

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**A Identificação da organização através de seu código de  
vestimenta**

**PESQUISADORA: Heloísa Helena Baseio**

**ORIENTADORA: profa. Roseli Morena Porto**

**SÃO PAULO - SP**

**2014**

**Heloísa Helena Baseio**

**A Identificação da organização através de seu código de vestimenta**

Relatório parcial apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para o PIBIC ciclo 2013/2014.

**Campo de conhecimento:** Cultura Organizacional

**Responsável:** prof<sup>ª</sup> Roseli Morena Porto

**SÃO PAULO - SP**

**2014**

## Resumo

Este estudo visa à análise e compreensão das relações existentes entre a identidade de uma organização e seus respectivos códigos de vestimenta e a influência deste sobre as atitudes dos funcionários. Assim, está sendo produzido um estudo aprofundado sobre a comunicação não verbal realizada com foco no vestuário como artefato simbólico e as implicações desta, tais como a influência no indivíduo do uso de determinadas vestimentas e a identificação dos valores organizacionais comunicados através delas.

Objetiva-se, ao término da pesquisa, a entrega de um relatório que possa contribuir para uma melhor compreensão das relações entre duas variáveis importantes para as organizações: a identidade organizacional e o código de vestimenta corporativa, bem como as consequências do código de vestimenta para os funcionários, pois assim as organizações podem saber a imagem percebida, não só através das vestimentas de seus funcionários, como também pelas atitudes destes, fortemente influenciadas pela forma como se vestem.

Palavras chave: código de vestimenta, cultura organizacional, identidade, símbolo

## Sumário

<b>1. Introdução</b> .....	6
1.1 Apresentação do tema e sua relevância .....	6
1.2 Revisão da literatura e identificação da lacuna .....	7
1.3 Objetivos do trabalho .....	7
1.4 Perguntas da pesquisa .....	8
<b>2. Referencial Teórico</b> .....	9
2.1 Cultura Organizacional .....	11
2.1.1 Surgimento do estudo da Cultura Organizacional .....	12
2.1.2 Definição .....	13
2.1.3 Processo de incorporação da Cultura Organizacional .....	14
2.1.4 Formas de investigação da Cultura Organizacional .....	16
2.2 Simbolismo Organizacional .....	17
2.2.1 Modelo de Análise .....	18
2.3 Identidade .....	19
2.3.1 Identidade Corporativa .....	19
2.3.2 Identidade Organizacional .....	20
2.4 Comunicação Não Verbal .....	21
2.5 O Código de Vestir .....	22
2.5.1 A linguagem das roupas .....	22
2.5.1.1 Atributos do vestuário .....	23
2.5.1.1.1 Cores .....	23
2.5.1.1.1.1 O impacto da cor do vestuário para o indivíduo .....	23
2.5.1.1.1.2 O impacto da cor para a empresa .....	24
2.5.1.1.2 Material .....	25
2.5.1.1.3 Estilo .....	26
2.5.1.1.3.1 Estilo: Formal versus Casual .....	26
2.5.1.1.3.2 Estilo: Diferenças de Sexo .....	27
2.5.1.2 Homogeneidade e Conspicuidade .....	28

<b>3. Metodologia</b> .....	<b>30</b>
3.1 Tipos de Pesquisa e Coleta de Dados .....	30
3.1.1 Entrevistas Semiestruturadas .....	31
3.1.2 Seleção da amostra.....	31
3.1.3 Instrumento de Coleta – Quadros conceito-realidade .....	33
<b>3.2 Análise de Dados</b> .....	<b>36</b>
<b>4. Resultados e Análise</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1 O impacto da cor do vestuário para o indivíduo</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2 O impacto da cor do vestuário para a empresa</b> .....	<b>41</b>
<b>4.3 Material</b> .....	<b>44</b>
<b>4.4 Estilo: Formal versus Casual</b> .....	<b>45</b>
<b>4.5 Estilo: Diferenças de Sexo</b> .....	<b>47</b>
<b>4.6 Homogeneidade e Conspicuidade</b> .....	<b>49</b>
<b>4.7 Cultura Organizacional</b> .....	<b>53</b>
4.7.1 Estrutura Pública e Individual .....	53
4.7.2 Eferidade dos produtos culturais .....	54
4.7.3 Incorporação da cultura.....	56
4.7.4 Hierarquia.....	58
Conclusões.....	60
<b>5. Referências</b> .....	<b>63</b>

# 1. Introdução

## 1.1. Apresentação do tema e sua relevância

Vestir-se deixou de ser, há muito tempo, uma forma de apenas proteger o corpo das intempéries ambientais. Hoje, vestir-se é uma forma de comunicação não verbal, um símbolo, cuja função é socializante, já que através dela os indivíduos comunicam não só entre si, mas com as organizações também.

Através das escolhas de suas roupas um indivíduo passa muitas informações sobre sua identidade, por exemplo: sua classe social, sua faixa etária e seu tipo de emprego. Em relação a este último, quando uma pessoa se veste casualmente, logo inferimos que ela provavelmente não trabalha em bancos ou em áreas administrativas, já que nestes casos se exige vestimentas formais, atuando, provavelmente, em empresas em que a criatividade e inovação são mais valorizadas do que a tradição, como organizações do setor de marketing.

Mas por que existem estas diferenças entre os códigos de vestuário? Porque as empresas simplesmente não deixam seus funcionários se vestirem como bem entenderem? Por vários motivos, a começar pelo fato de que as pessoas sentem-se de forma diferente conforme o que estão vestindo (PELUCLETTE; KARL, 2007, p. 345).

Os valores que cada organização deseja passar estão intrínsecos aos artefatos simbólicos de seus funcionários e às suas atitudes – em outras palavras: suas vestimentas e sua atuação, a qual é diretamente influenciada pela sua forma de vestir, uma vez que “o vestuário enquanto mídia possui um potencial configurador e definidor das possibilidades sensorio-motoras do homem e que este corpo que poderia ser pensado como algo estático, definido, é submetido a transformações múltiplas, entre as quais, a mais banal, porque talvez a mais corriqueira, dá-se, efetua-se através do ‘ato de vestir’ ou adornar.” (CIDREIRA, 2005, p. 114).

Além disso, a forma como os funcionários se vestem está diretamente vinculada à imagem da organização, cujos valores podem ser manifestados ao mundo através das características do vestuário de seus participantes, como a cor, o material e o estilo (RAFAEL; PRATT, 1993, p. 35).

Outro fato que demonstra a relevância do tema é a importância do setor de moda e vestuário para a economia brasileira. Segundo matéria publicada na revista Exame as brasileiras nunca O faturamento chegou a 140 bilhões de reais em 2013, segundo a consultoria Euromonitor. Nos últimos 10 anos o mercado brasileiro saiu da 14ª para a 8ª posição entre os maiores do mundo, quase alcançando o italiano. Quem mais ajudou nesse crescimento foram as mais de 11 milhões mulheres que entraram no mercado de trabalho na última década. Além do

fato de terem mais dinheiro no bolso e disposição para gastar, elas passaram a ter a obrigação de andarem mais bem vestidas no dia a dia (LEAL, 2014).

Assim, a compreensão de alguns aspectos do código de vestir pode ser de grande relevância tanto para os indivíduos, que poderão entender melhor as empresas para as quais trabalham, quanto para estas, que podem dar ênfase àquilo que querem que as identifique.

## **1.2.Revisão da literatura e identificação da lacuna**

Através desta pesquisa pretende-se mostrar para as organizações a importância do vestuário de seus funcionários, não só para eles próprios, que têm seu rendimento e humor diretamente ligados a ele, como também para os clientes, que têm sua percepção da imagem organizacional influenciada por ele.

A pesquisa tem sua importância enfatizada pelo fato de haver poucos trabalhos acadêmicos no Brasil sobre código de vestimenta corporativa. Foram pesquisados os trabalhos realizados nos encontros da Anpad (Enanpad) desde o ano 2000 até 2012 com quaisquer umas das seguintes palavras-chave: vestuário, vestimenta, vestir e roupa. O resultado foram 12 trabalhos no total com a palavra “vestuário” no título e três com a palavra “roupa”. Não há nenhum trabalho, nesses 13 anos, com a palavra “vestimenta” ou “vestir” no título. Além disso, quase nenhum dos trabalhos com “vestuário” no título tratava deste como linguagem simbólica ou o relacionava com comportamento.

Além disso, a dificuldade de encontrar material em português ressalta a ausência de fontes relacionadas ao assunto no Brasil, enfatizando a importância do trabalho.

## **1.3 Objetivos do trabalho**

O objetivo primeiro da pesquisa é relacionar o tipo de vestimenta com os valores da organização, pois é importante para ela saber se a imagem que passa é coerente com sua identidade, uma vez que sua imagem, ao longo do tempo, se transforma em sua reputação, esta influenciando diretamente seus *shareholders* (ARGENTI, 2011).

Para alcançar tal objetivo, primeiramente é necessário identificar os elementos que compõem o vestuário das mulheres nas empresas, bem como o código de vestimenta destas. Assim, esta etapa é puramente descritiva e de fundamental importância para a continuidade do trabalho.

Apenas mulheres executivas serão selecionadas para fazer parte deste estudo por duas razões principais. A primeira se justifica pela delimitação do universo da pesquisa – estudar também o vestuário masculino tornaria o trabalho excessivamente grande e complexo. Assim, por uma questão de foco, apenas o universo feminino foi escolhido. Pode-se questionar, entretanto, porque não apenas os homens, então. Aqui entra a segunda razão: de acordo com

Fischer-Mirkin (2001), é relativamente nova essa noção de que as mulheres podem se vestir como desejam nos seus locais de trabalho:

Enquanto antigamente precisávamos imitar o masculino de modo a parecer autoritárias e afirmativas, agora conquistamos o direito de parecer mais femininas provando nossa capacidade no mundo do trabalho. A forma natural das pernas, da cintura e do peito da mulher está substituindo os artificiais ombros largos como indicadores respeitáveis de competência. Já não é um pecado, em moda, a mulher parecer mulher no seu local de trabalho. (FISCHER-MIRKIN, 2001, p. 93)

É claro que é um processo e, em um local em que a maioria dos funcionários é do sexo masculino, a mulher que escolher uma indumentária composta por babados ou estampas florais pode ser associada, pelos colegas, à passividade e dependência (FISCHER-MIRKIN, 2001, p. 99).

