminino mostram ser mais adeptas ao uso de cores, tanto de cabelo, como de vestuário, porém dentro de um determinado padrão que não saia daquilo que desejam passar. Uma das respondentes informa que teve que se adequar à questão de vestimentas e cabelo para que fosse mais bem percebida em cargos de liderança. Já o respondente do gênero masculino disse não está preocupado se há ou não outras pessoas utilizando o mesmo tipo de vestimenta que usa, caso de camisas de uma cor com golas de outra, por entender que se trata de um gosto pessoal seu.

Pergunta 3: E o cliente? O cliente é um fator determinante para sua mudança. O seu comportamento em relação ao seu cliente. Qual é a influência que ele tem? Que inovação ou quais inovações decorrem de uma influência do cliente, no seu processo de relacionamento com ele, em função até de um desempenho melhor de vendas ou do seu desempenho melhor de atendimento? Isso acontece?

> *Luciene:* Eu sempre achei muito bonita mulher de social, sempre achei muito elegante, salto alto, cabelo arrumado, maquiagem, sempre achei muito bonito. Só que quando eu me visto assim, eu me sinto estranha. Tanto que quando é um cliente muito importante, eu falo "eu tenho que ser mais mulher". Aí eu vou e me visto assim. Só que quando eu estou falando com o meu cliente importante, eu ajo como eu vejo as outras mulheres agindo, eu não sei se eu estou certa. Só quando ele vem e me cumprimenta, e fala "Prazer em conhecê-la, você está bem, você está bonita!" Ele não fala com essas palavras, mas ele dá a entender que eu estou bem. Aí eu até relaxo.
>
> *Thiago:* Eu saí da instituição financeira que eu mencionei ser gerente de relacionamento e fazia o atendimento dos clientes ali na Rua Pamplona (São Paulo – Capital). Então, é uma área bem sofisticada para trabalhar, onde você tem que estar completamente alinhado, e é isso que o seu cliente espera. E agora, eu estou começando em uma outra instituição em Ibiúna, vou trabalhar com crédito rural (risos) e eu fui lá conhecer a agência, conhecer o pessoal que eu vou trabalhar. O gerente da agência teve um impacto com a minha chegada porque eu cheguei da mesma forma que eu trabalhava na Pamplona. Cheguei de terno, alinhado e tal. Cheguei lá e ele estava de camisa, sem gravata, tranquilo, me olhou assim "bom dia, tudo bem? Você é da regional?" (risos). Respondi:

> "Não, não, vim para trabalhar aqui, sou seu subordinado" (risos). Ele disse "Ah! tá, é porque eu estava esperando o diretor também". E aí quando eu vi a agência abrindo e os clientes entrando, eu percebi olhares diferentes "quem é esse cara, o que ele está fazendo aqui?" Então, Grande São Paulo, área metropolitana ou interior não dá para trabalhar de terno e gravata. Você vai atender cara que vai chegar com os pés sujos de barro, acabou de descer do trator, o trator está em frente à agência, e você vai ter que se adequar à forma dele se vestir porque senão você vai assustar esse cliente, você não vai conseguir trabalhar com ele.

Pesquisador: E você entende que se tivesse mantido a mesma postura pessoal de comportamento, de vestuário, de cabelo, enfim, que você tinha na Pamplona com este "cara" que vai adquirir um crédito rural, você teria um afastamento, um distanciamento desse cliente?

> Thiago: Isso, não iria possibilitar a comunicação com esse cliente.

Pesquisador: E se eu falasse para você "então, você mudou o seu comportamento em função do seu cliente porque você vai ter um desempenho melhor de vendas". Isso está certo ou está errado?

> *Thiago:* Está certo.

Pesquisador: No seu caso está certo? Você se aproxima ou se afasta do cliente em função disso?

> *Thiago:* Exato. Eu deixei as gravatas na gaveta, e estou ciente já que eu tenho que chegar de uma forma diferente para lidar com esses clientes.
>
> *Priscila:* O cliente é quem dita a tendência, ele é quem é o dono da moda na verdade. Ao longo da minha carreira eu fui me modificando para melhor atender o cliente e para passar a imagem certa de acordo com a minha mensagem. E, principalmente depois que eu fiz essa mudança que eu comentei, eu percebi que as pessoas me olham de uma forma distinta.

Pesquisador: Vender mais ou vender menos?

> *Patrícia:* Você (atendente) sente. Quem está atendendo sente. A empresa não sente tanto quanto quem está na frente.
>
> *Priscila:* Essa imagem dela já me deu um "ok, que ela é uma menina de responsabilidade, ela está casando com todas as minhas necessidades." É muito interessante como a aparência modifica a visão do seu cliente frente ao seu negócio, é incrível!

Análise das respostas: Os entrevistados expressaram, de forma unanime. que há uma adequação em relação à aparência em função do atendimento aos consumidores. Ao serem questionados se estes mudaram seus comportamentos e aparência em função das clientes, estando esta afirmação correta, os pesquisados disseram que sim, e que mudaram suas aparências e comportamentos ao longo de suas carreiras. Outro ponto que cabe ressaltar é a posição de uma entrevistada que diz que a empresa não consegue perceber de maneira tão forte como os atendentes pois são estes que estão à frente deste consumidor.

Pergunta 4: Religião, família, cultura, aspectos que estão enraizados. Quando a iniciativa de mudar é da empresa, a empresa sugere "vamos mudar agora a roupa que você veste, o tipo de cabelo que você usa, o *piercing* sim ou não, enfim". Até que ponto isso é aceitável? Quando isso choca ou vai contra os seus princípios? Até quando ou até quanto a empresa pode influenciar nisso?

> *Thiago:* Eu tive dificuldade quando eu trabalhava em escola de informática, antes dos bancos, e eu sempre pude me vestir mais à vontade, até porque eu acredito que a imagem retrata muito o que você é naquela fase de vida, então ela vai evoluindo de acordo com a sua idade também (risos). A empresa chegou em um determinado momento, onde eles estavam fazendo uma divulgação de *softwares*, onde a gente tinha que usar na aula o boné daquele *software.* E eu disse "não vou usar boné, não gosto de usar boné". Naquela época eu podia arrumar o cabelo. Eu bati o pé e a gente acabou tendo uma discussão, porque parte de comissão vinha deste "Merchant" do boné, e aí eu falei assim: "então, pode tirar minha comissão, não quero usar boné e eu vou continuar do jeito que eu estou".

Pesquisador: Você abriu mão de remuneração para não ser ofendido em um credo que você tinha, em um valor que você tinha?

> *Thiago:* Até porque ia contra totalmente, o que eu acreditava em relação ao produto que eles queriam que eu utilizasse, porque nas aulas mesmo falava "não, esse programa é uma porcaria" (risos); aí uma semana depois eu estou com o boné oferecendo a marca, então eu pensei "não, não vou usar" e não usei.
>
> *Muriel*: Então, tivemos o ano passado o dia em que a gente queria fazer uma homenagem para o cliente. Tiveram a ideia de todo mundo comprar um chapeuzinho. Daí a ideia do chapéu ficou por agência, você comprava o que queria, então compramos todos iguais para fazer. Então, era o dia em que eu tirava o chapéu para o meu cliente. Por exemplo, onde eu trabalho foi bem aceito, todo mundo comprou chapéu, tiraram foto, brincamos com os clientes, eles gostaram e tudo mais. E, teve rumores, de gente que foi até no sindicato, falando que estavam obrigando a usar o chapéu. Isso, às vezes, era uma inovação que nem era obrigatória, uma coisa que você poderia fazer ou não, e para outras pessoas ofendeu. Eu não encaro como uma ofensa isso ai. [...] Fizeram no final do ano, para colocar gorro de Papai Noel, isso eu não vou pôr, não adianta, acho que não tem nada a ver e não precisa (risos). E ninguém quer pôr aquele gorro de Papai Noel, é uma coisa que eles tentam fazer e ninguém consegue.

Pesquisador: o chapéu para o dia do consumidor foi aceitável para você, e o gorro do Papai Noel no Natal não foi aceitável para você. Por que, Muriel?

> *Muriel:* Era uma situação diferente, o contexto seria uma homenagem para o nosso cliente e foi aceito de uma boa forma. Agora, no Natal, acho que a gente tem outras maneiras de agradecer, de mostrar, de enfeitar e não precisar usar (o gorro).
>
> *Patrícia:* Dependendo do uniforme, ou daquilo que é imposto pela empresa, acho que eu também me recusaria em alguns aspectos.

Pesquisador: E essa recusa? Até que ponto isso pode ofender a empresa e te trazer um problema?

Patrícia: Eu tenho uma linha de vulgaridade, de princípios, de valores, de comportamentos que eu não aceitaria. Se for o caso de ser dispensada por conta disso, eu não tenho problema.

Pesquisador: Se passar do limite daquilo que você julga aceitável "ok, paramos aqui e vamos buscar um outro contrato de trabalho" ?

Patrícia: Exatamente.

Muriel: A gente pode perceber que as empresas, antes de fazerem alguma coisa, tomam muito cuidado. Porque ela (empresa) não vai querer perder um bom profissional por conta de uma bobagem.

Luciene: Acredito que é de empresa para empresa, porque eu trabalhei, não faz muito tempo, em uma empresa que o dono chegava nas pessoas tratando mal. E essa empresa era muito grande, está aí até hoje no setor de material de construção. Todos os dias de manhã, a gente tinha que chegar uma hora mais cedo do nosso horário para poder fazer uma corrente de oração, ele rezava. Tinham funcionários que não rezavam, eles fugiam e não recebiam cesta básica por causa disso. Eles eram punidos, falavam "não vou rezar, não vou receber cesta básica, mas eu não vou rezar". E em uma dessas orações eu fui repreendida e fiquei muito vermelha, fiquei super envergonhada, porque ele estava falando e alguém me perguntou alguma coisa e na hora em que eu fui responder, ele viu que eu estava conversando. Eu já era uma pessoa tímida, depois daquele dia, ali eu falei "eu não vou continuar aqui", ele me expôs de uma certa maneira em que todo mundo ficou sabendo que fui eu. E ele gritou, com o detalhe de que ele falava no microfone (Priscila: Nossa! Assédio moral!). Eu abaixei a cabeça e ele falou "não precisa abaixar a cabeça, você está ouvindo, olha pra mim... você não tem coragem de olhar para mim, agora?" Eu chorei naquele dia.

