

Comunicação e a estética laboral em organizações



Alessandro Jose Pisa

*Mestre em Comunicação pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)
Docente do Centro Universitário Senac (São Paulo)
E-mail: alessandropisa@hotmail.com*

Gino Giacomini Filho

*Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP)
Docente do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)
Docente no curso de Comunicação da ECA/USP
E-mail: gino.giacomini@uscs.edu.br*

Resumo: O presente trabalho objetiva apresentar, investigar e discutir aspectos e contextos da comunicação e estética laboral no âmbito do atendimento ao consumidor. O estudo é exploratório e faz uso de duas pesquisas de campo: *survey* e entrevista de grupo. As mudanças estéticas do atendente no ambiente de trabalho ocorrem por pressões da empresa e dos clientes, mas atualmente configura-se fortemente como uma decisão pessoal em que pesam seus valores pessoais, desempenho profissional e adequação com a empresa em que trabalha.

Palavras-chave: Comunicação, estética laboral, atendimento ao consumidor, aparência profissional.

Comunicación y la estética laboral en las organizaciones

Resumen: Este trabajo tiene como objetivo presentar, investigar y discutir aspectos y contextos de comunicación de la estética laboral en el servicio al cliente. Este estudio exploratorio utiliza dos tipos de investigación de campo: *survey* y entrevista de grupo. Los cambios estéticos de los empleados en su lugar de trabajo se producen por la presión de la empresa y sus clientes, pero en la actualidad constituye fuertemente como una decisión personal en que pesan sus valores personales, el desempeño laboral y adecuación con la empresa en que trabajan.

Palabras claves: Comunicación, estética laboral, servicio al cliente, apariencia profesional.

Communication and the labor aesthetic in organizations

Abstract: This paper aims to present, investigate and discuss aspects and contexts of communication and labor aesthetics in customer service. This exploratory study uses two kind of field research: *survey* and group interview. The changes in the way that employees present themselves aesthetically at their workplace occur by pressure of the company and its customers, but currently constitutes strongly as a personal decision in which weigh their personal values, work performance and adequacy with the company where they work.

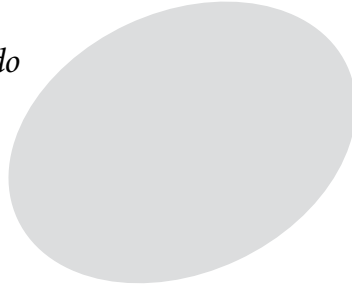
Keywords: Communication, labor aesthetic, consumer service, professional appearance.

A competitividade das organizações no mercado atual depende do ambiente de trabalho, uma vez que o desempenho da organização associa-se ao comportamento de seus colaboradores internos. Barduchi et al (2010) consideram que a atual era das relações de trabalho é marcada pela evolução exponencial de novas tecnologias e estruturas em que novos personagens atuam em um cenário extremamente dinâmico e competitivo, cuja característica central é a capacidade de adaptação a fim de absorver novas competências e lidar com mudanças constantes.

Observa-se que essa adaptação ocorre tanto por parte do funcionário como empregador, fruto de interesses profissionais,

mercadológicos e de novos patamares da responsabilidade social corporativa. Especificamente nos processos de atendimento ao consumidor, as empresas fazem uso de procedimentos de gestão para que a comunicação com seus clientes seja adequada e reverta em benefícios mútuos (Hall; Broek, 2012; Karlsson, 2012).

Pensando em garantir que a estética corporal do funcionário esteja sintonizada com o ambiente de trabalho, muitas organizações adotam um dress code



Ao considerar a estética corporal no contexto da sociedade do consumo na pós-modernidade, Santos (2012) enfatiza que o próprio corpo, tanto como entidade física quanto simbólica, é agente e alvo de consumo em seus diversos aspectos, algo intensificado pela indústria da comunicação e pelos procedimentos de marketing.

Nesse aspecto, a estética corporal reveste-se de sentido comunicativo entre funcionários e consumidores uma vez que o corpo, enquanto fator interveniente nas compras presenciais, emana representações valorativas a fim de legitimar os vínculos comerciais e sociais (Couto; Goellner, 2012).