Após este objetivo ter sido cumprido, serão descritas as situações de uso de cada tipo de vestimenta, pois há empresas que permitem, por exemplo, o uso de roupas casuais em algum dia específico da semana, geralmente às sextas-feiras. Segundo Tortorette (2013) o objetivo destes *Casual Days* é tornar o ambiente de trabalho mais descontraído e permitir que os funcionários relaxem. Entretanto, é importante que os funcionários continuem a manter a postura profissional.

Por fim, a partir dos dados obtidos nas etapas anteriores, será realizado o confronto da teoria com a realidade das executivas que trabalham em empresas brasileiras, sustentada pela base teórica, sobre a relação entre os atributos das vestimentas nas empresas e sua identidade.

#### **1.4 Pergunta da pesquisa**

Para a realização deste trabalho, parte-se do pressuposto de que a amplitude de escolhas possíveis aos funcionários de uma organização na forma de se vestirem, bem como as escolhas realizadas, influencia diretamente a organização, de forma que pode-se inferir vários elementos de sua identidade. As perguntas que norteiam esta pesquisa são, então, as seguintes: de que forma o código de vestimenta da organização representa sua identidade e os valores da cultura organizacional? Como os funcionários assimilam o código de vestir da organização? E como as executivas da organização se sentem ao vestirem as roupas listadas no código de vestimenta corporativa?



## 2. Referencial Teórico

Para responder a pergunta “de que forma o código de vestimenta da organização representa sua identidade e os valores da cultura organizacional?”, se faz necessária a definição, primeiramente, de alguns conceitos, tais como cultura organizacional, simbolismo organizacional e identidade.

A cultura, segundo Edgar Schein (1984, p. 3), é uma variável que se altera com o passar do tempo, podendo ser percebida através de artefatos, linguagem, mitos, valores, arquitetura, entre outros. Ela é o elemento unificador da organização, “um ‘cimento’ que ‘mantém a organização como um todo’, que lhe confere um ‘sentido’ e engendra ‘sentimento de identidade’ entre seus membros” (AKTOUF, 1993, p. 43).

Para Clegg, Kornberber e Ptisis (2011, p. 233), cultura compreende “hábitos, valores, princípios morais e modos de agir – em geral denominadas normas – por meio das quais as pessoas identificam a si próprias e aos demais, julgando assim aqueles que representam membros de seu mesmo grupo e de grupos distintos”. Segundo os autores, a existência diária e as formas de relacionamento com ela estão imbricadas em normas, em artefatos e em práticas culturais.

Robbins (2005, p. 375) define cultura organizacional como “sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais”.

A cultura, portanto, cria uma identidade. Segundo Motta e Vasconcelos (2002, p. 305) Identidade social é um conceito que pode ser explicado da seguinte forma: “indivíduos que possuem experiências de trabalho similares tendem a desenvolver valores e visões de mundo semelhantes no que se refere à sua prática profissional”. Ou seja, embora os subgrupos de uma organização sejam diferentes, eles devem partilhar alguns elementos da cultura corporativa, como princípios e formas de comportamento.

A cultura cria uma identidade por meio do simbolismo, conforme afirmam os autores:

“Simbolismo organizacional” refere-se aos aspectos de uma organização que seus membros costumam usar para mostrar ou tornar compreensíveis os sentimentos inconscientes, imagens e valores inerentes à organização. O simbolismo expressa o caráter, ideologia ou sistema de valores subliminares de uma organização. (DANDRIDGE; MITROFF; JOYCE, 1980, p. 77)

Assim, infere-se que o vestuário pode ser considerado como um desses aspectos, podendo-se considerar que ele seja uma forma material de expressar os sentimentos dos funcionários da organização, a imagem desta e seus valores.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2002, p. 310), os elementos componentes da cultura organizacional são: prática de ritos coletivos, perpetuação de mitos ou de histórias na

organização, existência de tabus ou assuntos proibidos, normas de comportamento, valores emergentes do grupo organizacional, linguagem e atos simbólicos ou formas de expressão em geral.

Em uma tentativa de tornar tangível a relação entre os atributos materiais das roupas e os valores organizacionais, Pratt e Rafaeli (1993, p. 32) realizaram uma pesquisa na qual analisam três características das vestimentas: cor, material e estilo.

De acordo com os autores, as **cores** carregam altos valores simbólicos. Segundo estudos em comunicação não verbal, por exemplo: azul pode manifestar dignidade, enquanto vermelho, afeição. Assim, as organizações podem escolher as cores de seus uniformes com base no valor que elas desejam passar através delas. É importante ressaltar que os significados das cores podem se alterar conforme a cultura (neste caso, os estudos que mostraram estes resultados foram feitos com os americanos; no Brasil, pode-se chegar a outros significados para as mesmas cores).

Os autores indicam o **material** como outro atributo que revela algumas associações com valores simbólicos: fibras sintéticas, como o poliéster, geralmente são associadas ao status social das classes mais baixas, enquanto as fibras puras, como a seda, são associadas às classes altas.

Em relação ao **estilo**, os autores afirmam que também está relacionado com o status, embora enfatize o poder. Pessoas vestidas de maneira mais formal geralmente são identificadas como mais poderosas socialmente.

Os autores também estudaram a relação entre **homogeneidade** das vestimentas dentro da organização com a **conspicuidade**, isto é, o nível em que a forma de se vestir dos membros de uma organização se difere da forma das outras pessoas (não membros) se vestirem.

Desta pesquisa, Pratt e Rafaeli (1993) deduzem 12 proposições bastante importantes sobre o tema em questão. Uma delas, significativamente relacionada a este estudo, ressalta que:

É importante notar que, por definição, vestimentas organizacionais representam valores que identificam a organização mais do que seu funcionário individual. Portanto, os três atributos que identificamos anteriormente, cor, material, e estilo, e as associações pelas quais eles são conhecidos por manifestar, podem fornecer *insights* sobre os valores do *core* organizacional.(PRATT; RAFAELI, 1993, p. 41)

Sobre a influência do código de vestimenta nas auto percepções dos funcionários, foi encontrado um artigo de Peluchette e Karl (2007), no qual os autores realizaram uma pesquisa não só bibliográfica, mas também quantitativa, analisando os impactos do uso de cada tipo de vestimenta (formal, casual de negócios e casual) nas sensações dos funcionários.

Através desta pesquisa, os autores concluíram que aqueles indivíduos que preferiam vestir trajes formais se sentiam mais produtivos e fidedignos ao usar tais vestimentas. Aqueles

que preferiam trajes casuais se sentiam mais amigáveis e criativos quando utilizam tais vestimentas. Já aqueles que preferiam trajes casuais de negócios, não sentiram impactos significativos em suas auto percepções ao mudar de vestuário (PELUCLETTE; KARL, 2007, p.353).

Estas pesquisas evidenciam a relação entre código de vestimenta e cultura organizacional que este estudo visa aprofundar. Para tal, é preciso compreender melhor o que é cultura organizacional e qual é a sua relação com o código de vestir.

## **2.1 Cultura Organizacional**

Há muitas formas de se definir uma cultura organizacional. Uma delas é sugerida por Shrivastava (1985), com a análise de quatro categorias: mitos e sagas; sistema de linguagem e metáforas; simbolismo, cerimônias e rituais; e sistema de valores e normas de comportamento. Se, segundo Davis (1992, p. 4, tradução nossa), “através das roupas as pessoas comunicam algo sobre si mesmas”, pode-se concluir que as roupas compõem uma forma de comunicação (ou linguagem) não verbal e, portanto, integram parte da cultura organizacional. Para reforçar, segundo Smircich (1983, p. 345) muitos pesquisadores argumentam que artefatos culturais são poderosos meios simbólicos de comunicação.

Marco Oliveira, em seu livro *Cultura Organizacional* (1988), identifica duas dimensões da cultura: a estrutura pública, que envolve instrumentos formais da organização, tais como organogramas, manuais de normas e procedimentos e descrições de cargo, e a estrutura individual, composta pelas pessoas que efetivamente ocupam os cargos e realizam as funções. Segundo o autor, “quanto a esta estrutura individual, cada caso é único porque, dependendo de quem sejam essas pessoas, a estrutura individual da empresa poderá assumir características completamente distintas das de qualquer outra empresa.” (OLIVEIRA, 1988, p. 59). A partir disso, conclui-se que ao escolherem o que vestirão, dentro de uma gama de possibilidades imposta pelo código de vestimenta da organização, as pessoas contribuem para esta estrutura individual, tornando-a única. Por outro lado, quando são submetidas a uniformes, infere-se que o vestuário faz parte da estrutura pública, uma vez que a pessoa não tem controle algum sobre sua indumentária.

Ainda segundo o autor, as organizações adotarão uma forma de gestão – isto é, uma cultura – correspondente ao modo como o ambiente as solicita (OLIVEIRA, 1988). Esta cultura possui um “forte instrumento disciplinar nela embutido, dispensando o controle externo, uma vez que este está interiorizado” (FREITAS, 1991, p. XIX). Assim conclui-se que, o poder da cultura está em controlar, até certo ponto, as pessoas constituintes da organização. E, neste sentido, o código de vestir da organização também constitui um instrumento de considerável influência

sobre os indivíduos. Retomando as concepções de Peluchette e Karl (2007, p. 345) ao afirmarem que as pessoas têm diferentes percepções de si mesmas conforme a indumentária que utilizam.

### **2.1.1 Surgimento do estudo da Cultura Organizacional**

É interessante abordar a forma como nasceu o interesse pela cultura organizacional a fim de compreendê-la melhor.