Pesquisador: E você saiu da empresa? Quanto tempo depois?

Luciene: Eu saí da empresa. Eu fiquei três meses porque eu não suportava.

Pesquisador: Mas depois daquilo, você ficou ainda três meses?

Luciene: Não, depois daquilo eu fiquei ainda um mês.

Pesquisador: Então, quando esses valores pessoais que você tem, seus credos, seus valores, sua cultura...isso conflita com você? Você não tem problema nenhum, assim como disse a Patrícia, em levantar, sair da empresa e procurar outro lugar?

Luciene: Dependendo da minha situação financeira...

Thiago: O que acontece muitas vezes, hoje, no mercado financeiro, nas instituições financeiras. Muitas vezes a pessoa vai contra os seus valores pessoais por uma imposição de metas, uma imposição de resultados, então você, pessoas que são tão tímidas quanto você, gerentes que no dia de bater a meta, colocam aquele decotão e chega no cliente e falam "faz para me ajudar, por favor" (risos). Dá uma debruçada forte mesmo na mesa, o cara assina qualquer coisa que você colocar na frente dele.

Pesquisador: Isto existe, ou é lenda?

Geral: Existe!

Priscila: Eu quero compartilhar uma experiência conectada à religião. No primeiro trabalho da minha vida, eu tive que me adaptar, porque eu vim de uma família evangélica, então imagina a menina do cabelo compridão, com saia até o pé. E o uniforme da companhia era roupa social e calça social. Pra mim, ok, não me feriu, mas para a minha família, sim. Só que aquela experiência estava muito atrelada aos meus sonhos, eu queria mudar a minha situação de vida, principalmente financeira, então por isso eu engoli todo aquele desabafo familiar. Eu estava fugindo dos valores da religião. Então, eu acho que assim, existe, principalmente conectado à religião, um grande desafio para as pessoas se adaptarem, principalmente nessas mais conservadoras e, no meu caso, felizmente, não feriu quem é a Priscila. Na verdade, a Priscila até ficou bem feliz por isso, porque me passou a sensação de "agora eu vou ser aceita", porque eu sempre sofri no colégio por ser evangélica, durante a minha infância, sofri *bullying*, enfim. Mas para a minha carreira contribuiu muito mudar, e eu enxerguei nessa modificação algo positivo, mas para minha família, como mencionei, foi algo bem impactante, que no período de uns três ou quatro meses me fez escutar muita coisa.

Pesquisador: Mas para você foi positivo?

Priscila: Sim, para mim foi positivo. E essa mudança foi positiva para a minha vida.

Análise das respostas: Os relatos apontam que os entrevistados se sujeitam a situações que possam ir contra seus aspectos de valores pessoais em função de normas impostas pelas empresas, dependendo das questões financeiras que este profissional esteja passando naquele momento. É uma questão transitória e, na primeira oportunidade que houver, estes deixam suas posições e buscam novas oportunidades. Algumas situações, como uso de uniforme, opção por religião ou uso de acessórios causam recusas que podem levá-los a deixar a empresa e buscarem outro contrato de trabalho. Outro aspecto abordado é que, atualmente, as empresas estão com mais cuidados em relação a estas situações com seus colaboradores, até mesmo em função da possibilidade de perdê-los para os concorrentes. Foi dito, de forma enfática, que questões como atingimento de metas pode levar os colaboradores a ressaltarem alguns pontos do vestuário, como decotes para atendentes do gênero feminino. O fato de quererem mudar a situação de vida, financeiramente, pode levá-los a mudar comportamentos até mesmo familiares, como religião e vestimentas. Esta mudança pode ser entendida, em alguns aspectos da mudança, como sendo uma situação que contribui, positivamente portanto, para o desenvolvimento profissional.

Pergunta 5: É possível afirmar que as mudanças na aparência do atendente, atualmente, é muito mais uma decisão de vocês (atendentes) do que da empresa? A mudança na sua aparência para atendimento ao consumidor é muito mais uma decisão sua do que da empresa. Sim ou não? É ou não é?

Todos: sim!

Pesquisador: É unânime isso? A empresa tem menos influência do que o seu próprio entendimento de atender melhor o cliente, estar mais próximo do cliente, se adequar à imagem da empresa, tudo isso é vem muito mais de dentro para fora do que de fora para dentro?

Patrícia: A empresa não tem a percepção que a gente tem de ser aceita pelo cliente ou não. Se eu prefiro ser atendida por ela, do que a ela, é muito mais perceptível a quem está na frente do que pela empresa. A empresa pode ser que sinta isso, financeiramente, lá na frente, mas a gente está aqui, é muito mais perceptível para quem está direto com o cliente. Acho que a empresa não sente isso.

Luciene: Com os anos você começa a amadurecer mais, você começa a andar com pessoas diferentes, e eu comecei mudando aos poucos. Tudo bem que eu acredito que eu tenha que mudar mais, que eu tenha que me tornar mais mulher, como eu venho falando. Porém, aonde eu estou, eles não me forçam isso, eles não falam "você tem que vir assim", como a empresa de vocês; eles me permitem, eles me deixam livre para eu escolher como eu tenho que andar. Então, eu ainda não me sinto impulsionada, eu ainda posso continuar a ser do jeito que eu sou.

Muriel: Eu comecei agora, quarta-feira, fui para um novo desafio, numa região de Osasco, que a gente tem que levar essa agência... e lá, apesar de ser um lugar mais simples, eu já percebi e tive essa preocupação: "posso manter o mesmo nível de vestimenta que eu estava usando em Alphaville lá em Osasco?"

Pesquisador: Essa preocupação foi sua?

Muriel: Foi minha. Para não ferir, justamente, pensando nos meus colegas de trabalho, também. Porque, de repente, você chega assim e quer ser aceita. É o sentimento de aceitação.

Pesquisador: E essa preocupação tem dois lados, né? Tanto dos clientes, como seus colegas de trabalho.

Muriel: Sim, também, os dois. A percepção de que você quer ser dos dois também. Você quer chegar e você quer ser bem-vinda, e fui.

Análise das respostas: Esta foi uma das questões em que as respostas apontaram, de forma unânime, um dos aspectos mais relevantes do estudo: o de que a mudança na aparência parte mais do atendente do que propriamente da empresa. Uma das respostas demonstra o grau de aproximação do atendente para com o cliente, mas em outros aspectos

também foi ressaltada que a aproximação dos atendentes com seus pares é levada em consideração. De forma muito pontual, é percebida que a mudança ocorre por aspectos de atendimento ao consumidor e de aceitação no seu grupo de trabalho. Foi apresentada uma possibilidade de distanciamento entre a empresa (corporação) e os clientes, sendo o atendente o elo este relacionamento.

4.2 Aspectos da Comunicação

Pergunta 6: Se a empresa não te comunica a respeito de normas para a sua aparência, e você entra na empresa, começa a trabalhar, e aí ela vai te comunicar depois que te contratou. Qual é a sua atitude, qual é a sua reação?

> *Patrícia:* Acho que ela pode fazer isso. A qualquer momento a empresa pode impor alguma norma, mas aí, justamente por não ter imposto isso antes, cabe a ela ponderar a cobrança com relação a isso. Não é nem cobrança, mas alinhar com o funcionário essa adaptação.
>
> *Priscila:* A abordagem deve ser muito branda já que, no período de contratação, nada foi mencionado; então, a ideia não pode ser passada a *fórceps*. Por exemplo, "agora você vai mudar tudo e ponto. Ou vai ou vai!" Não, tem que ser: "então, para melhor se adequar ao cliente, ao mercado, a imagem da companhia, nós estamos..." Começa com uma frase, sugerindo as modificações. Tem que ser algo em um nível amigável.

Pesquisador: A forma é importante? Ela pode fazer... existe um entendimento de que isso pode ocorrer, ela não falou no momento da contratação, mas você começou a trabalhar e isso tem que mudar.

> *Patrícia:* Mas, neste caso, com relação aos valores que a gente tinha falado, acho que cabe ao ego também... "Amanhã você vai vir assim!". Não vou!
>
> *Muriel:* Com bastante informações, conhecimentos, de todo mundo hoje estar mais consciente e saber de seus direitos, deveres, obrigações, o que quer e o que não quer, então, hoje em dia existe mais esse cuidado... Acho que o impacto seria bem menor, e nada seria, ninguém mais faz goela abaixo.

Pesquisador: Então, hoje eu afirmo, pegando essa sua fala, eu consigo afirmar que a empresa mudou a forma de se comunicar com o colaborador e o conteúdo que ela comunica com esse colaborador? A gente consegue afirmar isso aí, de um tempo para cá? Eu estou falando de 10, 15 anos da sua experiência, ela mudou esse comportamento?

Muriel: Muito, tem todo um cuidado.

Análise das respostas: Os entrevistados mostram alto grau de resiliência e aceitação quanto ao fato de a empresa comunicar os aspectos relativos a uma mudança de aparência. A questão é a forma como as empresas devem fazer a comunicação. Também foi ressaltado o fato de que, hoje, todos os colaboradores estão mais conscientes e informados sobre seus direitos, não podendo haver situações que extrapolem os limites daquilo estabelecido em lei, por exemplo. Foi explorado o fato temporal, remetendo-se a datas passadas, estabelecendo uma relação direta entre o que acontecia e o que acontece no mercado. O relato é que as próprias empresas têm muito mais cuidado na forma de comunicar as mudanças; que há um maior cuidado neste sentido.

Pergunta 7: Neste processo, ainda do aspecto da comunicação, como é feito o processo de comunicação; as regras estão claras?

Luciene e Priscila: Nem sempre.

Muriel e Thiago: Sim.