A aparência do colaborador interno chega a um ponto estratégico de relacionamento que passa a compor o elenco de atributos que avaliam a qualidade dos serviços de uma organização (Walter et al., 2014). Tornou-se relevante para as organizações, portanto, lidarem com a estética laboral, que no contexto contemporâneo agrega diferentes fatores funcionais e mercadológicos que vão além da aparência física dos funcionários. Se de um lado a questão da aparência dos funcionários envolve problemas

de natureza ética tendo em vista excessos cometidos por corporações ao fazer exigências descabidas (Gruys, 2012; Rhode, 2009), de outro há os esforços de organizações e trabalhadores para fazer da aparência, ou estética laboral, um recurso para ganhos mercadológicos mútuos (Burmman, 2011).

O objetivo deste artigo é apresentar, investigar e discutir aspectos e contextos da comunicação e estética laboral no âmbito do atendimento ao consumidor. São intentos também: conceituar e caracterizar a estética laboral; contextualizar a aparência do profissional de atendimento no processo de comunicação no mercado; apontar fatores que agem nas mudanças e inovações da aparência do profissional da área de atendimento ao consumidor no varejo.

Trata-se de um trabalho de delineamento exploratório que faz uso de revisão bibliográfica para conduzir os eixos temáticos de estética laboral, comunicação, atendimento ao consumidor, conceitos esses essenciais para a construção dos modelos teóricos que suportam a pesquisa de campo, análise do objeto e discussão dos resultados. A pesquisa de campo valeu-se de *survey* e entrevista de grupo, ambos com profissionais de atendimento ao consumidor e que são detalhados no corpo deste artigo.

O presente trabalho apresenta elementos relacionados à comunicação no contexto da estética laboral, particularmente quanto à aparência de profissionais que lidam diretamente com o atendimento ao consumidor presencial. Não se busca centralmente neste estudo entendimentos sobre as questões relativas à ética ou posições jurídicas, tampouco abordar elementos de caráter compulsórios (segurança e saúde no trabalho) quanto à estética laboral.

● Comunicação e estética laboral

A fim de acompanhar a dinâmica das novas exigências do mercado e da sociedade quanto ao atendimento do consumidor, a es-

tética 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, desempenho mercadológico da organização e novas expectativas do consumidor moderno.

Karlsson (2012) conceitua essa estética ocupacional como conjunto de 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 que pode ser restrito ou estimulado pela organização, por clientes e por outros fatores.

Pensando em garantir que a estética corporal do colaborador esteja sintonizada com o ambiente de trabalho, muitas organizações se valem de um *dress code*, ou seja, conjunto de regras, escritas ou orais, estabelecidas pelo empregador, relativas à forma de trajar e apresentar-se dos trabalhadores, podendo ser classificadas como obrigatórias, preferenciais, aceitáveis ou proibidas. Há diferentes razões para uma organização impor um *dress code*, pode ser o caso de zelar pela segurança e saúde de seus colaboradores internos tendo em vista exigências legais. Em muitos casos, porém, a vigência de um *dress code* ocorre por motivos competitivos ou mercadológicos no sentido de que os funcionários interajam com a “imagem de marca” da própria organização (Pinheiro, 2012).

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 (Mosley, 2007). Isto ocorre porque esses valores atribuídos

aos funcionários podem complementar uma cultura que já existe na empresa e ser favorável a inovações no âmbito da criação de alternativas para solução de problemas.

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 direcionados esforços de marketing, inclusive quanto à forma como sua aparência física comunica, pois o corpo é um espelho social, cuja imagem suscita discursos variados (Le Breton, 2011).

A expressão ou estética corporal desses trabalhadores inclui-se em um campo desafiador na comunicação de marketing porque o corpo comunica (Oliveira et al., 2012) e influencia nas decisões de compra em que podem atuar os cinco sentidos humanos. Pessoas, bens e objetos possuem valores estéticos que são definidos e julgados repetidamente em muitos contextos sociais diferentes, algo que pode ser chamado de capital estético (Anderson, 2010).

Os consumidores fazem uso de pistas visuais no ambiente de compra - pistas estas que servem de informações envolvidas em suas avaliações ou experiência. Araújo (2014) associa esse princípio com a teoria das “affordances”, segundo a qual as pessoas percebem o ambiente físico como um conjunto de significados que oferecem percepções marcantes. Num sentido mais amplo, o conceito de estética laboral refere-se a requisitos de personalidade, atitude, aparência e comportamento para exercer um trabalho ou obter um emprego (Williams; Connell, 2010).

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. Em um estudo que focou clientes varejistas da indústria têxtil no Brasil, Leomar dos Santos et al (2012) consta-

taram que a aparência dos funcionários é parte da qualidade dos serviços em nível similar à qualidade das instalações, segurança nas transações e outros itens que conduzem à satisfação dos clientes.