Nas décadas de 1950 e 1960, tem-se a consideração de que a administração fosse “*culture-free*” (OLIVEIRA, 1988, p. 19), isto é, “livre de cultura”, pois acreditava-se que o exercício da administração era universal, sendo praticado em qualquer lugar da mesma maneira – logo, não era considerada uma arte, mas uma ciência.

Segundo o autor, no final dos anos 50 até 1975, surge um novo ideal de gerente: “o ‘bom’ gerente é quem consegue fazer fluir adequadamente as relações entre as pessoas, olhadas agora como algo extremamente complexo.” (OLIVEIRA, 1988, p. 20).

Para Oliveira (1988), a ideia da prática administrativa passou a ser a tentativa de se renovar a empresa constantemente, conforme o ambiente se alterava. Neste momento, a imagem que se tem da empresa é de um todo articulado, um organismo vivo. Essa nova imagem provocaria, mais tarde, o aparecimento da cultura organizacional.

A partir de dois fatores principais, segundo Oliveira (1988, p. 25-26), surge a cultura organizacional na década de 80. Esses fatores foram os seguintes: em primeiro lugar, notou-se que, ao se colocar em prática as sofisticadas estratégias de gestão, o resultado obtido era diferente do esperado, fazendo com que as empresas tivessem que alterar, às vezes profundamente, suas estratégias globais. Uma nova forma de gestão tinha de ser encontrada, portanto; e esta foi a da cultura organizacional. Em segundo lugar, tem-se “o declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade dos japoneses” (FREITAS, 1991, p. XX), cuja cultura “aparece como mais homogênea, e possuidora de valores bem cultivados que enfocam a obediência, o trabalho em grupo, o compartilhar, etc.” (p. XXI).

Assim, ao procurar entender os motivos do ganho de competitividade japonês, observou-se que os métodos, processos e conceitos aplicados pelos japoneses, tão bem sucedidos, foram criados no Ocidente (OLIVEIRA, 1988, p. 26). Ou seja: os japoneses obtiveram sucesso por saberem aplicar as técnicas e estratégias dos norte-americanos que, contraditoriamente, não o souberam fazer. Mas por que os japoneses conseguiram tal feito e os norte-americanos, não? Porque, segundo o autor, “esses procedimentos funcionam, de fato, no Japão, não como procedimentos, e sim como comportamentos já arraigados e culturalmente orientados” (OLIVEIRA, 1988, p. 28).

## 2.1.2 Definição

Para Shrivastava, a cultura organizacional é “um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento” (SHRIVASTAVA, 1985, p. 103). Segundo o autor, os produtos culturais são fruto dos pressupostos compartilhados e o grau de consenso e homogeneidade acerca destes pressupostos define a força e o caráter únicos dos produtos e processos culturais. Assim como Schein (1984), cuja definição será examinada a seguir, este autor utiliza a ideia de “pressupostos”, que é mais ampla em relação à origem dos produtos culturais, pois admite que estes tenham uma origem, não que são variáveis independentes.

Já Pettitgrew (1979, p. 574), por outro lado, apresenta a seguinte definição: “é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”. O autor identifica a organização como algo que possui presente, passado e futuro, ou seja, um sistema contínuo. Ele admite que não só o homem cria a cultura como é criado por esta. É bastante importante a contribuição deste autor porque em sua definição é enfatizada a noção de efemeridade dos produtos culturais e seus significados – por exemplo, quando se vai a um museu, descobrem-se elementos da cultura (de uma determinada sociedade em determinada época), cujos significados faziam completo sentido no tempo em que foram criados, mas hoje não o fazem, pois a tecnologia avançou.

Oliveira (1988, p. 33) faz uma analogia bastante interessante antes de definir o que é cultura ao dizer que “a cultura é uma espécie de cheiro! Cada organização tem seu ‘cheiro’ característico, que impregna tudo ali”. De acordo com o autor, “quando falamos em cultura empresarial, igualmente estamos nos referindo aos valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes.” (p. 35). Embora seja mais simplista, tal definição é interessante por ser, evidentemente, mais objetiva e por tratar diretamente de dois dos elementos mais importantes da cultura organizacional (valores e crenças).

Schein (1984, p. 3), entretanto, vai mais afundo que Oliveira (1988) ao incluir um terceiro nível na origem da cultura organizacional que vem antes dos valores – os pressupostos subjacentes:

O modelo dos pressupostos básicos que dado grupo tem inventado, descoberto, ou desenvolvido ao aprender a superar seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a aqueles problemas. (SCHEIN, 1984, p. 3).

É importante notar que Schein (1984), em sua definição, não utiliza os conceitos de valor ou comportamento, diferentemente de outros autores. Isso porque, segundo ele, os valores levam a determinado comportamento, que começa a resolver os problemas e, por isso, o valor passa a ser progressivamente “transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade, ele sai do nível da consciência” (SCHEIN, 1984, p. 4). Assim, se torna uma verdade inquestionável.

O autor considera que existem três níveis principais para se analisar dentro de uma cultura organizacional: os artefatos, os valores e os pressupostos subjacentes (1984, p. 3). Ele afirma que permanecer no nível dos artefatos é complicado por que nele é fácil de se obter material, mas sua interpretação é difícil. Neste nível, lida-se com as manifestações da cultura, mas não com a cultura em si, ou seja, é possível perceber e descrever os comportamentos dos indivíduos, mas não entender a lógica por trás de tais comportamentos.

O autor ressalta que, dentro de uma cultura, pode haver outras subculturas, segundo a experiência ocupacional dos membros de uma organização, podendo existir uma cultura gerencial, uma cultura de engenharia etc. (SCHEIN, 1984, p.7).

Assim, pode-se considerar a possibilidade de os funcionários de *front office* se inserirem em uma subcultura, apresentando uma cultura diferente daquela dos funcionários administrativos. Se tal afirmação se mostrar verdadeira, provavelmente será ressaltada pela indumentária utilizada por cada uma das subculturas.

### **2.1.3 Processo de incorporação da Cultura Organizacional**

Após a definição de cultura organizacional, é importante identificar como ocorre o seu processo de incorporação, especialmente no caso do código de vestimenta.

Schein (2009) afirma que assim que o grupo forma sua cultura, seus elementos serão transmitidos às novas gerações de membros do grupo que ocorre pelo processo de socialização. Segundo o autor, “estudar o que se ensina aos novos membros de grupos é uma boa forma de descobrir alguns elementos da cultura”. (SCHEIN, 2009, p.17). Entretanto salienta que nem tudo será revelado aos novatos que terão acesso às regras de comportamento à medida que ganharem status permanente e receberem permissão de entrar nos círculos mais íntimos do grupo onde os segredos são compartilhados.

Robbins (2005) identifica quatro maneiras de transmitir a cultura para os funcionários:

1. **Histórias** – referem-se a eventos ocorridos com fundadores de empresas, quebras de regras, sucessos estrondosos, redução de força de trabalho, relocalizações de funcionários, reações a antigos erros. Essas narrativas

vinculam o presente com o passado e oferecem explicação e legitimidade para as práticas vigentes.

2. **Rituais** – sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização – quais objetivos e pessoas são importantes, e quais são indispensáveis. Um dos mais conhecidos é o grito de guerra do Walmart criado pelo seu fundador.
3. **Símbolos materiais** – espaço físico da empresa, tipo de carro disponível para os executivos, como fazem suas viagens, tamanho da sede, elegância do mobiliário, aparência e vestuário. Sinalizam para os funcionários quem é importante, qual grau de igualdade almejada pelos dirigentes e tipo de comportamento considerado apropriado.
4. **Linguagem** – utilizada como forma de identificação dos membros de sua cultura ou subcultura que ao aprendê-la demonstram sua aceitação e ajudam a preservá-la. Com o passar do tempo, as empresas costumam desenvolver siglas e jargões próprios para descrever equipamentos, produtos, fornecedores, escritórios etc. Após assimilada essa terminologia funciona como um denominador comum, que une os membros de uma cultura ou subcultura.

Rapaille (2007, p. 17) ressalta que as pessoas assimilam de forma mais consistente seus aprendizados quando vivem emoções fortes – ele dá o exemplo de uma criança que coloca o dedo em uma panela quente: a criança aprende a não tocar mais nas panelas quando estas estão no fogão, pois sentiu dor quando o fez. Da mesma forma são as pessoas: quando se faz algo incomum para determinada cultura, os membros desta cultura censuram o indivíduo – frequentemente de forma não verbal, apenas via expressão facial – de forma que este se sinta incomodado, não repetindo tal ato. É interessante notar como a vestimenta inadequada pode causar tremendo incômodo, não só para quem a veste, mas para quem vê.

Para Fischer-Mirkin (2001, p.94) “no mundo estritamente codificado dos escalões inferiores da empresa, a maior parte das mulheres se sente mais segura aderindo às regras rigorosas do tradicional vestir-se para trabalhar”, embora conforme vão subindo na hierarquia, estas mulheres se sentem mais confiantes para decidir o que vestir, fazendo-o de forma a evidenciar suas conquistas.

Langford (2012, p, 158) também ressalta este ponto, ao afirmar que quem possui menos raízes de credibilidade (como um histórico profissional) deve se ater mais ao vestuário para criar uma imagem que lhe dê crédito. A autora apresenta também o outro lado por meio do seguinte exemplo:

Se você lidera sua equipe ou divisão para o sucesso e recebe um alto salário há dez anos consecutivos, pode usar qualquer coisa que queira e ainda assim transmitir a autoridade necessária. Nesse caso, seu traje ultrainformal pode render-lhe o rótulo de ‘excêntrico’ ou ‘criativo’ em vez de ‘desleixado’ (LANGFORD, 2012, p. 158).