Pesquisador: Está clara a regra sobre a sua conduta, sobre a sua aparência, está clara para vocês? Acho que na questão do mercado financeiro, em especial, acho que está mais claro. Mas como é que isso ocorre? Está lá no papelzinho, você vai lá e consulta? Você tira um manual? Você vai na intranet? Está isso lá?

Muriel: Na intranet está lá.

Pesquisador: Isso acontece de que forma?

Priscila: A partir de treinamentos, mas assim, não existe nada definido em um papelzinho que qualquer funcionário possa consultar. Na verdade, os gestores sempre reforçam a mensagem sem documentação.

Pesquisador: A partir do processo de gestão, o gestor percebe essa necessidade e ele sempre comunica?

Priscila: Sim.

Luciene: Oralmente.

Patrícia: É muito mais percepção do que pode ou do que não pode, se estou bem ou não estou.

Pesquisador: Mas a percepção foi sua?

Patrícia: É, exatamente.

Muriel: Hoje em dia, para você ver, a gestão hoje em dia das pessoas, está tão assim, entra no espírito do corpo uma coisa: eu sei, você sabe, todo mundo sabe, e desde que nós entramos na instituição, e assim isso foi passando. Quem já está lá há mais tempo vai instruindo as pessoas sobre como se vestir, porque a gente sabe que é assim.

Luciene: Logo quando eu entrei, eu perguntei para a minha chefe como eu deveria me vestir.

Pesquisador: Você perguntou? Você entrou e falou "eu tenho interesse em saber qual tem que ser o meu comportamento com relação à empresa?".

Luciene: Ela falou com as seguintes palavras "desde que você não se vista vulgarmente, você pode vir de qualquer maneira". Um gestor chegou em mim e falou "o dono da empresa não gosta de você, só que eu não entendo porque ele não gosta de você, porque você trabalha bem, você é pontual, você atende os clientes bem, até hoje eu só recebi uma reclamação de um cliente isso quando você estava com uma semana de empresa e você não soube passar uma informação para ele, então até aí eu entendo". Aí ele falou "olha, eu indico para você mudar o seu visual".

Análise das respostas: Quando questionados sobre a clareza da comunicação das regras sobre conduta (vestimenta, comportamento), percebe-se uma difusão de respostas e entendimentos. No segmento financeiro, como exemplo, como se trata de duas instituições de grande porte, as regras estão estabelecidas mais facilmente e os colaboradores podem ter acesso pelos meios eletrônicos disponíveis (intranet). Já no segmento varejista, em geral, as

regras não estão claramente definidas, e parte muito da percepção dos gestores, treinamentos e até mesmo de uma questão de hábitos e costumes, enraizados na cultura da empresa. Em um caso apontado, a situação ficou bem a cargo da própria atendente, sendo que a única situação que foi colocada para ela é que não se vestisse de forma a apresentar vulgaridade. Porém, neste mesmo caso, o proprietário da empresa não comunicou claramente o que a empresa esperava; houve a necessidade de intercedência de um nível de gestão intermediário que instruísse a colaboradora a mudar o seu visual de roupa.

4.3 Estética Laboral

Pergunta 8: Até que ponto o funcionário deve compatibilizar a sua aparência com a imagem da empresa? Ele, por iniciativa dele, por princípio dele, até que ponto ele deve fazer essa compatibilização?

> Priscila: Eu creio que, com certeza, ele deve. Claro, até o ponto de não ferir quem ele é e quais são seus princípios.

Pesquisador: Então vai ao encontro daquela pergunta que a gente fez dos valores pessoais do indivíduo?

> *Priscila:* Exato.

Pesquisador: Deve, só que ele não pode extrapolar o limite dele...

> *Luciene:* Até mesmo pelo objetivo dele. Ele quer entrar naquela empresa *X*, ele sabe que eles têm uma forma diferente de falar, eles têm uma forma diferente de vestir. Ele vai se adequar àquele meio.

Pesquisador: Ele se adequa antes ou durante?

> Luciene: Ele se adequa antes, porque ele já conhece aquela empresa.

Pesquisador: Então, você está me falando o seguinte: “Ele quer entrar na empresa *X*, ele já entendeu que aquela empresa *X* tem esse comportamento e necessita dele para ter a compatibilização da imagem. Então, ele colaborador, você colaboradora, você leva isso para essa situação da empresa. Parte de você?

> *Luciene:* Sim.

Patrícia: Aí eu concordo com a Priscila, desde que não fira os princípios, sempre acontece, e acontece mesmo. Aconteceu com você cortando o cabelo, isso acontece mesmo. Comigo não aconteceu, mas acontece todos os dias.

Muriel: A própria pessoa já procura e se integra do que é, onde ela vai, para se inserir, para ver se adequa ao que ela quer. Então, acho que isso está mais consciente na mente de todo mundo, quando eu vou entrar em determinado lugar.

Pesquisador: Eu vou refrasear, para ver se o meu entendimento está claro. Houve um momento em que as empresas contratavam os funcionários, moldavam esses funcionários em função daquilo que ela queria transparecer, e tinham regras mais estabelecidas. Neste momento em que a gente vive, hoje, o funcionário olha para as empresas e fala assim: "esta empresa tem este perfil ou imagem e esta imagem está compatibilizada com a minha imagem e com aquilo que eu quero transparecer". Isso é uma verdade?

Todos: Sim.

Patrícia: Ou não é a minha imagem, mas é a que eu quero ter.

Pesquisador: Ok, mas você entende que este é o ponto de partida para chegar aí. Eu estou assim, eu preciso daquilo e vou fazer este degrau para chegar até lá.

Muriel: Você vai se adequando, e você vai se vendo de uma forma envolvida no que você faz e daquilo que você faz. Isso é quando você se identifica. E para você se desvincular disso tudo, é muito, ou você larga isso. Então, de certa forma, isso se incorpora a você. Eu acho que, assim, a imagem que a empresa, a corporação, a instituição que seja, quer passar, é o que você vai se adequar. Então, você tem que saber que se você vai trabalhar neste tipo de negócio ou empresa, você vai ter que se adequar a esta vestimenta. Você tem que se adequar a situação, e tem horas que você tem que pôr a roupa adequada.

Priscila: Sim, porque no início, neste trabalho, eu percebi que as pessoas me olhavam muito como a "amiguinha", e não como a líder. Então eu pensei "opa, eu acho que a minha imagem não está passando realmente a responsabilidade do

> meu cargo, então eu tenho que casar tudo isso e passar a mensagem correta.” Então eu fui procurar até ajuda para fazer essa análise, e a primeira coisa que ela falou era com relação ao meu cabelo.

Análise das respostas: Questionou-se a possibilidade da compatibilização da imagem do funcionário de atendimento em relação à imagem da empresa, tendo como ponto de partida a própria vontade do colaborador. O que se busca entender é a forma pela qual os colaboradores se adequam ou fazem modificações nos comportamentos e em sua aparência, isto é, na estética laboral, em função das empresas. Os respondentes dizem se compatibilizar, desde que não haja interferências em aspectos pessoais como religião, princípios, credos, entre outros. Adequam-se para obter melhor percepção dos seus colegas de trabalhos, principalmente de seus subordinados. Existe a relação direta desta situação, - mudança da aparência e do comportamento - em função de entenderem a imagem profissional que a empresa deseja transmitir. E esta mudança é percebida e realizada ao longo do tempo, a partir das necessidades e das aproximações que precisam ser feitas no trabalho. Como dito por uma das pesquisadas “...tem horas que você tem que pôr a roupa adequada”. A partida da mudança pode ser observada no próprio colaborador.

Pergunta 9: O cliente faz com que o atendente adeque a sua aparência ao ambiente de trabalho. Como ele faz isso?

> *Patrícia:* Eu vou para o lado da percepção mais uma vez. Às vezes a forma como o cliente te olha, ou se ele te procura ou se eu consigo perceber isso do cliente.
>
> *Muriel:* Pelo comportamento das suas colegas, ou das outras pessoas, como elas agem, o que elas agregam a ela nos serviços dela, e você vai fazer o mesmo.
>
> *Patrícia:* Exatamente

Pesquisador: Mas aí é influência do seu colega...

> *Muriel:* Não, não, mas aí é em função do cliente.

Pesquisador: Mas, por que? Ele deixa de te procurar? É isso?

Patrícia: É isso, às vezes ele te olha de uma forma diferente, eu percebi que o cliente me olhou e não gostou. Acho que a postura do cliente faz com que eu perceba.

Pesquisador: Então, só para a gente organizar. Fala...ele fala! De que forma ele fala?

Patrícia: Às vezes com um elogio. Você vai encantar aquele cliente, você vai mudar a sua postura, a sua imagem para aquele cliente.

Pesquisador: Você também comentou que o fato de você ser ignorada por ele faz você pensar... Ele não falou, ele não verbalizou, mas ele transmitiu isso para você...

Priscila: Também existe a verbalização. No meu caso, como líder, por exemplo, se um cliente não se sentiu bem recebido pelos trajes de uma funcionária ou a ausência de uma maquiagem, por exemplo, ele vai chegar e falar assim "Você é a gerente? Então, fulano de tal atendendo assim?".

Pesquisador: Isso acontece?

Priscila: Acontece muito, ainda mais no meu nicho. A clientela, principalmente feminina, repara em tudo. Desde uma unha, cabelo... tanto que, assim, ocorrem pontualmente reuniões para falar para as meninas "então, mais atenção em relação a isso".

Luciene: Do jeito que a minha família reclama disso, elas também são clientes, elas vão reclamar nas lojas em que elas vão.

Pesquisador: E elas fazem isso?

Luciene: Sim, a minha mãe e a minha tia são tão sinceras que se elas olham para você e você está com uma espinha no nariz, ela vai falar "Nossa, que espinha feia!"

Pesquisador: Isso para o atendente, ela fala?

Luciene: Sim, ela fala para qualquer pessoa.