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. Ao estabelecer uma estética laboral, empresários procuram associar a aparência do empregado à imagem corporativa desejada, associação esta que condiciona até a contratação desse profissional (Warhurst; Nockson, 2007).

Estudos de Hall e Broek (2012) reforçaram o pensamento de empresários do setor de moda no Reino Unido para os quais 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) 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. Esses números sugerem que a aparência do funcionário ajuda a compor a imagem corporativa, motivando a organização interferir na estética corporal e vestimenta uma vez que 80% das organizações pesquisadas possuem uma política de uniforme e 90% estipulam critérios para as roupas, em ambos os casos tendo em vista sinergia com a imagem corporativa.

Uma outra pesquisa envolvendo a estética laboral foi realizada por Hall e Broek

(2012) com 192 empresas de varejo do setor de moda, em 2006. A investigação ofereceu resultados quanto ao percentual 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%).

● Survey com atendentes do varejo

O propósito deste *survey* é trazer manifestações avaliativas de profissionais que atuam no atendimento ao consumidor a respeito da estética laboral, neste caso com ênfase no setor de varejo brasileiro. O *survey*, embora não tenha caráter generalizador para seus resultados, contribui com estudos exploratórios ao oferecer indicadores quantitativos e qualitativos para o objeto de estudo (Gil, 2010).

No caso da presente pesquisa, realizada em 2014, quanto à amostra, e nos termos de Silva (2005), trata-se de uma amostragem por acessibilidade, do tipo não probabilístico. Estruturou-se com um questionário contendo questões fechadas, construído a partir das três categorias de investigação: Estética laboral; Aspectos da comunicação; Mudanças (inovação) na comunicação do profissional.

Responderam ao questionário profissionais de atendimento, caso de vendedores, assistentes de vendas, atendentes e outros que realizam contato direto com clientes finais. Integraram a amostra 81 trabalhadores na região metropolitana de São Paulo de forma a compor perfil semelhante (*quota sampling*), em termos de gênero, faixa etária e grau de instrução, ao do Perfil do Vendedor de Comércio Varejista do município de São Paulo em 2009.¹ Obtiveram-se 48 respondentes do

¹ FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, USP, São Paulo-SP) e Observatório do Emprego e do Trabalho da Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho do Governo do Estado de São Paulo; 2009.

gênero feminino, equivalente a 59,26% do total e 33 respondentes do gênero masculino, equivalente a 40,74% do total. 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%. 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%.

Do total de 81 respondentes, 82,7% entendem ser fundamental a sua própria aparência na comunicação com as pessoas e que esta comunica aquilo que ele é ou quer transmitir. Um conjunto de 41 profissionais (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 23 pessoas (28,40% dos entrevistados); menor quantidade de respondentes, 17 (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.

Para os 58 que responderam que a aparência é diferente (totalmente ou parcialmente) no ambiente de trabalho, e considerando as respostas múltiplas, a razão para essa mudança se deve a uma compatibilização da sua aparência em relação a imagem da empresa (37,97% das respostas). Essa opção foi superior a ter que usar uniforme (24,05%), seguir as normas da empresa (21,52%) e se compatibilizar a uma aparência que agrade os clientes (18,99%).

Ao serem questionados sobre se consideravam aceitável a modificação de sua aparên-

cia por iniciativa da empresa, e considerando as menções múltiplas de 81 profissionais de atendimento, 61,73% recaiu na opção de que se fosse para manter uma determinada padronização nos serviços ou no atendimento isto se tornaria aceitável. Destacam-se também as respostas de: considerar aceitável a situação caso essa modificação seja uma regra válida para todos (30,86%); não se opor a tais



A aparência do atendente, de acordo com os profissionais pesquisados, é fundamental na forma como ele se comunica com as pessoas

interferências, desde que a empresa não fira seus valores pessoais, como religião, família, sociedade, entre outros (28,40%); “melhoria das vendas”, “valorização pelos clientes” e “zelar pela imagem da empresa” com 25,93% de opção dos entrevistados em cada.

Sobre a forma que considera a mais correta para que a empresa se comunique para que adote novos aspectos para sua aparência (múltiplas opções), o total de 80 respostas válidas assinalou que deve ser feito no processo de contratação, no momento da admissão (42,50% das opções), enquanto 27,50% consideram que essas orientações devem ser feitas por escrito ou oralmente, com antecedência, e uma parcela de 26,25% apontou que a empresa.