#### 2.1.4 Formas de investigação da Cultura Organizacional

Schein (1984) propõe quatro formas de investigação da cultura organizacional, que devem ser combinadas entre si para produzir melhores resultados. Antes de evidenciá-las, entretanto, o autor ressalta que a cultura organizacional deriva de uma cultura maior, isto é, da sociedade, cujos indivíduos já possuem alguns pressupostos subjacentes em si mesmos. O que a organização faz, em sua cultura, é, então, ampliar ou enfatizar alguns destes pressupostos. Assim, se o investigador de determinada cultura organizacional está inserido na cultura maior, ele não encontrará maneiras muito diferentes de perceber, pensar e sentir entre os membros da organização. Porém, não serão evidentes os pressupostos subjacentes na cultura organizacional, pois eles estarão também na cultura-mãe, ou seja, serão pressupostos também para o investigador (SCHEIN, 1984, p. 12-13).

Serão apresentadas a seguir as quatro sugestões do autor para se desvendar a cultura organizacional (1984, p. 13):

1. **Análise do processo e conteúdo da socialização dos novos membros:** através de entrevistas com “agentes socializadores”, como os supervisores e pares mais velhos de novos membros, pode-se identificar algumas das áreas importantes da cultura. Mas alguns elementos da cultura não serão descobertos por este método porque eles não são relevados para recém-chegados ou funcionários mais distantes hierarquicamente.
2. **Análise das respostas a incidentes críticos na história da organização:** ao construir uma cuidadosa “biografia organizacional” a partir de documentos, entrevistas, e talvez até levantamentos de membros-chave presentes e passados, é possível identificar os grandes períodos de formação cultural. Para cada crise ou incidente identificado, é então necessário determinar o que foi feito, porque foi feito e qual foi o resultado. Para inferir pressupostos subjacentes da organização, deve-se olhar para os grandes temas e as razões dadas para as ações tomadas.
3. **Análise das crenças, valores e pressupostos dos “criadores ou carregadores da cultura”:** ao entrevistar fundadores, líderes atuais ou criadores ou carregadores da cultura, deve-se inicialmente realizar uma cronologia da história de cada pessoa na organização – seus objetivos, formas de agir e avaliação dos resultados.



4. **Explorar e analisar juntamente com os membros as anomalias ou características não compreendidas observadas ou não cobertas pelas entrevistas:** é a investigação conjunta que vai ajudar a divulgar os pressupostos básicos e a determinar como eles devem se inter-relacionar para formar o paradigma cultural. O membro deve ser representativo da cultura e deve estar interessado em revelar seus pressupostos básicos para testar se eles são de fato protótipos culturais. Este processo funciona melhor se se age a partir de observações que confundem a pessoa de fora ou que parecem anomalias, pois os pressupostos do membro emergem mais facilmente ao serem contrastados com os pressupostos que o estranho inicialmente detém sobre o que é observado.

## 2.2 Simbolismo Organizacional

Conforme Smircich (1983), o simbolismo organizacional encontra-se na intersecção entre as definições de cultura, oriunda da antropologia, como sendo um sistema de símbolos e significados, em que a ação deve ser interpretada para que possa ser entendida, e de organização, como sendo um modelo de discurso simbólico, em que a organização mantém-se por meio de formas simbólicas, como a linguagem.

Segundo a autora, a prioridade desta corrente (do simbolismo organizacional) é a compreensão da forma pela qual a experiência ganha significado. Ela afirma que para atingir tal objetivo é necessária a identificação da maneira com a qual as pessoas dão sentido às suas experiências e como esta interpretação se liga à ação.

Dandridge, Mitroff e Joyce (1960, p. 77) apresentam de forma mais precisa o significado do termo. Para eles, simbolismo organizacional está relacionado aos “aspectos de uma organização cujos membros usam para revelar ou fazer compreensíveis os sentimentos, imagens e valores inconscientes que são inerentes àquela organização. Simbolismo expressa o caráter, ideologia ou sistema de valor subjacente de uma organização”.

Estes “aspectos” que os autores mencionam são os símbolos, definidos por Rafaeli e Worline (2000) como expressões organizacionais físicas e visíveis e indicadores da vida organizacional. Eles exprimem significados que são definidos cultural e socialmente. Segundo as autoras, símbolos são “coisas que podem ser experienciadas com os sentidos e usados pelos membros da organização para fazer sentido” (RAFAELI; WORLINE, 2000, p. 73), como o vestuário organizacional, como elas exemplificam. Para elas, entretanto, não são apenas objetos que são símbolos, mas os ambientes organizacionais também.

Ao encontrar um símbolo, o indivíduo tem expectativas de encontrar outros símbolos que confirmem ou reforcem as conotações daquele símbolo. Barnard (2003, p. 128) define conotação como algo (palavra, imagem, símbolo em geral) que faz as pessoas pensarem ou

sentirem ou as associações às quais as pessoas se remetem ao se deparar com aquele objeto. Ao contrário da denotação, a conotação nunca pode ser dita como errada ou incompleta, pois é resultado da interpretação individual, portanto, está sujeita às experiências de cada um. A denotação, por sua vez, pode ser a descrição do objeto ou o sentido literal de uma palavra – estão sujeita, então, a erros e à incompletude.

Este estudo aborda tanto o sentido denotativo da indumentária (ao descrever o tipo de vestuário utilizado pelas mulheres) quanto o sentido conotativo, ao interpretar seus significados e realizar a conexão entre os símbolos e os valores subjacentes das organizações – única forma de se ter um entendimento completo de ambos os símbolos e a cultura, segundo Rafaeli e Worline (2000, p. 74).

As autoras ressaltam, entretanto, que é possível haver falhas no estudo da cultura através de seus símbolos porque o significado que o pesquisador dá ao símbolo pode ser divergente daquele dado pelos membros da organização. Barnard (2003), entretanto, enfatiza que “é surpreendente como pessoas aproximadamente da mesma idade, classe e grupo cultural fazem surgir conotações quase idênticas para uma dada palavra ou imagem” (BARNARD, 2003, p. 128).

### 2.2.1 Modelo de Análise

Dandridge, Mitroff e Joyce (1960) propõem uma matriz que cruza os tipos de símbolos – verbal, de ação e material – com suas funções – descritiva, controladora de energia e manutenção do sistema. Eles ressaltam que, se por um lado, um símbolo pode ter mais de uma função; por outro, vários símbolos podem ser combinados para se obter determinada função. Tal matriz está representada na Figura 2:

		Tipos de símbolos		
		Verbal	De ação	Material
Funções dos símbolos	Descritivo			
	Controlador de energia			
	Mantenedor do sistema			

**Figura 2: Esquema de tipos e funções dos símbolos**

Fonte: Adaptado de DANDRIDGE; MITROFF; JOYCE, 1980, p. 79 – 80.

Os autores explicam que símbolos verbais podem ser mitos, lendas, estórias, slogans, crenças, anedotas, rumores e nomes. Símbolos de ação podem ser atos ritualísticos, festas, ritos

de passagem, refeições, entre outros. Já símbolos materiais podem ser símbolos de status, produtos da empresa, logotipos, prêmios, bandeiras, entre outros. Evidentemente, neste último insere-se o código de vestimenta.

Funções descritivas, de acordo com os autores, são aquelas que proveem uma expressão conhecida da organização. A frase “uma imagem vale mais do que mil palavras” é análoga à função de um símbolo que serve para descrição. Um símbolo age como controlador de energia quando inspira ou desmotiva as pessoas. Já um símbolo que reforça ou justifica o padrão ou estabilidade do sistema serve a função de manutenção do sistema. Esta última função pode ter o sentido de “dar razão”, provendo coerência, ordem e estabilidade; diferenciando e integrando.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a indumentária serve as três funções descritas acima. É descritiva na medida em que identifica a organização; é controladora de energia porque, segundo Peluchette e Karl (2007), faz os indivíduos se sentirem de forma diferente conforme alteram suas vestimentas; e é mantenedora do sistema porque oferece integração dos indivíduos à organização e a diferencia das outras companhias.

## **2.3 Identidade**

Segundo Argenti (2011) a identidade de uma organização pode ser definida como a expressão visual da realidade da empresa, passada para o público através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, materiais impressos, uniformes e tudo que puder ser exibido, criado pela organização.

Van Riel (2003) define de forma mais ampla o conceito, ao afirmar que a identidade é a coleção de atributos de uma organização vistos como específicos dela.

Segundo Almeida (2009, p. 218), existem duas vertentes nos estudos sobre identidade empresarial: uma originada do marketing, a chamada identidade corporativa, que foca no público externo e busca apresentar suas ideias-chave a ele por meio de comportamentos, produtos e comunicação. A outra surgiu dos estudos organizacionais, chamando-se identidade organizacional e se volta para o relacionamento entre os empregados e a empresa, focando no comprometimento e identificação, por exemplo.

### **2.3.1 Identidade Corporativa**

Existem várias definições do que é identidade corporativa. Foi adotada aquela defendida por Lux (1986), por ser a mais precisa: identidade corporativa é a manifestação da personalidade da empresa, a qual pode ser acessada por qualquer pessoa. Ela é expressa através do comportamento e da comunicação da organização e pode ser medida através da percepção entre os grupos interno e externo.

Almeida (2009, p. 219) explica que uma identidade corporativa forte é resultado de uma política de gerenciamento de seu processo (de formação) clara, transparente e coerente, já que ela agrupa características que os membros da organização devem reconhecer e endossar, tornando-as aceitas também para os grupos externos, que também passam a vê-las como típicas da organização.

Segundo a autora, atributos que demonstram a essência de uma organização e são usados para representá-la conseguem maior adesão quando são compreendidos pelos públicos – que entendem que tais atributos manifestam elementos da cultura da organização, juntamente com seus valores e princípios.