> *Patrícia:* O cliente é o que mais impulsiona mesmo, mais inspira você a mudar, principalmente as vestimentas, as características...O cliente quer se sentir confortável com você, e antes de você abrir a boca ou qualquer gesto que seja feito, ele vai olhar pra você e vai se identificar com você ou não, essa é a minha percepção. E ele vai em sua direção para ser atendido. Na loja onde a gente trabalha, os clientes procuram alguns atendentes; então, assim, sem conhecer, ele olha pra você, ele se identifica com você de alguma forma, sem dar bom dia, se você abrir um sorriso que seja, ele olha para a sua imagem. E ele sente mais confortável a ser atendido por você. Então, ele te procura e isso te inspira a mudar. Da mesma forma que o cliente está buscando aquela pessoa ou está te buscando, você se inspira a mudar e a ficar de acordo com o que ele busca. Isso, claro, para aumentar a venda.

Pesquisador: Você já mudou o comportamento em função de atender melhor o seu cliente? Comportamento de roupa, de cabelo, de fala...

> *Patrícia:* Já. Principalmente na loja. Às vezes de estar com o cabelo amarrado, você percebe que o cliente te enxerga de uma forma diferente. Então, sim, acho que na minha opinião isso é o que mais impulsiona, é o que mais motiva e inspira a mudar.

Pesquisador: E isso influencia diretamente o seu relacionamento com o cliente?

> Patrícia: Na minha opinião, sim.

Análise das respostas: Quando questionados sobre como são feitas as adequações em função dos clientes e como estes exercem esta mudança, as respostas levam a entender que a possibilidade de o atendente não ser aceito pelo cliente, perdendo vendas inclusive, leva-os a mudarem seus comportamentos. Em alguns casos, existe a verbalização de situações como o fato de determinada roupa não agradar, ou o cabelo e unhas; mas, por outro lado, a própria percepção dos atendentes de não serem os escolhidos pelo cliente. O atendimento passado a outro atendente leva-os a crer que há algo errado com sua aparência. Uma situação relatada é que o que impulsiona a mudança, o que mais motiva e inspira nesta mudança é o próprio cliente, sendo este um fator preponderante para inovação na aparência.

Pergunta 10: Por que a maioria dos atendentes são restringidos pelas empresas a não usar *piercing*?

> *Luciene:* Tanto *piercing* quanto a tatuagem ainda não é (sic) bem aceito pela sociedade. Não é. Por mais que a sociedade queira falar "não, você pode usar", não é.

Pesquisador: Pergunta, alguém aqui tem tatuagem?

> *Muriel:* Eu.

Pesquisador: *Piercing*?

> *Luciene:* Eu tenho.

> *Thiago:* Não, não tenho. Mas eu queria contextualizar o que você está dizendo. Eu não acho que seja por não ser aceito pela sociedade. Principalmente, no aspecto de atendimento ao consumidor, as empresas limitam isso porque é algo que acaba tirando o foco do consumidor, do produto. Então, quando muitas vezes eu vou comprar alguma coisa e sou atendido por alguém que tem uma tatuagem, uma tatuagem que chama atenção, ou um *piercing* que eu acho legal, às vezes eu esqueço por que eu estou ali. Às vezes, a pessoa está me passando detalhes do produto e eu parei, já não estou mais prestando a atenção no produto...Eu fico: "Nossa, que desenho bacana", "esse *piercing* aí ficou legal, em que estúdio você fez?". Então, acaba perdendo o foco do objetivo do produto final, do produto ou do serviço que você está comercializando.

Análise das respostas: O *piercing*, diretamente, a tatuagem, de maneira superficial foram abordados nesta questão. Duas respondentes têm *piercing* ou tatuagem. Um relato fez entender que a questão não é a não aceitação do *piercing* ou tatuagem, mas sim uma questão de foco no produto. Os atendentes, em determinados segmentos, não devem exteriorizar estas situações para que o cliente não tenha o seu foco desviado do produto.

Pergunta 11: Por que os atendentes, por imposição das empresas, têm evitado boné, minissaia, sandália, chinelo, bermuda, chapéu e boina? Eles por eles até poderiam usar, ok. Mas por que eles, por imposição da empresa, aceitam e não usam este tipo de coisa? Qual é a percepção de vocês?

Patrícia: Acho que isso não infere no valor. É diferente de você usar "Ah, você vai ter que usar o boné, vai ter que usar o *piercing*". É diferente de você falar assim "não usa, porque não é aceito aqui". A imposição de usar é muito mais forte do que não usar.

Pesquisador: Ou seja, está naquele verão, e você quer colocar uma sandália?

Patrícia: Não pode e você não coloca. É muito mais aceitável.

Pesquisador: É aceitável?

Patrícia: Sim.

Pesquisador: Então, essa restrição, ok? Isso aí não tem problema. Então a empresa fala assim: "não use saia, não use chinelo, ou sandália para trabalhar aqui"; "Poxa, mas eu venho de trem, está verão e está calor!" "Ok, eu aceito numa boa!".

Análise das respostas: Ao serem perguntados sobre as restrições de uso de bonés, chapéus, minissaias, boinas, sandália, bermuda, chinelo, tratou-se muito mais naturalmente da possibilidade de ser restringido o uso, e não a possibilidade deste. Ou seja, a empresa determinando que não pode ser usado soa melhor do que, em determinado momento, a empresa obrigar ou solicitar que o funcionário use. A decisão para o não uso é mais bem aceita do que a situação da obrigatoriedade deste.

Pergunta 12: Barba e corte de cabelo. Existe uma restrição das empresas - a pesquisa demostrou isso - em relação ao uso da barba. A maioria das empresas vetam o uso da barba e restringem a utilização... "ok, pode usar desde que...". Por que isso?

Muriel: Acho que é a impressão que passa de desleixo, anti-higiênico...

Luciene: Sujo, às vezes.

Patrícia: É desconfortável você ficar olhando para uma pessoa assim.

Thiago: E também até por imposição de algumas culturas.

Muriel: É cultural mesmo. Tem culturas que usam barba até hoje. Eu já estive em reunião da manhã, que nós fazemos diariamente, o gerente falou assim "vai

> fazer a barba, senão você não participa ou parte para a casa". É um pouco ríspido neste sentido e eles fazem isso.
>
> *Thiago:* Já teve caso de um cliente chegar com um "prestobarba" (lâmina de barbear) na agência. O cliente deu o "prestobarba" para o gerente. O gerente aceitou, assim, foi até uma atitude que eu achei muito bacana. Ele falou "espera mais cinco minutos", aí ele pegou, foi lá no banheiro (fez a barba).

Pesquisador: Mas é que o cara foi espirituoso?

> *Thiago:* Sim, ele foi espirituoso, porque poderia ter gerado uma situação totalmente conflitante. Ele foi, fez lá a barba, voltou e falou "e aí, agora está bom?" E o cliente disse: "agora está com cara de gerente".

Pesquisador: Cabelo, mesma situação. Existe uma restrição de que você não pode ser absurdamente criativo, a gente até falou sobre isso. Por que a imposição do cabelo?

> *Priscila:* Para mim, pelo choque. Por exemplo, imagine eu chego no trabalho com o cabelo azul, todo mundo vai olhar para mim. Então, eu vou até desviar os olhares das pessoas nas suas respectivas atividades. E, também, quando o cliente se depara comigo, ele vai ter este mesmo impacto e pode ser que ele analise isso pensando: "Nossa, essa companhia passa uma imagem alternativa demais que não se adequa a quem eu sou!"

Análise das respostas: A restrição ou o impedimento do uso de barba foi ressaltada na pesquisa *survey* anteriormente realizada, e explorada neste aspecto da entrevista. Buscou-se saber por qual motivo os colaboradores eram impedidos ou restringidos de utilizá-la. A questão apontada pelos respondentes é que se trata de uma questão de higiene, e que não é confortável ser atendido por alguém que está com a barba por ser feita. Foi feito o relato de que, em uma determinada situação, o cliente trouxe um aparelho de barbear para um atendente, dizendo que ele não estava com o aspecto correto do profissional que deveria atendê-lo. O atendente foi para o banheiro, fez a barba e voltou, sendo elogiado pelo cliente. Esta mesma questão relata o uso de situações extremas nos cabelos, e a resposta leva em consideração que a compatibilização do funcionário deve ser com a empresa, para que este possa ter uma melhor compreensão do seu cliente em relação à organização.

Pergunta 13: Massa corpórea, tamanho do seu corpo, para mais ou para menos. Você teve que se adequar, em algum momento da sua carreira, em relação à sua massa corpórea? Ganhar peso ou perder peso, mudar a forma do seu corpo em função do seu trabalho, ao seu ambiente de trabalho?

> *Muriel:* Eu já ouvi de um gerente, e eu achei que ele foi muito indelicado. Nós temos vagas internas, então você concorre à vaga interna. Uma funcionária disse que queria se candidatar, mas ele falou "Pelo menos, tem que perder dez quilos antes de fazer isso!"

Pesquisador: Olhou para você, olhou para empresa e falou assim "preciso mudar o tamanho do meu corpo, para mais ou para menos"? Já aconteceu?

Todos: Não.

Pesquisador: Isso é preocupante para você? Você se preocupa com isso? Você olha para você e diz "se eu engordar um pouco mais eu acho que eu fico fora do padrão".

Luciene: Sim.

Pesquisador: Então, você tem essa preocupação?

Luciene: Eu tenho.

Muriel: Acho que todo mundo tem acho que pelo o que te incomoda.

Pesquisador: Vamos lá, a gente não se adequou, mas a todo momento então...

Luciene: Você toma cuidado.

Muriel: Eu me controlo.

Pesquisador: Mas isso é por você, para a sua vida, ou é em função da empresa? Você faz isso por você ou porque isso pode influenciar o seu atendimento, o seu trabalho?

> *Muriel:* Por mim. Nunca pensei nessa parte. É minha vida pessoal, saúde, bem estar, tudo isso.

Pesquisador: Você nunca olhou para você no espelhou e falou assim: "engordei, preciso emagrecer porque o cliente pode achar isso, o chefe pode achar aquilo"?

Muriel: Não, a gente vai pensar nas férias.

Luciene: A gente pensa mais no “eu”.