Ainda no âmbito da comunicação, sobre a disponibilização das regras de aparência do profissional por parte da empresa (respostas múltiplas de 81 profissionais), nenhum apontou não ter acesso. A maneira mais usual para este acesso é de forma escrita (34,57% das opções), seguida da forma oral (28,40%). Boa parte das opções (22,22%) registra que

as regras foram passadas informalmente, que seria fundamental rever as normas consultando os funcionários (17,28%), e que a empresa é tolerante quando se descumpra as normas (16,05%).

A pesquisa registrou o grau de concordância (concordância, discordância e indiferença) quanto a motivações e inovações que os profissionais praticam quanto a sua aparência no ambiente de trabalho. Considerando 81 respondentes, 37 (45,68%) discordam que são induzidos a mudarem sua aparência em função dos seus colegas de trabalho (24,69% concordam); 35 desses 81 (43,21%) discordaram da afirmação que a empresa o induz a inovar em sua aparência a cada pe-

Os profissionais afirmaram aceitar a adequação desde que não haja interferências em aspectos pessoais como religião e princípios

ríodo de tempo (20,99% concordam); houve também discordância de 30 profissionais (37,97%) dentre 79 respondentes de que os modismos os fazem mudar sua própria aparência no ambiente de trabalho (26,58% de concordância).

Em termos de concordância, coube destaque a três proposições: 47 (59,49% de 79 respondentes) apontaram que a inovação da sua aparência ocorre em função da modificação dos seus próprios gostos pessoais (10,25% discordam); 35 entrevistados (44,3% do total de 79) afirmam que o incentivo para a inovação da sua aparência decorre da maior possibilidade de aumento suas vendas (15,19% discordam); para 34 dos entrevistados (41,98% em 81) a modificação da sua aparência ocorre em função da percep-

ção de que é importante para seus clientes (23,45% discordam).

Resultados consolidados deste *survey* sobre a aparência do profissional de atendimento ao consumidor no setor de varejo:

a) A aparência do atendente, segundo os profissionais pesquisados, é fundamental na forma como ele se comunica com as pessoas, resultado semelhante encontrado no estudo de Nickson et al (2005). E essa aparência o possibilita comunicar aquilo que 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, destacando-se a compatibilização da sua aparência em relação a imagem da empresa, algo também apontado na pesquisa de Warhurst e Nickson (2007).

c) Embora com ressalvas, os profissionais consideram legítima a interferência da empresa na sua aparência, principalmente quando ocorrer em função de uma padronização dos serviços ou atendimento.

d) Para o atendente, a melhor forma de transmitir as regras quanto a aparência é aquela feita já no momento da contratação do colaborador.

e) As regras para a aparência do profissional de atendimento ao consumidor não são desconhecidas e predomina a forma escrita para essa comunicação.

f) As decisões de mudanças na aparência do atendente não o são, de forma destacada, em função dos colegas de trabalho, modismos ou da própria empresa, mas sim segundo seus próprios gostos pessoais, maior possibilidade de aumento de vendas e também para um melhor atendimento ao cliente.

Entrevista de grupo com profissionais do varejo

Logo após os resultados apurados no *survey*, foi feita a entrevista com um grupo de cinco profissionais de atendimento ao consumidor a fim de aprofundar algumas ques-

tões. A contribuição desse tipo de pesquisa coletiva é superior à soma ou média das opiniões de cada entrevistado: “O grupo transforma-se em uma ferramenta que reconstrói opiniões individuais de forma mais adequada” (Flick, 2004, p. 126). No entendimento 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; neste caso, todos eram no momento da entrevista profissionais de atendimento ao consumidor no setor de varejo.

Todos os profissionais que responderam o *survey* foram convidados para a entrevista de grupo; cinco atenderam à solicitação para uma seção presencial que os reuniu com um mediador na sede de uma universidade na cidade de São Paulo, em 2014. Assim como no *survey*, o roteiro para os assuntos seguiu três dimensões: estética laboral; aspectos da comunicação; mudanças (inovação) na comunicação do profissional, roteiro este que conteve questões abertas, na forma propositiva (o entrevistado poderia agregar novos direcionamentos ao que foi perguntado).

1. Até que ponto o funcionário deve compatibilizar sua aparência com a imagem da empresa?

Os profissionais mencionaram se compatibilizarem desde que não haja interferências em aspectos pessoais como religião, princípios, credos, entre outros. Adequam-se para obter melhor aceitação dos seus colegas de trabalho, principalmente de seus subordinados. Existe a relação direta desta situação, - mudança da aparência e do comportamento - em função de entenderem à 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.