Segundo Van Riel (1995), a identidade é composta por três elementos: comportamento, símbolos e comunicação – englobando toda ação ou expressão empresarial. O comportamento dos membros da organização a forma mais efetiva de ser criada a identidade corporativa, pois é através dele que os públicos podem julgar as atitudes da empresa. Os símbolos são imagens que apoiam e dão suporte às ações da empresa e a seu processo de comunicação. Seus significados são específicos e seu poder está em atrair atenção para o processo de comunicação. A comunicação é um elemento mais flexível do que o comportamento, pois a organização pode exercer certo controle sobre ela. Por exemplo: é possível escolher e direcionar as mensagens que serão transmitidas a cada tipo de público. Entretanto, se estas forem inconsistentes e incoerentes com o seu comportamento, poderá a empresa ter problemas na percepção de seus *stakeholders*. O processo de comunicação, de certa forma, escolhe quais características da identidade organizacional serão traduzidas para os *stakeholders* internos e externos. Para que as mensagens obtenham sucesso, é preciso garantir que elas incorporem a filosofia e os valores da organização, sendo compartilhadas por todos os seus membros.

### **2.3.2 Identidade Organizacional**

A identidade organizacional é definida por Almeida (2009, p. 221) como “o que é considerado pela maioria dos empregados como a essência da organização, o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo, ou seja, o que faz a ligação entre o presente e o passado e, provavelmente, o futuro”.

A identificação organizacional corresponde ao “grau pelo qual um membro define a si próprio com os mesmos atributos que ele acredita definir a organização” (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994, p. 239).

## 2.4 Comunicação Não Verbal

Uma vez que as roupas constituem símbolos, elas precisam ser decodificadas para poderem ser interpretadas. Para isto ser feito, é necessário utilizar um modelo de comunicação. Em seu livro *Moda e Comunicação*, Barnard (2003) cita duas escolas de comunicação que podem ser utilizadas para a análise da linguagem não verbal, no caso da indumentária.

Segundo o autor, a escola do “processo”, define a comunicação como um processo no qual um indivíduo diz algo a outro por meio de um canal com determinado efeito. Dessa forma, uma roupa seria o meio pelo qual uma pessoa se comunica com outra.

Sendo assim, quando uma mensagem não consegue chegar ao seu destinatário ou chega distorcida, considera-se que uma parte, provavelmente o meio, da comunicação falhou.

O autor ainda ressalta que, embora faça sentido pensar que as pessoas escolhem suas vestimentas no dia-a-dia de acordo com seu humor, pessoas que pretende encontrar no dia etc., visando enviar mensagens sobre si para o mundo, há alguns problemas em considerar esta escola para a análise deste estudo. Primeiramente, há a questão de quem envia a mensagem. O usuário? O estilista? No caso deste estudo, esta questão é intensificada, uma vez que quem escolhe a gama de possibilidades de vestuário é a empresa e, segundo Lurie (1992):

[...] usar uniforme é estar parcialmente ou totalmente censurado. O que se faz, assim como o que se veste, será determinado por autoridades externas. [...] O uniforme age como um sinal de que não deveríamos ou não precisamos tratar a pessoa que o veste como um ser humano, assim como ela também não deveria nos tratar assim. (LURIE, 1992, p. 18).

Além disso, o autor ressalta que, se a roupa é o meio, a mensagem sempre chegará ao destinatário, embora possivelmente distorcida – mas não poderá ocorrer uma falência da comunicação, isto é, o caso em que a mensagem não consegue atingir seu destino (pois o meio a impede).

A principal diferença entre este modelo e o segundo, que pode ser chamado de estruturalista ou de semiótico, é que, no primeiro (ou, em outras palavras, na escola do processo) “os significados preexistem ao processo que os comunica. No modelo semiótico é o processo de comunicação que produz ou gera significados” (BARNARD, 2003, p. 54). Assim, enquanto para a escola estruturalista os significados dos artefatos simbólicos variam conforme o tempo e o lugar, para a escola do processo eles são considerados fixos.

Barnard (2003) afirma que o modelo semiótico não precisa lidar com o problema da fonte das mensagens (que definem os significados destas – estilista, usuário etc.), pois os significados são formados na interação entre as pessoas, numa espécie de negociação, em que cada um “traz a sua própria experiência cultural e suas expectativas para fazer pressão sobre o

traje na produção e troca de significados. Significados são então gerados, e posições de poder relativo estabelecidas dentro e através do processo de comunicação” (BARNARD, 2003, p. 56). Também não precisa enfrentar a questão da falência ou erro de comunicação, pois, uma vez que os indivíduos usam sua experiência pessoal para produzir interpretações, naturalmente espera-se que estas sejam diferentes entre si, não constituindo, então, erros ou falhas comunicativos.

## **2.5 O Código de Vestir**

Nesta sessão serão discutidos quais significados são transmitidos através (das diferentes dimensões) das roupas e como as pessoas se sentem conforme vestem determinados tipos de roupas.

O Código de vestir é importante na medida em que oferece aos funcionários a consciência de que estão vestidos adequadamente, o que lhes garante maior confiança, principalmente quando se trata de ambientes desconhecidos, além de fazer com que os outros se sintam mais confortável (LANGFORD, 2012, p. 160).

Grande parte dessa sessão é baseada no artigo de Rafaeli e Pratt (1993, p. 33), que o resumem da seguinte forma: “a estrutura [deste trabalho] discute duas perguntas: (a) O que pode ser aprendido sobre as organizações através da análise dos padrões de vestuário? E (b) Quais efeitos tem o vestuário em ambos os comportamentos organizacional e dos funcionários?”. Tais perguntas também são norteadoras deste estudo – especialmente desta sessão.

Fischer-Mirkin (2001, p. 95) deixa muito clara a importância de se compreender os significados das vestimentas, uma vez que a “sua roupa é uma forma taquigráfica, mas muito efetiva, de transmitir a sua personalidade profissional, e, para aqueles que determinam, de suas intenções alcançarem um desfecho favorável.”

Entretanto, é importante lembrar que, embora a roupa seja uma forma importante de comunicação não verbal, ela não é única e todo o contexto deve ser considerado (LANGFORD, 2012, p. 57), isto é, um único sinal não-verbal negativo não deve ser levado em conta se os outros elementos não-verbais (como os gestos e as expressões das pessoas) forem positivos.

### **2.5.1 A linguagem das roupas**

Segundo Rafaeli e Pratt (1993, p. 35) através das roupas pode-se comunicar mensagens fortes e poderosas. Assim, os autores propõem que os significados da indumentária são transmitidos de duas formas: através dos atributos das peças e através das comparações do vestuário. Essas comparações, por sua vez, se dividem em: confronto das vestimentas entre membros da organização – homogeneidade – e entre estes e aqueles que estão fora dela – conspicuidade. Assim, são três dimensões do código de vestimenta a serem analisadas: atributos

das roupas (compostos por cor, material e estilo), homogeneidade (que corresponde à variância no vestuário presente entre os membros de uma mesma organização) e conspicuidade (que descreve a singularidade do vestuário dos membros em relação a quem não é membro de determinada organização).

De acordo com os autores (1993), como há três dimensões, também há três formas de análise: enquanto os atributos são percebidos através de observações individuais dos funcionários, a homogeneidade e a conspicuidade são percebidas por meio de comparações entre os grupos dentro da organização e entre fronteiras organizacionais, respectivamente.

### **2.5.1.1 Atributos do vestuário**

Rafaeli e Pratt (1993, p. 35) identificaram, em sua pesquisa, três atributos que podem conduzir a análise do vestuário corporativo: cor, material e estilo. A seguir, cada um desses atributos será analisado mais profundamente.

#### **2.5.1.1.1 Cores**

As cores do vestuário, segundo os autores já citados, “podem carregar valiosa informação simbólica” (RAFAELI; PRATT, 1993, p. 35). Eles comentam que, de acordo com pesquisas em comunicação não verbal, as cores têm significados. Por exemplo, o azul está relacionado à dignidade e o vermelho, à afeição (BURGOON; SAINE, 1978<sup>1</sup>; KETCHAM, 1958<sup>2</sup>; MEHRABIAN, 1976<sup>3</sup> apud RAFAELI; PRATT, 1993, p. 35). As cores são tão importantes que Rafaeli e Pratt (1993) até comentam de evidências que sugerem que as empresas selecionam suas cores específicas através do julgamento do valor simbólico destas.

##### **2.5.3.1.1.1 O impacto da cor do vestuário para o indivíduo**

Embora a cor seja um elemento muito importante para as organizações, é importante compreender como ela influencia os indivíduos, já que, segundo Fisher-Mirkin (2001, p. 27), “cor talvez seja a força mais poderosa na comunicação da moda. (...) Tem o poder de estimular ou deprimir, atrair ou repelir”.

De acordo com o autor (2001, p. 28), que examina profundamente essa questão das cores, cada indivíduo tem uma reação diferente em relação a cores específicas, por dois motivos principais: o ambiente, criação e cultura, que são únicos para cada pessoa; e também pela sua

---

<sup>1</sup> BURGOON, J. K.; SAINE, T. **The unspoken dialogue**: An introduction to nonverbal communication. Boston: Houghton Mifflin, 1978

<sup>2</sup> KETCHAM, H. **Color planning for business and industry**. New York: Harper & Brothers, 1958

<sup>3</sup> MEHRABIAN, A. **Public places and private spaces**: The psychology of work, play, and living environment. New York: Basic Books, 1976

constituição emocional (p. 30). Apesar disso, ele afirma que certas cores têm associações universais.

Ele diz que, inconscientemente, todas as pessoas utilizam-se das cores para comunicar seus humores, personalidade e inseguranças (FISCHER-MIRKIN, 2001, p. 30) ou para trazer-lhes prazer, poder ou atenção sexual (p. 28). Um exemplo que o autor comenta é do uso de cores escuras, tais como preto ou marinho, que se retraem e, portanto, proporcionam ao indivíduo um perfil reservado. Já cores “audaciosas e brilhantes” (p. 27) geram expectativas de calor e integração. Entretanto, deve-se notar que as roupas pretas não só se associam à introversão, mas também à sofisticação, mais do que um “tailleur rosa vivo” (p. 27).