Análise das respostas: As modificações de massa corporal ocorrem muito mais por aspectos pessoais, de vaidade pessoal, de necessidade, de “se sentir bem” do que pelo fato da empresa exigir ou dos atendentes mudarem em função de uma melhor performance. A mudança ocorre em função das suas expectativas pessoais. Foi relatado um caso (de um sujeito não participante do grupo de entrevistados) em que uma funcionária deixou de ter uma promoção porque o gestor teria dito que ela deveria, primeiro, perder peso caso quisesse candidatar-se à promoção. Pareceu ser um caso isolado.

4.4 Perguntas Abertas

Pergunta aberta 1: A interferência da empresa parece não ser tão forte na aparência do atendente no ambiente de trabalho. Isso foi demonstrado: que a empresa influencia menos ou não está tão forte a interferência dela no seu ambiente de trabalho em relação a sua aparência. Por quê?

Thiago: Você buscar entrar na empresa que já tem uma imagem semelhante a sua, ao que você quer.

Pesquisador: Você, colaborador, já olha para a empresa e fala assim “ok, é esta empresa e o meu perfil tem que estar adequado”. É isso?

Thiago e Muriel: É isso!

Pesquisador: Então, a interferência da empresa está menor, está menos forte, porque você, colaborador, está buscando já um perfil, uma imagem que você se identifique mais.

Todos: Concordância unânime.

Análise das respostas: Quando questionados sobre a impressão que atualmente as empresas estão interferindo menos na aparência do atendente e os motivos que esta situação está ocorrendo, os pesquisados disseram que a partida para este ponto está na própria situação que os atendentes estão buscando empresas que se adequem ao seu perfil de aparência. Esta resposta foi unânime e corrobora todo o sentido das respostas anteriores, demonstrando mais a autonomia dos próprios atendentes.

Pergunta Aberta 2: Podemos dizer que a aparência do atendente, no ambiente de trabalho, se deve mais as questões práticas, como aumento nas vendas e imagem da empresa?

Thiago: Podemos.

Pesquisador: Ele, atendente, busca isso?

Muriel: Busca.

Pesquisador: Alguém discorda? É isso mesmo?

Todos: Sim.

Análise das respostas: Uma nova situação unânime. Os entrevistados foram questionados sobre um aspecto mais prático, da adequação de sua aparência para aumentar a possibilidade de vendas e adequação à imagem da empresa. Todos ali presentes disseram que mudam os seus comportamentos, aparências e atitudes para obterem melhores resultados nas vendas, comissões, salários, e no atendimento ao cliente.

Pergunta Aberta 3: De que forma você negocia com a empresa aspectos de sua aparência no ambiente de trabalho? Tem espaço para fazer isso?

Thiago: Tem espaço, desde que você tenha ali já preestabelecido, um *casual day*, uma sexta-feira, neste sentido.

Pesquisador: Então, o negociado na verdade é mais um costume do que uma negociação?

Todos: Sim.

Análise das respostas: Sobre uma eventual negociação com a empresa para mudar aspectos de sua aparência, ficou claro que este espaço não é tão livre. Isto reafirma que a raiz para esta situação já parte da escolha do funcionário em desenvolver suas atividades profissionais em uma empresa que seja compatibilizada com suas aspirações de estética e aparência.

Pergunta Aberta 4: É possível inovar a aparência do atendente no ambiente de trabalho? Como?

> *Priscila:* Eu penso que a partir de uma compreensão de quem é meu cliente, se a imagem que eu estou passando está adequada ou não, se existe essa necessidade ou não.
>
> *Muriel:* Se existe essa necessidade é possível essa mudança, sim.
>
> *Priscila:* Tudo com base em um estudo, em uma pesquisa e, claro, nunca ferindo o meu time.
>
> *Thiago:* Eu acredito que ela seja possível, mas ela não ocorre. Eu acho que ela não ocorre. Para mim ela ocorre só com as mudanças de tendências dos consumidores.

Pesquisador: Então, você está me falando que o cliente, o consumidor é o seu indicativo para você mudar e inovar na sua aparência? Esse é um determinante?

> *Todos:* Sim.

Pesquisador: E, você muda independente da empresa, da imagem dela, você muda em função deste, o cliente?

> *Todos:* Sim

Análise das respostas: Ao serem perguntados sobre como fazer uma possível inovação, uma mudança em sua aparência no ambiente de trabalho, as respostas novamente mostram que esta modificação será feita através do entendimento daquilo que o cliente busca, também da adequação da sua imagem com a do cliente. O que ocorre são mudanças na tendência dos consumidores, e estas são seguidas pelos atendentes. A modificação ocorre independente da empresa ou da sua imagem, mas sim em função do cliente. Ao reafirmarem este ponto, isto é, de que mudanças ocorrem independente da empresa - e sim, do cliente - a resposta foi unânime: “Sim”.

4.5 Contextos de Inovação da Estética Laboral

Pergunta Aberta 5: Quais as mudanças e contextos para inovação podem ser observadas na comunicação relativa à estética laboral, no âmbito do atendimento ao consumidor?

> *Thiago:* Inovações como Copa do Mundo, feriado, fim de ano, datas comemorativas, que influenciam a massa como um todo, no aspecto da mudança. Eu estou mais receptivo a ser atendido por um atendente de chapéu de Natal...
>
> *Muriel:* Visando justamente o encantamento do cliente, com um objetivo certo.
>
> *Luciene:* De certo modo, tudo isso é feito para o cliente.

Pesquisador: Para o cliente?

> *Luciene e Muriel:* Sim, para o cliente.

Pesquisador: Encantamento? Por que?

> *Priscila:* Para impulsionar vendas, criar empatia...

Análise das respostas: Retratou-se, nesta pergunta, a problematização deste trabalho, questionando os contextos para as mudanças, para as inovações, na comunicação relativa à estética laboral, considerando o atendimento ao consumidor. Os contextos foram elencados através de eventos específicos, como datas comemorativas, espetáculos ou situações que tenham direta influência sobre os consumidores. A expressão "encantamento do cliente" foi utilizada e, talvez, esta situação seja o apanhado geral desta pesquisa; este "encantamento do cliente" faz gerar mais vendas, criando a empatia do consumidor com seu atendente e vice-versa. A contrapartida deste "encantamento" é sentida pelos resultados destes profissionais em suas atividades.

Fechamento e Encerramento da Entrevista de Grupo

Pesquisador: Agradeço a presença de vocês, agradeço o comprometimento de vocês, a alegria com que vocês falaram aqui, as verdades que foram ditas. Eu acho que isso foi absolutamente engrandecedor. Este é um pedaço de um estudo, um estudo que tem por objetivo responder algumas questões que ficaram aparentes na pesquisa anterior. O aprofundamento disso foi sensacional com a presença de vocês, e acho que não aconteceria

se vocês não tivessem as máscaras caídas, as roupas despidas e o espírito aberto para a gente estar falando isso aí. Realmente muito obrigada, eu tenho certeza que este estudo segue, não só neste pedaço, mas ele segue, e vocês foram peças fundamentais para isso. Muito, muito obrigado de coração. Vocês têm a gratidão eterna. Obrigado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento desta dissertação foram efetuadas considerações gerais e específicas sobre o objeto de estudo: mudanças na comunicação do profissional de atendimento ao consumidor no plano da estética laboral.

Diversas observações acerca de aspectos das mudanças na comunicação organizacional e da influência da estética laboral foram apresentadas: as mudanças das organizações, a cultura organizacional no âmbito interno e externo e, ainda, o atendimento ao consumidor, em geral, atrelado à comunicação de marketing.

Nesse sentido, o presente trabalho propôs a questão-problema: "Quais mudanças e contextos para as inovações podem ser observadas na comunicação relativa à estética laboral no âmbito do atendimento ao consumidor?".

Assim, ao avaliar os resultados obtidos com esta pesquisa, é possível afirmar que os intentos propostos de caracterizar a comunicação no contexto da estética laboral foram alcançados.

Discorreu-se sobre a estética laboral, sendo um conceito que reúne os aspectos da aparência e comportamento dos colaboradores e que, ao longo dos últimos anos, vem sendo explorado pelas organizações no intuito de uma melhor aproximação com seus mercados e públicos.

O estudo contribuiu ainda para evidenciar uma nova mentalidade das organizações em relação ao atendimento. Destacou-se que a sensação da qualidade recebida dos serviços no varejo, também viabilizada pelo atendimento, é obtida por meio de diferentes momentos dentro de um mesmo ciclo de serviços, no qual o cliente pode entrar em contato com vários aspectos da organização. Esses episódios de contato foram apresentados como sendo os momentos da verdade, definido por diversos autores, devendo-se entender que estes podem obter uma oportunidade de demonstração da qualidade dos serviços prestados, motivo pelo qual a temática do atendimento passou a ser contemplada neste estudo.

Apropriando-se do pensamento de Gronroos de que "os clientes procuram soluções ou pacotes que possam usar de modo a criar valor para eles." (2009, p.04), torna-se

indispensável “focar em serviços”, ampliando as questões do relacionamento e atendimento aos clientes.

A utilização de referencial teórico, com as temáticas de atendimento, aparência, comportamento e cultura organizacional e estética laboral, ofereceu bases para a estruturação de pesquisa *survey* com atendentes do varejo na cidade de São Paulo, e em função dos resultados, partiu-se para uma entrevista de grupo para o aprofundamento dos resultados anteriormente apresentados. Importante ressaltar a escassez de literatura acadêmica brasileira sobre o tema da estética laboral, algo que também inspirou a realização deste trabalho.

Tanto na pesquisa, como na entrevista de grupo, foi possível discorrer e analisar os principais aspectos da mudança, no âmbito de inovação, da comunicação, bem como as questões relativas à aparência do colaborador no contexto da estética laboral.

A análise permite concluir que, tanto na pesquisa (survey) quanto nos questionamentos direcionados na entrevista, houve a demonstração relevante de que as empresas, em dias atuais, têm menor influência, ou controle, sobre a estética laboral dos seus colaboradores. Parte deles próprios a vontade de melhor adequarem-se à imagem corporativa e às vendas. As relações impositivas de mando da empresa para com os empregados diminuem, pois estes, conforme verificado neste estudo, buscam empresas que levem em consideração sua própria aparência e os conceitos de estética laboral.