2. Se a empresa não te comunica a respeito de normas para sua aparência, qual sua atitude ou reação?

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, os colaboradores estão mais conscientes e informados sobre seus direitos, não podendo haver situações que extrapolem os limites daquilo estabelecido em lei, por exemplo. O relato é que as próprias empresas têm muito mais cuidado na forma de comunicar as mudanças; que há um maior cuidado neste sentido.

3. As comunicações da empresa, em relação às regras de sua aparência, estão claras e bem definidas? Como ocorre essa comunicação?

Percebe-se uma difusão de respostas e entendimentos. Dois profissionais de atendimento de duas instituições de grande porte do varejo financeiro mencionaram que as regras estão claramente estabelecidas e os colaboradores podem ter acesso pelos meios eletrônicos disponíveis (intranet). Já para os demais, que atuam no segmento varejista de consumo, 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.

4. Quando é iniciativa da empresa mudar sua aparência, até que ponto é aceitável ao conflitar com seus valores pessoais (religião, família, cultura)?

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 o 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 cuidado em relação a estas situações com seus colaboradores, até mesmo em função da possibilidade de perdê-los para os concorrentes. De outro lado, porém em situações específicas, o fato de quererem mudar a situação de vida, financeiramente, pode levá-los a aceitar mudanças na aparência que impliquem alterações em seu comportamento, até mesmo no plano familiar.

5. É possível afirmar que as mudanças na aparência do atendente atualmente são mais uma decisão própria do que da empresa?

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, sendo relevante para as relações com clientes e com seus pares no ambiente de trabalho. Uma aparência dissonante pode representar distanciamento entre a empresa (corporação) e os clientes, de forma que o atendente é um elo neste relacionamento.

Resumidamente, a entrevista de grupo mostrou que, embora a empresa interfira na aparência do atendente no ambiente de trabalho, essa depende sobremaneira do próprio profissional de atendimento, que leva em consideração seus valores morais e desempenho profissional em termos mercadológicos. Ao contrário do que apontou o *survey*, os entrevistados admitiram que ser melhor aceito pelos colegas no ambiente de trabalho é razão importante para modificar sua aparência. Nesta pesquisa, ficou evidenciado o pouco espaço que as empresas têm para impor uma aparência aos funcionários, considerados aspectos legais, acesso à informação por parte dos envolvidos e maior mobilidade que um empregado possui atualmente para mudar de empresa em caso de insatisfação. Embora as organizações transmitam normas sobre aspectos de aparência para seus funcionários (segundo o *survey*), os integrantes do grupo qualificam essa comunicação como insuficiente e pouco explícita ou clara. Cabe ressaltar que todos

admitem que a aparência física integra a comunicação da empresa e do funcionário com o mercado, algo já delineado nos estudos de Le Breton (2011).

Considerações complementares

A estética laboral pode ser considerada como parte do sistema da comunicação organizacional já que os aspectos e contextos expressos pelo corpo funcional interagem com cada colega, clientes, gestores e mercado de uma organização. Trata-se também de uma comunicação corporal, suporte este que repercute nas vendas e imagem que diferentes *stakeholders* fazem da organização diante dos contatos presenciais com tais colaboradores internos.

A ingerência da empresa na aparência de seus funcionários envolve questões éticas e morais, porém no atual mercado competitivo e melhor normatizado quanto à estética laboral, motivações e contextos de interesse dos funcionários têm superado o que poderia ser considerado uma intervenção da esfera empresarial na esfera pessoal do trabalhador, que no caso deste artigo limitou-se ao profissional de atendimento ao consumidor.

Os conteúdos revelados tanto na pesquisa *survey* como na entrevista de grupo indicam que as empresas, em dias atuais, têm influência ou controle relativo sobre a estética laboral dos seus colaboradores. Parte, deles próprios, a vontade de melhor adequarem-se ao ambiente de trabalho, à imagem corporativa, aos clientes e aos resultados de vendas. As relações impositivas de mando da empresa para com os empregados não se sustentam, pois se forem desproporcionais às expectativas dos funcionários, estes buscam empresas cuja política de estética laboral esteja melhor sintonizada com seus conceitos de aparência.