O autor (2001, p. 28) enfatiza a importância das cores ao afirmar que estas têm grande poder sobre as pessoas: podem despertar a criatividade, a sensualidade ou melhorar a performance no trabalho. Ele explica que a utilização contínua de uma mesma cor pode revelar um momento difícil pelo qual o indivíduo está passando ou sua busca por estabilidade.

Quando passamos um tempo na presença de alguém que use um terno de cor fria, como verde ou azul, podemos nos sentir como se o tempo estivesse demorando a passar. Porém, passar o tempo em companhia de alguém vestido de amarelo ou vermelho, vai nos fazer sentir que o tempo está andando depressa. Algumas cores nos infundem vida enquanto outras nos provocam introspecção. [...] tons claros de verde podem nos curar ou rejuvenescer enquanto alguma coisa cor-de-rosa pode atenuar nossa ansiedade ou frustração. Cores vivas, quentes, em tecidos macios como algodão ou cashmere podem nos ajudar a irradiar alegria, levantando o humor dos que estão em nossa presença. (FISCHER-MIRKIN, 2001, p. 29-30)

#### **2.5.3.1.1.2 O impacto da cor do vestuário para a empresa**

Segundo reportagem do site da revista Exame (PATI, 2013), a cor azul causa uma boa impressão, enquanto o laranja mostra desatenção ao profissionalismo. Muitos gerentes e profissionais de recursos humanos que responderam à pesquisa que levou a essas conclusões recomendam o azul ou preto para se usar em uma entrevista de emprego. A cor laranja, entretanto, foi a menos recomendada, pela razão já citada, embora esta cor também suscite a criatividade. O site disponibiliza uma tabela que mostra as correspondências entre as cores e suas características, conforme identificado no quadro 1. Esse quadro pode ser usado no sentido inverso, isto é, pelas empresas, para transmitirem aquilo que desejam, segundo seus valores, já que, (ROSCH, 1978<sup>4</sup>; TAJFEL, 1978<sup>5</sup> apud RAFAEI; PRATT, 1993, p. 47), “quando um indivíduo representa a organização, os significados associados à sua vestimenta podem ser estendidos à organização”.

---

<sup>4</sup> ROSCH, E; Loyd, B. (Eds.). 1978. **Cognition and categorization**. Hillsdale, NJ: Erlbaum

<sup>5</sup> TAJFEL, H. 1978. (Ed.). **Differentiation between social groups**. New York: Academic Press.



Cor	Característica
Preto	Liderança
Azul	Trabalho em equipe
Cinza	Capacidade analítica/lógica
Branco	Organização
Marrom	Confiabilidade
Vermelho	Poder
Verde, Amarelo, Laranja ou Roxo	Criatividade

Quadro 1: Correspondência entre cores e suas características

Fonte: PATI, 2013

É importante ressaltar, entretanto, que tais características são transmitidas pela roupa que o indivíduo usa e não por ele próprio, ou seja, quando alguém utiliza vestuário da cor azul em uma entrevista, esta pessoa transmite gostar de trabalhar em equipe, mas isto pode não ser verdade.

#### 2.5.1.1.2 Material

O material do vestuário tem sua importância nas associações que desperta (FUSSEL, 1983<sup>6</sup>; MOLLOY, 1975<sup>7</sup>, 1977<sup>8</sup>; RIBEIRO, 1986<sup>9</sup> apud RAFAELI; PRATT, 1993). Segundo Fussel (1983), a pureza ou naturalidade do material indica suas atribuições: enquanto fibras sintéticas (como o poliéster) são associadas a classes sociais mais baixas, fibras puras – como a seda – indicam status. Isto talvez explique porque executivos seniores preferem lã ou seda enquanto os funcionários de restaurantes fast-food vestem uniformes de poliéster (GLUECK, 1989<sup>10</sup>: 27; KROC<sup>11</sup>, 1977 apud RAFAELI; PRATT, 1993, p. 36-37).

Geralmente, as características do vestuário são análogas às características da pessoa que o utiliza – no caso de ela ter escolhido suas roupas – ou às da organização: Fischer-Mirkin (2001, p. 97) afirma que, por um lado, quanto mais rígido o tecido, mais inflexível tende a ser o temperamento da pessoa e que a cor escura revela uma “natureza fechada – uma mulher que não se dispõe a revelar seus pensamentos de imediato”. Um tecido macio – tal como cashmere ou seda, em tons claros ou vibrantes, tais como rosa ou vermelho, traz ânimo a uma reunião de negócios. Uma escolha deste tipo mostra que a maneira de pensar do indivíduo é clara e que ele experimenta cores novas sem medo – bem como ideias novas.

<sup>6</sup> FUSSEL, P. 1983. **Class**. New York: Ballantine Books.

<sup>7</sup> MOLLOY, J. 1975. **Dress for success**. New York: Warner Books.

<sup>8</sup> MOLLOY, J. 1977. **The woman's dress for success**. Chicago: Follett.

<sup>9</sup> RIBEIRO, A. 1986. **Dress and morality**. London: B. T. Batsford, Ltd..

<sup>10</sup> GLUECK, G. 1989. Capturing C.E.O.s for posterity. **New York Times Magazine**, December: 23,27.

<sup>11</sup> KROC, R. 1977. **Grinding it out; The making of McDonald's**. New York: St Martin's Press.

Assim, o autor explica que “a mulher que chega a uma reunião vestindo um casaco decotado de crepe de lã macia vai ser considerada mais flexível que a que usa uma jaqueta dura de gabardina” (FISCHER-MIRKIN, 2001, p. 97). Ele afirma também que uma empresa será identificada como tendo melhor qualidade se os tecidos utilizados em seu código de vestir forem “sutilmente ricos” (2001, p. 106) e tiverem bons cortes.

Apesar disso, deve-se prestar atenção às características que se deseja passar, porque embora elas possam parecer desejáveis, talvez não sejam adequadas. Por exemplo, após a escolha de determinada candidata, “o entrevistador apontou que a roupa da primeira candidata era claramente de excelente qualidade, mas sua aparência cuidadosa, conservadora, traía um temor de afirmar estilo pessoal próprio.” (FISCHER-MIRKIN, 2001, p. 108)

### **2.5.1.1.3 Estilo**

Do estilo das vestimentas podem-se extrair determinadas características, especialmente aquelas relacionadas a status e poder (RAFAELI; PRATT, 1993, p. 36). Assim, certos estilos muitas vezes são associados a status mais altos comparados a outros. Os autores fazem duas distinções importantes quanto ao estilo: a primeira em relação à formalidade do vestuário e a segunda em relação à diferença dos sexos (em relação ao vestuário).

#### **2.5.1.1.3.1 Estilo: Formal *versus* Casual**

Muitos estudos já provaram que dependendo do nível de formalidade utilizado no vestuário, as características do indivíduo que são transmitidas àqueles que o veem diferem consideravelmente. Por exemplo, Rollman (1977) descobriu que um professor que se veste casualmente (por exemplo: jeans, camiseta esportiva, tênis) é considerado como tendo menos status comparado ao mesmo professor vestido de maneira formal (isto é, com terno escuro, camisa branca e gravata, por exemplo).

Outro estudo, de Cardon e Okoro (2009, p. 357) mostrou que os alunos de administração percebem grandes diferenças nas características relacionadas ao nível de formalidade da vestimenta corporativa. Enquanto um vestuário formal é associado a autoridade e competência, um vestuário moderadamente formal remete à produtividade e à confiabilidade e um vestuário pouco formal é associado à criatividade e afabilidade. Este estudo, que foi feito com pessoas de ambos os sexos e de duas etnias diferentes *European Americans* e *African Americans* mostrou que não houve grandes diferenças na interpretação da relação entre características e vestuário, tanto em se tratando dos gêneros quanto das etnias.

Fischer-Mirkin (2001, p. 94) vai ainda mais fundo na questão da vestimenta informal ao afirmar que, “de fato, ficou provado que as pessoas que se vestem de maneira criativa estão mais abertas a novas ideias que as que se vestem de maneira conservadora”.

O autor, porém, comenta sobre o choque causado por um encontro entre pessoas vestidas formalmente e informalmente: ao fazer uso de uma vestimenta formal em uma reunião com pessoas ligadas à criação, estas poderiam sentir-se desconfortáveis, assim como roupas que remetem a um espírito livre não seria bem vista por executivos, uma vez que estes desejam se certificar de que seu investimento e confiança “estão em mãos responsáveis – em outras palavras, convencionais”. (FISCHER-MIRKIN, 2001, p. 96).

A importância do estilo é ressaltada pelo autor pois, quando alguém se veste com a intenção de passar despercebido (“vestimenta que diz ‘não olhem para mim’ ou ‘não me importa’”, p. 102) indica que a pessoa tem baixa autoestima e passa a ideia de que não sente merecedora de respeito, de que não tem “o direito de mostrar boa aparência” (p. 102) e não se sente confortável quando está no poder.

Fischer-Mirkin (2001) também mostra o contraponto: ao vestir-se de maneira independente, a pessoa se mostra “segura de si para formar as próprias opiniões” (p. 95) e aberta a novas ideias. Mas ele ressalta que alterar o estilo ou imagem frequentemente releva instabilidade, inconstância. Assim, transmite a ideia de que “e não é capaz de se decidir quanto ao próprio estilo, não será capaz de tomar decisões fundamentadas” (p. 92)

#### **2.5.3.1.1.2 Estilo: Diferenças de Sexo**

Rafaeli e Pratt (1993) explicam a distinção de estilo baseada no gênero através de um exemplo: ternos, por serem associados aos homens, remetem traços que são tradicionalmente encarados como masculinos (como poder). Já saias curtas e decotes, que são relacionados à mulher, relacionam-se a traços que são conhecidamente femininos, como submissão. (MOLLOY, 1977<sup>12</sup>; PLYS, 1990<sup>13</sup>; WOLF, 1991<sup>14</sup> apud RAFAELI; PRATT, 1993, p. 36).