A busca pelo emprego já remete à situação de que os colaboradores aderem às questões de imagem, estética, atendimento, perfil de clientes e à possibilidade de melhor adequação profissional. Neste sentido, ainda, sobre a responsabilidade da empresa em comunicar mudanças na estética, verificou-se que quando isto ocorre, de forma pontual, as empresas o fazem de forma muito cautelosa para não ferir os aspectos pessoais de seus colaboradores. Foi determinante o fator temporal nesta questão, considerando que esta situação tem ocorrido nos últimos dez ou quinze anos.

Também encontra-se como marco nas questões de mudança ou adequação da aparência do atendente o fato de haver uma maior aproximação com o seu público atendido. Em função de um melhor atendimento, de uma maior possibilidade de ganhos e resultados, os atendentes mudam seu comportamento e também sua aparência com a finalidade de adequarem-se às relações que estabelecem com seus clientes. Neste cenário, a pesquisa

demonstrou que, mesmo quando o atendente tem a possibilidade de usar roupas como minissaia, bermuda, chinelo, sandália, boné, chapéu, ele, por iniciativa própria, prefere estabelecer um padrão estético que traga um melhor ponto de identificação com o seu consumidor.

Conforme relatado nas duas pesquisas, *survey* e entrevista, existe uma menor adequação da aparência do atendente em função da influência de seus colegas de trabalho. O estímulo parte da sua própria percepção sobre a necessidade de mudança ou, em alguns casos, do comportamento de algum colega de trabalho ao demonstrar que algo não deve ser feito; o que também pode ser caracterizado como sendo uma situação motivacional. Nesta mesma situação, também se questionou sobre a possiblidade da empresa interferir na aparência, o que não causa repulsa dos entrevistados, desde que sejam respeitadas questões religiosas e de princípios pessoais.

Cores, vestuário e cabelo (corte e cor) são normalmente os itens mais passíveis de inovação por parte dos colaboradores. Por outro lado, barba e *piercing* foram os itens que os pesquisados demonstraram haver maior restrição, ou mesmo proibição de uso, por parte dos empregadores.

Quando houve o questionamento sobre alguma possibilidade de negociação com a empresa, por parte dos atendentes, em relação à sua aparência, percebeu-se que não há tanta flexibilização, reforçando o que anteriormente foi apontado, ou seja, que os próprios profissionais já buscam, em sua origem de trabalho, as empresas que demonstram estar mais adequadas ao seu padrão estético.

Como fechamento da análise deste trabalho, temos, como destaque, a utilização da expressão “encantamento do cliente”. Esta parece ser a síntese do foco da comunicação na estética laboral, objeto desta pesquisa. Esta definição faz com que os atendentes gerem mais vendas, aproximando-se dos consumidores e estes dos seus atendentes, transformando esta situação em fato real com resultados sentidos por estes profissionais em suas atividades. Diante disso, pode-se afirmar que a comunicação, no contexto de estética laboral, é a busca pela satisfação e “encantamento” dos clientes.

Contudo, o estudo revelou que não existe uma fórmula pronta da comunicação da estética laboral, mas algo personificado pelas organizações, pelos seus colaboradores, que buscam uma congruência de valores com o seu público consumidor.

Existe, então, uma lacuna a ser preenchida e que requer uma maior atenção nos aspectos relacionados à comunicação e à cultura organizacional de cada empresa, que talvez se apoie ainda mais nas relações entre seus colaboradores para um melhor fortalecimento de marca.

Observou-se também, neste estudo, uma quebra de paradigma no que diz respeito à influência das empresas nos aspectos da aparência dos seus colaboradores e também sobre quem os influencia. Hoje as empresas se preocupam em desenvolver estratégias para tornarem-se atrativas no mercado, e percebem que seus colaboradores, principalmente os que têm relação direta com os consumidores, são fatores preponderantes de êxito e diferencial competitivo.

Entende-se que este estudo pode lançar uma abordagem diferente sobre a comunicação - a aparência do atendente e a os aspectos da estética laboral – defendendo-se que existem muitos outros paradigmas que podem ser quebrados. Pode-se dizer, por exemplo, que o poder dos atendentes, no varejo, deve ser melhor explorado no sentido de trazer mais condições de resultados positivos às empresas, bem como os aspectos de comportamento do consumidor em relação ao atendente.

Assim, o presente trabalho não pretende esgotar o assunto e, de fato, procura levantar questionamentos sobre o atendimento a clientes diante do assunto da estética laboral.

Futuras pesquisas podem investigar a relação entre empresas e colaboradores, ou o uso de estética laboral para a efetivação de vantagem competitiva; ou, ainda, aferir a dimensão de atratividade organizacional por meio de sua comunicação no contexto da estética laboral, bem como do comportamento do consumidor quando este se identifica com determinado perfil estético no atendimento.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALMEIDA, Nicolau M. M. **Uma avaliação de comunicação de marketing na hotelaria.** Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, 2008.

ANDERSON, Tammy L. et al. Aesthetic Capital: A Research Review on Beauty Perks and Penalties. **Sociology Compass**. v.4, Issue 8, p 564–575, Aug. 2010.

ARGYRIS, Chris. Good communication that blocks learning. **Harvard Business Review**, [S.l.]v. 72, n. 4, p. 77-85, 1994.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2003

BENTES, Otavio. **Atendimento ao Cliente.** Curso de Atendimento ao Cliente. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2011.

BERRY, L. L. **Descobrindo a Essência do Serviço:** Os Nove geradores de Sucesso Sustentável nos Negócios. Rio de Janeiro: Qualymark, 2001.

BIENSTOCK, Carol C.; DEMORANVILLE, Carol W.; SMITH, Rachel K. Organizational citizenship behavior and service quality. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v.. 17, n. 4, p.357-378.2003,

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda.** São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. **Código de Defesa do Consumidor**. São Paulo: Fundação Procon/SP, 2012

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003

BURMANN, Marcia Sanz. **A concretização da privacidade do empregado no ambiente de trabalho.** Dissertação. 2011, 159 f. [Mestrado em Direito] .Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CAMARGO, Francisco C.; HOFF, Tânia M. C. **Erotismo e mídia.** São Paulo: Expressão e Arte, 2002.

CAMPELO, Cleide Riva. **Cal(e)idoscorpos.** Um estudo semiótico do corpo e seus códigos. São Paulo: Annablume, 1996.

CARRIJO, Magali Colconi. **A participação dos setores organizacionais no atendimento a clientes:** estudo de caso de uma instituição de ensino superior. 2007, 235 f. Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

CARVALHO, Lidiane dos Santos. **Informação, comunicação e inovação.** 2009, 134 f. Dissertação [Mestrado em Ciências da Informação] Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. **Globalização e inovação localizada:** experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT, 1999.

_____. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas. In: Ministério da Ciência e Tecnologia/ Centro de Estudos Estratégicos (CEE). **Parcerias estratégicas,** Brasília, n.1, maio 2000. p. 237-255,

CASSIOLATO, J. E. et. al. (Orgs.). **Interagir para Competir.** 1. ed. Brasília: Sebrae - Athalaia Gráfica Editora, 2002.

CASTRO, João P. **Comunicação de Marketing**. 2º Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

COCCO, G.; GALVÃO, A. P.; SILVA, G. (Orgs.). **Capitalismo cognitivo**: trabalho, redes e inovação. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

COHEN, Roger. **Tudo que seus Gurus não lhe Contaram sobre Comunicação Empresarial.** São Paulo: Best Seller, 1988.

CORDEIRO, Priscilla Tosta; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade em serviços no atendimento ao cliente:** avaliação baseada nas dimensões da qualidade. Disponível em : <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1999_a0166.pdf> . Acesso em: 06 dez. 2014.

COUTO, Edvaldo Souza; GOELLNER, Silvana Vilodre. **O triunfo do corpo**. Petrópolis: Vozes, 2012.

COZZETTO, Don A.; PEDELISKI, Theodore B. Privacy and the workplace: technology and public employment. **Public Personnel Management,** [S.l.], v. 26, n.4, p. 515-528, Winter 1997.

CRANT, J. Michael. Proactive behavior in organizations. **Journal of management**, [S.l.], v. 26, n. 3, p. 435-462, 2000.

CROUCH, Sunny; HOUSDEN, Matthew. **Marketing research for managers.** London: Butterworth Heinemann, 2003.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 18, p. 01-20, 1998.

DEL NERO, Henrique Schützer. **O sítio da mente:** pensamento, emoção e vontade no cérebro humano. São Paulo: Collegium Cognito, 1997.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa.** 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, RN, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.

FERNANDES, Ana Maria. Inovação tecnológica, informação e processos de aprendizado. **DataGramaZero**, Revista de Ciências da Informação, [S.l.], v.7, n.1, fev. 2006. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/fev06/F_I_art.htm> Acesso em 06 dez 2014.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. RAC [S.l.], v..5, n.2, p 175-200, Mai/ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a09> Acesso em: 06 dez. 2014.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma discussão Metodológica. In: FLEURY, Maria T. Leme e FISCHER, Rosa M. et al. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg Leite. **A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

FRANCIS, S. et al. Effects of hue, value, and style of garment and personal coloring of model on person percetion. **Perceptual and Motor Skills**, 64, p. 383-390, 1987.

FREIRE, O. N.; FERREIRA, M. C. A empresa não perde nada, só a gente: carga de trabalho do frentista e a prática da rotatividade sistemática. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PSICIONLOGIA E DIREITOS HUMANOS, 2, Brasília. **Anais....** Brasília, DF: Conselho Federal de Psicologia,, 2000.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma? São Paulo: FGV Editora, 1999.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico:** elaboração e formatação. Explicitação das normas da ABNT. 14. ed. Porto Alegre: s.n. 2006.

GABRIEL, Yiannis. Spectacles of resistance and resistance of spectacles. **Management Communication Quarterly,** London. v. 21, n. 3, p. 310-326, 2008.

GARCIA, Mauro Neves et al. Inovação no comportamento do consumidor: recompensa às empresas socioambientalmente responsáveis. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 73-91. 2008.

GAIARSA, José A. **O que é o corpo.** São Paulo: Brasiliense, 2002.