O estudo aponta que a estética laboral, atualmente, é uma construção coletiva resultado de um somatório de leis, normas internas, cultura empresarial, valores pessoais dos funcionários, ambiente de trabalho, expec-

tativas de clientes, mercado e *stakeholders*. A adoção de determinada aparência física do profissional de atendimento resulta de uma comunicação lastreada na negociação, que pode se iniciar no momento da contratação e que precisa ser conduzida por meio de uma comunicação clara e formal. 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, cabendo assim uma conduta de negociação sobre mudanças na aparência de seus funcionários.

Porém, a mudança na aparência legitima-se quando o próprio funcionário percebe tal necessidade, que se apoia em valores morais, pessoais e profissionais. Nesse sentido, observou-se 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.

Em função do delineamento exploratório e da amostragem restrita, esta pesquisa e seus resultados não podem ter caráter generalizador. No entanto, fornecem indicadores que se associam à situação real da estética laboral de profissionais de atendimento ao consumidor da área de varejo em São Paulo. Futuros estudos podem ser elaborados a partir dos resultados encontrados, caso de se investigar uma amostra representativa setorial (cidade, estado ou país), ou aprofundar a prática de normas de aparência nas corporações, ou ainda detalhar os procedimentos de comunicação que integram a adoção da aparência de acordo com diferentes empresas em distintos segmentos de atuação.

(artigo recebido fev.2015/aprovado mai.2015)

Referências

- ANDERSON, T. L. et al. Aesthetic Capital: A Research Review on Beauty Perks and Penalties. *Sociology Compass*, New York, v.4, n. 8, p. 564–575, Aug. 2010.
- ARAÚJO, C. F. **A influência da presença dos outros clientes nas intenções de recompra e de boca a boca positivo no ambiente de serviço**. 2014. Dissertação [Mestrado em Administração], PUC-RS, Porto Alegre.
- BARDUCHI, A. L. J. et al. **Empregabilidade: competências pessoais e profissionais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BIENSTOCK, C. C.; DeMoranville, Carol W.; Smith, Rachel K. Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, London, v. 17, n. 4, p.357-378, 2003.
- BURMANN, M. S. **A concretização da privacidade do empregado no ambiente de trabalho**. Dissertação. 2011. [Mestrado em Direito]. Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- COUTO, E. S.; GOELLNER, Silvana Vilodre. **O triunfo do corpo**. Petrópolis: Vozes, 2012.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRUYS, K. 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.
- HALL, R.; BROEK, Diane Dan Den. Aestheticising retail workers: Orientations of aesthetic labour in Australian fashion retail. *Economic and Industrial Democracy*, Uppsala University, v. 33, n.1, p. 85-112, 2012.
- KARLSSON, J. C. Looking good and sounding right: Aesthetic labour. *Economic and Industrial Democracy*, Uppsala University, v. 33, n. 1, p. 51–64, 2012.
- LE BRETON, David. **Antropologia do corpo e modernidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- MOSLEY, R. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, Hants, v. 15, n. 2, p. 123-134, 2007.
- NICKSON, D.; Warhurst, C.; Dutton, E. The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality*, London, v. 15, n. 2, p. 195-208, 2005.
- OLIVEIRA, M. J.; TROCCHI, Irene Raguene; ALTAÍ, 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.
- PINHEIRO, F. S. M. **Uma Perspectiva Jurídica do Dress Code**. 2012. Dissertação [Mestrado em Direito das Empresas], Departamento de Economia Política, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- RHODE, D. The injustice of appearance. *Stanford Law Review*, Stanford University, v. 61, n.5, p. 1033-1105, mar. 2009.
- SANTOS, Leomar et al. Qualidade dos serviços em indústria têxtil: avaliação de clientes varejistas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 200-223, 2012.
- SANTOS, L. A. Publicidade e mercantilização do corpo na contemporaneidade. *Comunicação & Inovação*, São Caetano do Sul, v. 13, n. 24, p. 65-70, jan-jun 2012a.
- SILVA, M. A. E. **Métodos e técnicas de pesquisa**. Curitiba: Ibpx, 2005.
- WALTER, S. A. et al. Qualidade percebida de stakeholders como estratégia de melhoria dos serviços. *Revista eletrônica de Estratégias & Negócios*, Florianópolis, v.7, n.1, p. 2-28, jan. abr. 2014.
- WARHURST, C.; NICKSON, D. Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work Employment Society*, London, v. 21, n.1, p. 103–120, 2007.
- WILLIAMS, C. L.; CONNELL, C. Looking Good and Sounding Right: Aesthetic Labor and Social Inequality in the Retail Industry. *Work and Occupations*, Thousand Oaks, v. 37, p. 349-377, 2010.