Fischer-Mirkin (2001) comenta sobre como o uso de roupas masculinas pelas mulheres fazem-nas se sentirem confiantes em seu poder. Segundo o autor, “a mulher que usa calça comprida e ombreira ao mesmo tempo se sente e parece mais forte” (p. 77). Isso porque, “historicamente, os homens têm alcançado uma série de oportunidades e privilégios negados às mulheres. Usar roupa de homem é uma maneira simbólica de herdar essa posição privilegiada” (p. 77)

---

<sup>12</sup> MOLLOY, J. 1977. **The woman's dress for success**. Chicago: Follett.

<sup>13</sup> PLYS, C. 1990. Dress for duress. **Spy**, July: 62-70.

<sup>14</sup> WOLF, N. 1991. **The beauty myth**. New York: Morrow.

O autor ressalta, entretanto, que pode não ser tão interessante assim, para a mulher, vestir-se de maneira masculina, já que, se por um lado, ela pode dar a impressão de uma competente comandante, por outro, pode parecer intimidadora e carente de traços tipicamente femininos. Em outras palavras – ainda deste autor: “mais uma vez, a mulher vai parecer mais profissional e menos emocional num *tailleur* marcado, do tipo masculino, mas também menos sensível e criativa.” (FISCHER-MIRKIN, 2001, p. 109)

Mas é importante observar o tipo de ambiente em que a mulher trabalha. Fischer-Mirkin (2001) ainda enfatiza que, nas áreas conservadoras – e, portanto, formais – é desaconselhável a utilização de saias passem dos joelhos e de estampas audaciosas ou mesmo com flores pequenas, pois tais itens carecem de prestígio e poder. Roupas provocantes também não são indicadas, como aquelas apertadas, feitas com tecidos finos e saias curtas (2001, p. 105).

Outra forma de a mulher parecer mais autoritária é por meio de superposições (em relação àquelas que usam apenas uma peça de roupa, como um vestido). Entretanto, ao cobrir sua pele somente com uma camada fina induz à percepção de vulnerabilidade (FISCHER-MIRKIN, 2001, p. 100).

Fischer-Mirkin (2001) também mostra como o estilo da saia pode revelar diversas características da mulher:

O comprimento da saia também é bom indicador do estilo profissional pessoal da mulher. [...] Por exemplo, uma pessoa com saia comprida e justa é vista como sofisticada, mas um tanto distante. Pelo fato de o comprimento e a estreiteza restringirem o movimento, implicam que a usuária pode ter um ponto de vista restrito ou contido. Ao mesmo tempo em que as saias justas podem fazer a mulher parecer distante, a amplidão de uma saia comprida, rodada, a faz parecer mais calorosa e abordável. Essas saias são abertas e fluidas; sua extensão permite maior movimento das pernas e essa liberdade de movimento faz a usuária parecer aberta e de fácil convívio. Enquanto as saias compridas justas implicam sofisticação, as saias curtas parecem mais jovens, sugerindo uma mente aberta, espirituosa e vigorosa – uma pessoa forte, criativa. [...] Mas, embora uma mulher vestindo saia curta rodada possa parecer mais jovem de coração, ela pode também aparentar menos maturidade. (FISCHER-MIRKIN, 2001, p. 99)

### **2.5.1.2 Homogeneidade e Conspicuidade**

Rafaeli e Pratt (1993) explicam de forma mais aprofundada o que é homogeneidade e conspicuidade. Como já foi dito, a homogeneidade está relacionada à variância de atributos do vestuário (cores, materiais, estilos) entre os membros da organização, enquanto a conspicuidade mede a singularidade dos atributos das vestimentas de certa organização comparada às vestimentas de não-membros.

A homogeneidade possui uma “escala” contínua. Entretanto, três intervalos devem ser ressaltados: aleatoriamente heterogêneo, homogêneo estratificado ou completamente homogêneo. O primeiro (aleatoriamente heterogêneo) denota que há grandes diferenças entre as

vestimentas dos membros da organização; homogeneidade estratificada existe quando há semelhança no vestuário dos subgrupos (como departamentos), mas grandes diferenças no vestuário entre os subgrupos; há completa homogeneidade quando todos os membros da organização se vestem de forma similar – geralmente, nestes casos, o código de vestuário está associado a uniformes. Nestes casos, a variância é mínima, tanto nos subgrupos quanto entre eles (RAFAELI; PRATT, 2001, p. 37-38).

Peluchette e Karl (2007) comentam que, nos últimos anos, as empresas tem tentado, através do código de vestimenta, influenciar as ações e comportamentos dos empregados, para que reflitam os valores organizacionais. Eles exemplificam com as camisetas polo e as calças caqui utilizadas pela Toyota, Mazda e Honda, que levaram à homogeneização da aparência e, assim, à redução das diferenças de status, reforçando os valores da organização de trabalho em equipe e união (BEECHLER; YANG, 1994<sup>15</sup>; FLORIDA; KENNEY, 1991<sup>16</sup> apud PELUCHETTE; KARL, 2007, p. 346).

A conspicuidade pode variar de baixa a alta e refere-se à extensão à qual o padrão do vestuário organizacional é único em relação à cor, material e estilo. Quando há alta conspicuidade, é possível identificar claramente os membros de uma determinada organização dos não-membros – assim, é possível dizer, através de suas roupas, exatamente de qual organização se trata; quando há um nível baixo de conspicuidade, não é possível identificar os membros dos não-membros da organização através de seu vestuário – que nem revela o nome da organização, nem sua natureza, isto é, seu ramo; num nível moderado de conspicuidade, pode-se inferir a natureza da organização por meio das roupas de seus funcionários, mas não a organização específica (RAFAELI; PRATT, 1993, p. 38).

É importante notar que a homogeneidade e a conspicuidade são interdependentes e contínuas. Sua relação se dá porque, para que a empresa seja única em um nível organizacional, o vestuário altamente conspícuo precisa ser aplicado a todos os empregados, ou seja, ser justamente homogêneo. De maneira similar, a completa homogeneidade do vestuário é incomum e tende a ser altamente conspícuo. Ainda que os membros individuais estejam vestidos de forma não muito diferente dos não-membros, a homogeneidade de suas vestimentas provavelmente fará com que os membros, como um grupo, se destaquem (RAFAELI; PRATT, 1993, p. 38).

---

<sup>15</sup> BEECHLER, S., & YANG, J. (1994). The transfer of Japanese-style management to American subsidiaries: Contingencies, constraints, and competencies. **Journal of International Business Studies**, 25, 467–491.

<sup>16</sup> Florida, R., & Kenney, M. (1991). Transplanted organization: The transfer of Japanese industrial organizations to the US. **American Sociological Review**, 56, 381–398.

### 3. Metodologia

O conhecimento científico, segundo Tartuce (2006) é resultado do estudo aprofundado e metódico. Método, ainda segundo este autor, é o caminho em direção a um objetivo. Para Gerhardt e Souza (2009), “método científico compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados” (2009, p. 11). Assim, dado o caráter científico do presente estudo, se faz necessária a explicitação dos métodos utilizados para sua realização.

#### 3.1 Tipos de Pesquisa e Coleta de Dados

Segundo Silveira e Córdova (2009), a pesquisa qualitativa preocupa-se em entender o porquê de um fenômeno, visando sua compreensão aprofundada e não numérica ou quantificada.

Algumas das características deste tipo de pesquisa podem ser descritas como: “hierarquização das ações de *descrever, compreender, explicar*, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 32).

Segundo Fonseca (2002, p. 20), a pesquisa quantitativa, por sua vez, visa à quantificação dos resultados, que podem ser extrapolados para a população, uma vez que suas amostras são grandes. Ela foca na objetividade e julga que a realidade só é passível de compreensão via análise de dados brutos, coletados com instrumentos padronizados e imparciais.

Quanto à coleta e análise de dados, as principais diferenças entre a pesquisa qualitativa e quantitativa é que, na primeira, os instrumentos de coleta não são formais nem estruturados e a análise das informações narradas é feita de maneira intuitiva; na segunda, entretanto, os instrumentos de coleta são estruturados e formais e sua análise é feita com base em procedimentos estatísticos.

Neste estudo, a pesquisa será realizada por meio de uma investigação exploratória, que é utilizada nos casos em que na área do estudo em questão há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem (VERGARA, 2009). Segundo Gil (2007), geralmente são utilizados levantamento bibliográfico, entrevistas com indivíduos que têm conhecimento prático do objeto de estudo e análise de exemplos que incitam a compreensão. Ainda de acordo com este autor, tal tipo de pesquisa pode ser classificado ou como pesquisa bibliográfica ou como estudo de caso. Este estudo se caracteriza como pesquisa bibliográfica.

Em relação às formas de investigação, será adotada principalmente a pesquisa de campo, bibliográfica e etnometodológica, cujas definições se encontram a seguir.

Para Vergara (2009), “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA,

2009, p. 42). Fonseca (2002) é um pouco mais conciso em sua definição ao afirmar que a pesquisa de campo é caracterizada pelas investigações que contém não só pesquisa bibliográfica e/ou documental, mas também coleta de dados junto a pessoas.

Vergara (2009) conceitua a pesquisa bibliográfica da seguinte forma: “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.” (VERGARA, 2009, p. 43). Fonseca (2002, p. 32) complementa ao afirmar que “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”.

Em relação à pesquisa etnometodológica, Fonseca (2002) define da seguinte forma:

O termo etnometodologia se refere nas suas raízes gregas às estratégias que as pessoas utilizam cotidianamente para viver. Tendo essa referência por norte, a pesquisa etnometodológica visa compreender como as pessoas constroem ou reconstróem a sua realidade social. Para a pesquisa etnometodológica, fenômenos sociais não determinam de fora a conduta humana. A conduta humana é o resultado da interação social que se produz continuamente através da sua prática cotidiana. Os seres humanos são capazes de ativamente definir e articular procedimentos, de acordo com as circunstâncias e as situações sociais em que estão implicados. A pesquisa etnometodológica analisa deste modo os procedimentos a que os indivíduos recorrem para concretizar as suas ações diárias (FONSECA, 2002, p. 36).