GIACOMINI FILHO, Gino. Empresa turística voltada ao atendimento. **Revista Turismo em Análise,** São Paulo, v. 8, n. 2, p. 44-58, 1997.

GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIANESI, I. G. N. **Administração Estratégica de Serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GOMÉZ, Johnny Javier Orejuela; GARCÍA, Andrés Correa. Trayectorias laborales y relacionales. Uma nueva estética. **Revista Cientifica Guillermo de Occkham**, Universidad de San Buenaventura, Cali, Colombia , v. 5, no 1, p. 59 – 72, 2007.

_____. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na Hora da Verdade. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRUYS, Kjerstin. Does This Make Me Look Fat? Aesthetic Labor and Fat Talk as Emotional Labor in a Women's Plus-Size Clothing Store. **Social Problems**, University of California Press, v. 59, n. 4, p. 481-500, 2012.

GÓMEZ, Maria Nélida González de. Novos cenários políticos para a informação. **Ci. Inf.,** Brasília: IBICT, v.31, n.1, p.27-40, jan. 2002.

_____. A informação como instância de integração de conhecimentos, meios e linguagens: questões epistemológicas, consequências políticas. In: GONZÁLES DE GOMEZ, M.N.; ORRICO, E.G.D. **Políticas de memória e informação:** reflexos na organização do conhecimento. Natal: EDUFRN, 2006, .p. 29-84,

HALL, Richard; VAN DEN BROEK, Diane. Aestheticising retail workers: Orientations of aesthetic labour in Australian fashion retail. **Economic and Industrial Democracy**, [S.l.], v. 33, p. 85-112, febr. 2012.

HOGAN, K. **A psicologia da persuasão.** Rio de Janeiro: Record, 1998.

HOCKHEIMER, Max; ADORNO, Theodor. La idea de historia natural. In: ADORNO, Theodor W. **Actualidad de la filosofia.** Barcelona: Paidós, 1991.

INGHILLERI, Leonardo; SOLOMON, Micah. **Atendimento cinco estrelas.** Encante seus clientes e conquiste grandes resultados. São Paulo: Saraiva, 2013.

IVARSSON, Lars; LARSSON, Patrik. Service work and employee experience of the service encounter. Research Report. Karlstad, Sueden: Karlstad University Studies, Faculty of Economic Sciences, Communication and IT; Working Life Science. 61. p. 116, 2009.

KARLSSON, Jan Ch. Looking good and sounding right: Aesthetic labour. **Economic and Industrial Democracy**, [S.l.], v. 33, n. 1, p. 51–64, 2012..

KING, N. **Os primeiros cinco minutos.** São Paulo: Nobel, 1991.

KORCZYNSKI, Marek; MACDONALD, Cameron. **Service Work:** Critical Perspectives. New York and London, Rougledge: 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASTRES, Helena M. M; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LASTRES, Helena M. M; CASSIOLATO, José Eduardo. Inovação, informação e conhecimentos: a importância de distinguir o modo da moda. **DataGramaZero**, Revista de Ciências da Informação, [S.l.], v.7, n.1, 2006. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/fev06/F_I_art.htm> Acesso em: 06 dez. 2014.

LAURENTI, Carolina; BARROS, Mari Nilza Ferrari de. Identidade: questões conceituais e contextuais. **PSI. Revista de Psicologia Social e Institucional**, Londrina, v.2, n.1, jun. 2000.

LE BRETON, David. **Antropologia do corpo e modernidade.** Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

LEMOS Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 122-144.

MARTINS, Gilberto A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Cosac Naify, 2003.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993

MCLUHAN, M. – **Os meios de comunicação como extensões do homem.** 3ª. São Paulo: Ed.Cultrix, Ed., 2000

MILONE, Paulo Cesar; LAGE, Beatriz Helena Gelas. **Turismo:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, N; PRITCHARD, A. **Advertising in Tourism and Leisure**. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2001.

MUNHOZ, Marcos Martinez. A comunicação do ritual de autossacrifício do corpo: os penitentes de Barbalha-CE. 2013, 84 f. Dissertação [Mestrado em Comunicação], Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2013.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. ***Marketing:*** relacionamentos, qualidade, valor.(Marketing: relationships, quality, value). São Paulo: LTC, 1997.

NICKSON, Dennis; WARHURST, Chris; DUTTON, Eli. The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. **Managing Service Quality** [S.l.], v. 15, n.. 2, p 195-208, 2005.

NYSTRÖM, H. **Technological and market innovation.** Strategies for product and company development. England: John Wiley & Sons. 1993.

OCDE / FINEP (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento/ Financiadora de Estudos e Projetos) **Manual de Oslo:** proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Tradução da FINEP (2004)/ Paris, OCDE, 1997. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/empreendedorismo/downloads/manual-de-oslo> Acesso em 06 dez. 2014.

OLIVEIRA, Mário José; TROCCOLI, Irene Raguenet; ALTAF, Joyce Gonçalves. Eu estendido e tatuagem: um aspecto identitário no comportamento do consumidor. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 27 n° 1, p. 98-117, 2012.

PEASE, A. **A linguagem do corpo.** Rio de Janeiro. Record, 1995.

PREITE, Nanci Horácio. **A comunicação no contexto de *employer branding*.** 2013, 118 f. Dissertação [Mestrado em Comunicação]. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2013.

PINHEIRO, Filipa Sofia Mateus. **Uma Perspectiva Jurídica do Dress Code.** 2012, 118 f. Dissertação [Mestrado em Direito das Empresas], Departamento de Economia Política,. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.

QUIRINO, Andrea Aparecida. **Comunicação inovadora para o colaborador interno:** estudo de caso na Fundação Dorina Nowill para cegos. 2012, 118f. ; Dissertação [Mestrado em Comunicação]. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013.

RECTOR, M. et al. **Comunicação do corpo.** São Paulo. Ática, 1990.

RHODE, Deborah. The injustice of appearance. **Stanford Law Review**, [S.l.], v. 61, n.5, mar, p. 1033-1105, 2009..

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROTTA, Ivana Salvagni. **Os Desafios da Organização do Trabalho:** O Novo Perfil dos Trabalhadores e as Principais Tendências do Século XXI. UFSCAR, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0483.pdf> Acesso em: 06 dez. 2014.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências:** uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SANTAELLA, Lúcia**. Percepção:** fenomenologia, ecologia, semiótica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SANTOS, A. et al. Influência do tipo de vestimenta na formação de primeiras impressões e na reação à aproximação de um estranho. **Psic: Teoria e Pesquisa,** [S.l.], v.8, n. 1, p. 79-88, 1992.

SANTOS, Leomar et al. Qualidade dos serviços em indústria têxtil: avaliação de clientes varejistas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 1, p. 200-223, 2012. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/766/784> Acesso em: 06 dez. 2014.

SANTOS, Lionês Araújo dos. Publicidade e mercantilização do corpo na contemporaneidade. **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 13, n. 24, p. 65-70, jan-jun 2012

SCHEIN, E. Liderança e cultura organizacional. In DRUCKER, Peter (Org). **O líder do futuro.** São Paulo: Futura,1996.

SHIOZAWA, Ruy S.C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, Mary Aparecida Ferreira. **Métodos e técnicas de pesquisa.** Curitiba: Ibpex, 2005.

SOLOMON, Michael R.; STUART, Elnora W. **Marketing:** real people, real choices.New Jersey: Prentice, 2000.

THEML, Neyde; BUSTAMENTE, Regina M. C.; LESSA, Fábio S. **Olhares do corpo.** Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

VALLS, V. M. **Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil:** Estabelecimento de um Modelo de Referência Baseado nas Diretrizes da NBR ISO 9001. 2005, 247f. ; Dissertação [Mestrado em Ciências da Comunicação], Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

VARGAS, Ângela Bernardete Cavalheiro et al. Marketing de Serviços: a percepção dos consumidores em relação aos serviços oferecidos pelo varejo de São Miguel do Oeste. Navus - **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis,, v. 3, n. 1, p. 49 - 60, jan/jun. 2013

VYGOTSKY, Lev Semenovich. **A Formação Social da Mente.** Trad. José Cipolla Neto. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

WARHURST, Chris; NICKSON, Dennis. **Looking Good and Sounding Right:** Style Counselling and the Aesthetics of the New Economy. London: Industrial Society, 2001.

WARHURST, Chris; BROEK, Diane van den; HALL, Richard. NICKSON, Dennis. Lookism: The New Frontier of Employment Discrimination? **Journal of Industrial Relations**, [S.l.], **v/** 51, n.1, p. 131–136, 2009.

WARHURST, Chris; NICKSON, Dennis. Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. **Work Employment Society**, [S.l.], v. 21, n.1, p. 103–120, 2007.

WILLIAMS, Christine L.; CONNELL, Catherine. Looking Good and Sounding Right: Aesthetic Labor and Social Inequality in the Retail Industry. **Work and Occupations**, [S.l.], v. 37, p. 349-377, 2010.

WOOD, Stephen J., WALL, Toby D. Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Empresarial. **Revista de Administração,** São Paulo, , v.37, n.3, p.67-78, julho/setembro 2002.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação:** avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2011.

YIN, R. K. **Case study research:** design and methods. London: Sage, 2. ed.1994.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO - SURVEY

I - Questionário para a pesquisa Survey

Devem responder a este questionário apenas pessoas que lidam atualmente com atendimento direto ao cliente final, caso de vendedor(a) ou atendente, quer na função de assistente, chefia ou outra qualquer no setor de varejo.

Todas as questões se referem apenas às situações de trabalho ou exercício profissional atual.
Não devem ser considerados os aspectos de aparência relacionados à saúde, higiene e segurança. Considere o seu dia-a-dia social típico, quando você sai de casa.

Assinale uma ou mais opções, conforme orientado no enunciado da questão, desde que reflitam sua realidade no trabalho.

Leia antes todas as alternativas antes de anotar a(s) resposta(s).

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Mestrado em Comunicação Social – Setembro de 2014
Pesquisa para a dissertação de mestrado com o tema:

MUDANÇAS NA COMUNICAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR NO PLANO DA ESTÉTICA LABORAL.

Pesquisador responsável: Alessandro José Pisa (alessandropisa@hotmail.com)

Dados do respondente

1. Queremos saber quem voce é:

Name

Ramo de atividade da empresa

Sua ocupação na empresa

Email (para uma possível segunda entrevista)

Genero do respondente

2. Qual o seu genero?

- Feminino
- Masculino

Faixa etária do respondente

3. Em qual faixa etária voce se encontra atualmente?

- 18 a 24 anos
- 25 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 anos ou mais

Escolaridade do respondente

4. Qual o seu nivel de escolaridade?

- 1o grau completo
- 2o grau incompleto
- 2o grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo

5. Assinale DUAS opções com as quais você concorda (ORIENTAÇÃO: sinalize as alternativas "a" OU "b" e na sequencia sinalize "c" OU "d". Nesta questão necessariamente precisa haver duas respostas):

- a) A minha aparência é fundamental na forma como me comunico com as pessoas.
- b) A minha aparência pouco influi na forma como me comunico com as pessoas.
- c) A minha aparência comunica aquilo que sou ou que quero transmitir para as pessoas.
- d) A minha aparência não comunica aquilo que sou ou que quero transmitir para as pessoas.

6. Assinale apenas UMA opção que corresponda à sua realidade:

- A minha aparência no ambiente de trabalho é totalmente diferente da que eu tenho no meu dia-a-dia
- A minha aparência no ambiente de trabalho é diferente em alguns aspectos da que eu tenho no meu dia-a-dia.
- A minha aparência no ambiente de trabalho é semelhante em todos os aspectos da que eu tenho no meu dia-a-dia

Responder à questão 7 apenas se indicou as alternativas “a” ou “b” na quest...

7. A razão da minha aparência pessoal ser diferente da que eu tenho no ambiente de trabalho é (assinale UMA OU MAIS opções): OBS: Apenas responder a esta questão somente se voce indicou as alternativas "A" ou "B" na questão anterior.

- [ ] Porque tenho que usar uniforme
- [ ] Para me adequar às normas e regras da empresa
- [ ] Para eu me diferenciar da equipe de trabalho
- [ ] Para atender a uma opção pessoal minha
- [ ] Porque a minha aparência deve se compatibilizar com a imagem da empresa
- [ ] Porque preciso ter uma aparência que agrade os clientes
- [ ] Não se aplica

Outros

8. Quando é da empresa a iniciativa em interferir na sua aparência, você considera aceitável (assinale UMA OU MAIS opções):

- [ ] Se for para manter uma padronização para o serviço ou atendimento
- [ ] Se a empresa assumir os custos e despesas para eu atender as exigências
- [ ] Se for uma regra para todos
- [ ] Se eu considerar que não contraria minha própria aparência pessoal
- [ ] Se melhorar as vendas ou os resultados
- [ ] Se for para zelar pela própria imagem da empresa
- [ ] Se for algo valorizado pelos clientes
- [ ] Se eu soubesse desde o momento em que fui contratado(a)
- [ ] Desde que respeite meus valores pessoais (ordem religiosa, familiar, social etc)
- [ ] Outros

9. Qual a forma que considera a mais correta para que a empresa se comunique para que você adote novos aspectos para sua aparência (assinale UMA OU MAIS opções):

- ☐ Pode ser a qualquer momento e por qualquer meio
- ☐ Deve ser sempre por escrito e com antecedência
- ☐ Pode ser por escrito ou oralmente, mas com antecedência
- ☐ As orientações devem ser dadas já no processo da contratação (admissão na empresa)
- ☐ Novas orientações podem ser dadas após a contratação, como quiser a empresa
- ☐ Novas orientações podem ser dadas após a contratação, mas desde que eu seja consultado(a)

Outros

Restrições em geral

Considerando o seu dia-a-dia social típico, fora de compromisso de trabalho, mencione quais itens você **NÃO** teria liberdade de usar tendo em vista seu ambiente de trabalho.

10. Em relação à sua aparência, sua empresa faz ou tem feito restrições a estes ACESSÓRIOS:

	Não pode usar	Com restrições
PULSEIRAS	○	○
BRINCOS	○	○
ANÉIS	○	○
COLARES/PINGENTES	○	○
PIERCING	○	○
ÓCULOS	○	○
RELÓGIO	○	○

Comentários

11. Em relação à sua aparência, sua empresa faz ou tem feito restrições em relação a PINTURA:

	Não pode usar	Com restrições
ESMALTE	○	○
MAQUIAGEM	○	○
BATOM	○	○
TINTURA NO CABELO	○	○
TATUAGEM	○	○

Comentários

12. Em relação à sua aparência, sua empresa faz ou tem feito restrições em relação ao VESTUÁRIO:

	Não pode usar	Com restrições
CAMISA		
CAMISETA		
CALÇA		
BERMUDA		
VESTIDO/SAIA		
MINISSAIA		
SAPATO		
SANDALIA		
CHINELO		
TENIS		
CHAPEU/BONIA/BONÉ		

Comentários

13. Em relação à sua aparência, sua empresa faz ou tem feito restrições em relação ao seu corte de CABELO e/ou BARBA:

	Não pode usar	Com restrições
CABELO		
BARBA		

Comentários

14. Em relação à sua aparência, sua empresa faz ou tem feito restrições em relação a sua APRESENTAÇÃO FÍSICA:

	Restrição à magreza	Restrição à obesidade
MASSA CORPÓREA		

Comentários

15. No caso da sua empresa estipular regras para a aparência do profissional que atende clientes (assinale UMA ou MAIS opções)

- [ ] Ela faz por escrito e fica a minha disposição para consulta
- [ ] Ela faz por escrito, mas não tenho acesso
- [ ] Ela faz oralmente
- [ ] Ela faz por escrito e oralmente
- [ ] As regras foram passadas informalmente
- [ ] Ela tolera quando de vez em quando descumpro as normas
- [ ] Ela me adverte sempre que eu descumpra as normas
- [ ] Seria fundamental rever as normas consultando os funcionários
- [ ] Seria fundamental rever as normas consultando os clientes

Outros

16. Assinale um grau de concordância para as opções a seguir

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo plenamente
Eu inovo minha aparência porque meus gostos pessoais também mudam	○	○	○	○	○
Os modismos fazem com que eu inove minha aparência	○	○	○	○	○
A empresa me induz a inovar minha aparência de tempos em tempos	○	○	○	○	○
Percebo que para os clientes é importante que eu inove aspectos de minha aparência	○	○	○	○	○
Os colegas inovam suas aparências, algo que me induz também a inovar a minha	○	○	○	○	○
Inovo minha aparência porque também percebo que a imagem da empresa se inova com o tempo	○	○	○	○	○
A possibilidade de aumentar vendas é um incentivo para eu inovar aspectos de minha aparência	○	○	○	○	○

17. Os aspectos que mais frequentemente inovo na minha aparência são: (assinale UMA OU MAIS opções e caso queira comente a forma como estas inovações ocorrem)

- [ ] Acessórios
- [ ] Pinturas
- [ ] Vestuário
- [ ] Cortes (cabelo ou barba)
- [ ] Linguajar

Outros

APÊNDICE II

ROTEIRO DA ENTREVISTA DE GRUPO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

Mestrado em Comunicação Social – 04 de Outubro de 2014

Pesquisa de grupo para a dissertação de mestrado com o tema: MUDANÇAS NA COMUNICAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR NO PLANO DA ESTÉTICA LABORAL.

Objetivo é aprofundar os resultados encontrados no *survey.*

Categorias avaliadas e número das questões	***Questão formulada***
Mudanças (inovação) na comunicação do profissional. (Questões relacionadas na pesquisa *survey:* 8, 16, 17).	1) Por que a empresa ou seus colegas pouco o inspiram a inovar na sua aparência no trabalho?
	2) Quais os aspectos pessoais seus que induzem você a inovar na sua aparência profissional, principalmente vestuário e corte do cabelo?
	3) Como a inovação na sua aparência profissional decorre da influência dos clientes e do desempenho de suas vendas?
	4) Quando é iniciativa da empresa mudar sua aparência, até que ponto é aceitável ao conflitar com seus valores pessoais (religião, família, cultura)?
	5) É possível afirmar que as mudanças na aparência do atendente atualmente são mais uma decisão própria do que da empresa?
Aspectos da comunicação (Questões relacionadas na pesquisa survey: 5, 9, 15).	6) Se a empresa não te comunicar a respeito de normas para sua aparência, qual seria sua atitude ou reação?
	7) A comunicação da empresa, em relação às regras de sua aparência, está clara e bem definida? Como ocorre essa comunicação.
Estética laboral (Questões relacionadas na pesquisa survey: 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14).	8) Até que ponto o funcionário deve compatibilizar sua aparência com a imagem da empresa?
	9) cliente faz com que o atendente adeque sua aparência no ambiente de trabalho. Como isso ocorre?
	10) Por que a maioria dos atendentes são restringidos pela empresa a não usar piercing? (10). Por que a tatuagem na pele tem sido fortemente restringida pelas empresas? (11). Por que os atendentes, por imposição da empresa, têm evitado usar minissaia, sandália, chinelo, bermuda, chapéu, boina e bonés no ambiente de trabalho? (12). Por que as empresas vetam o uso da barba e restringem cortes de cabelo (13). Quanto a sua massa corpórea, houve por sua parte alguma adequação para o ambiente de trabalho? (10)

As questões abertas seguiram o roteiro:

I. A interferência da empresa parece não ser tão forte na aparência do atendente no ambiente de trabalho. Por quê?

II. Podemos dizer que a aparência do atendente no ambiente de trabalho se deve mais a questões práticas como aumento nas vendas e imagem da empresa?

III. De que forma você negocia com a empresa aspectos de sua aparência no ambiente de trabalho?

IV. É possível inovar a aparência do atendente no ambiente de trabalho? Como?

Pergunta Problema do trabalho:

V. Quais mudanças e contextos para as inovações podem ser observadas na comunicação relativa à estética laboral no âmbito do atendimento ao consumidor?