Coulon (1995, p. 90) sintetiza dizendo que a pesquisa etnometodológica evidencia de que forma “cada grupo e cada membro apreende e dá sentido à realidade e por quais processos intersubjetivos a mediação da linguagem entre os grupos e seus lugares constrói a realidade social que afirmam”.

Com o intuito de analisar as ações dos sujeitos na vida cotidiana, a pesquisa etnometodológica dispõe de uma multiplicidade de instrumentos, como: a observação direta, a observação participante, entrevistas, estudos de relatórios e documentos administrativos, gravações em vídeo e áudio (SILVEIRA; CORDOVA, 2009, p. 42).

### **3.1.1 Entrevistas Semiestruturadas**

Neste estudo, a forma de investigação será por meio de entrevistas semiestruturadas, que são aquelas em que há um roteiro, mas o pesquisador tem liberdade para ouvir e até incentivar o entrevistado a falar sobre assuntos que eventualmente surjam como desdobramentos do tema principal (GERHARDT *et al.*, 2009, p. 72).

Gil (1987, p. 113) define este tipo de entrevista como “entrevista por pautas”, observando que há um certo grau de estruturação neste caso, “já que se guia por uma relação de

pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. Estes pontos, ou pautas, devem ter uma ordem lógica. Não são feitas muitas perguntas diretas ao entrevistado, podendo este falar livremente – desde que o assunto esteja relacionada às pautas. Quando isto não acontece, o entrevistador deve intervir, mas de forma sutil, para conservar a espontaneidade do processo.

Malhotra (2012, p. 121), por sua vez, define como “entrevistas em profundidade” aquelas entrevistas não estruturadas e diretas, realizadas individualmente. Através dela, busca-se descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos do entrevistado sobre determinado assunto. Segundo o autor, o entrevistador formula uma pergunta inicial e depois o rumo da entrevista é determinado de acordo com as respostas do entrevistado. Ele afirma que “o entrevistador procura seguir um esquema predeterminado (...). Entretanto, o fraseado específico das perguntas e a ordem de sua formulação são influenciados pelas respostas do entrevistado. A sondagem tem importância decisiva para obter respostas ocultas”.

Assim as entrevistas serão feitas seguindo um roteiro, com perguntas abertas, tendo uma ordem lógica, mas que pode ser alterada de acordo com as respostas das entrevistadas.

### **3.1.2 Seleção da amostra**

Neste estudo será utilizada a amostra por conveniência, que é uma técnica de amostragem não probabilística cuja característica principal é a obtenção de uma amostra de elementos convenientes. A seleção desses elementos é de responsabilidade do entrevistador (MALHOTRA, 2012, p. 275).

Gil (1987, p, 97) nomeia este tipo de técnica como “amostragem por acessibilidade” e explica que ela não possui rigor estatístico, portanto, é o método mais flexível de amostragem. Este tipo de amostragem é aplicado em estudos qualitativos ou exploratórios, pois nestes não se exige um alto nível de precisão e, de acordo com Malhotra (2012, p. 275), são úteis para gerar ideias, intuições ou hipóteses.

Ainda segundo Gil (1987, p, 97), “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”. Malhotra (2012, p. 275), entretanto, afirma que “as amostras por conveniência não são representativas de qualquer população definível. Logo, não faz sentido, teoricamente, fazer generalizações sobre qualquer população a partir de uma amostra por conveniência”.

Serão entrevistadas quatro mulheres do banco Bradesco e quatro do banco Itaú para que seja possível analisar o conceito de conspicuidade – a diferença entre a vestimenta de membros e não-membros da organização. Dessas quatro mulheres de cada banco, duas serão do *front office* e duas do *back office*, pois assim pode-se analisar o conceito de homogeneidade –



diferenças no vestuário dos membros da organização. A razão de ter-se determinado estas duas áreas é que, como as mulheres que trabalham no *front office* lidam diretamente com os clientes e levam, portanto, a imagem da organização, deve haver mais controle da empresa sobre o código de vestimenta dessa área. Assim, acredita-se que a probabilidade de haver distinção entre a indumentária destes dois grupos seja maior do que entre outros departamentos – e tal distinção enriquecerá a pesquisa.

### 3.1.3 Instrumento de Coleta – Quadros conceito-realidade

As perguntas para a entrevista em profundidade foram elaboradas a partir dos conceitos e respectivos autores apresentados no referencial teórico. Os autores, respectivos conceitos, sua explicação e as perguntas são apresentados em quadros para identificar as características da organização ao indagar as entrevistadas sobre seus códigos de vestimenta.

O quadro 2 refere-se às cores e sua relação com o indivíduo e com a empresa.

Autor	Conceito	Explicação	Perguntas
Fischer-Mirkin (2001)	<i>Cores - aspectos individuais</i>	<i>Significado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que cores você usa para trabalhar?</li> <li>- Porque você escolhe essa(s) cor(es)?</li> <li>- Você sente algo diferente no seu comportamento com o uso dessa cor? Em situações importantes profissionalmente, que roupas e de quais cores você resolveu usar?</li> <li>- Você se considera extrovertida ou introvertida? É mais conservadora ou revolucionária?</li> </ul>
	Cores Escuras	Estão relacionadas a retração; indivíduo tem perfil mais conservador e introvertido	
	Cores Audaciosas e brilhantes	Remetem a calor e integração; indivíduo tem perfil revolucionário e extrovertido	
	Cor Preta	Também relacionada à retração; perfil do indivíduo é introvertido, mas a cor remete à sofisticação	
Pati (2013)	<i>Cores- aspectos organizacionais</i>	<i>Impressão gerada</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que cores são utilizadas no vestuário de sua empresa?</li> <li>- Alguma(s) cor(es) é/são proibida(s)?</li> <li>- Que impressão você tem das pessoas e da organização, dada a cor utilizada?</li> <li>- Se não conseguir pensar dessa forma, considere se a impressão que tem do Google em relação à que tem do banco.</li> </ul>
	Preto	Liderança	
	Azul	Trabalho em equipe	
	Cinza	Capacidade analítica/lógica	
	Branco	Organização	
	Marrom	Confiabilidade	
	Vermelho	Poder	
	Verde, Amarelo, Laranja ou Roxo	Criatividade	

Quadro 2: Cores e sua relação com o indivíduo e com a empresa

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 3 relaciona os atributos do vestuário e características pessoais. As questões têm por objetivo identificar as escolhas sobre material e estilo (formalidade e gênero):

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Explicação</b>	<b>Perguntas</b>
Fussel (1983) e Fischer-Mirkin (2001)	<b>Material</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que tecidos você geralmente usa para trabalhar?</li> <li>- Que tecidos você jamais usaria para trabalhar? Porquê?</li> </ul>
	Fibra Pura	Alta hierarquia	
	Fibra Sintética	Baixo escalão	
	Tecido rígido, estruturado	Inflexibilidade	
	Tecido macio	Coragem e clareza para mostrar o que pensa; mente aberta	
Cardon e Okoro (2009)	<b>Estilo: formalidade</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há um código de vestimenta escrito na sua empresa?</li> <li>- Qual é o código (implícito ou explícito)?</li> <li>- Calça jeans é permitido? Se sim, em que momentos?</li> </ul>
	Formal	Autoridade e competência (Exemplos: terninho, tailleur)	
	Moderadamente formal	Confiabilidade e produtividade (Exemplos: camisas leves, calças e saias sociais)	
	Informal	Criatividade e afabilidade (Exemplo: calça jeans)	
Pratt e Rafaeli (1993)	<b>Estilo: gênero</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como você escolhe a roupa no dia -a-dia?</li> <li>- Usa saias e vestidos? Se sim, em que altura? Justas ou rodadas?</li> <li>- Decotes e saias curtas são aceitos? E estampas, são usadas?</li> </ul>
	Masculino	Poder, Profissionalismo, pouca emoção (Exemplos: calças, cortes retos, superposições)	
Feminino	Submissão, Criatividade e sensibilidade (Exemplos: Saias curtas, decotes)		
Fischer-Mirkin (2001)	Saia comprida e justa	Sofisticação e distanciamento	
	Saia comprida e rodada	Pessoa calorosa e abordável	
	Saias Curtas	Jovialidade; mente aberta, força, criatividade	

Quadro 3: Atributos do vestuário e características pessoais

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 4 apresenta a aplicação dos conceitos Homogeneidade e Conspicuidade desenvolvidos por Rafaeli e Pratt (1993):

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Explicação</b>	<b>Perguntas</b>
Rafaeli e Pratt (1993)	<b>Homogeneidade</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os outros funcionários da empresa se vestem como você? Se não, mais pessoas se</li> </ul>
	Heterogeneidade aleatória	Ninguém se veste de forma similar; organização valoriza a	

		inovação	vestem como você?
	Homogeneidade estratificada	Os subgrupos se vestem de forma similar; organização valoriza a divisão do trabalho	
	Completa homogeneidade	Todos se vestem de forma similar; organização valoriza a consistência	
	<b>Conspicuidade</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Você que compra suas roupas ou a organização te dá (neste caso, é uniforme)?</li> <li>- Se você que compra, existem regras que a organização colocou quanto às roupas usadas na empresa?</li> <li>- Na sua opinião é possível identificar uma executiva da empresa de acordo com as roupas que usa? Existe um padrão?</li> </ul>
	Altamente singular	É possível identificar a organização através do seu código de vestimenta	
	Moderadamente singular	É possível identificar apenas o ramo da organização através do seu código de vestimenta	
	Sem singularidade	Não é possível identificar a organização nem seu ramo de atuação através do seu código de vestimenta	

Quadro 4: Homogeneidade e Conspicuidade e sua aplicação

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 5 apresenta as questões relacionadas à cultura organizacional em relação à estrutura pública e individual, efemeridade dos produtos culturais, sua incorporação por meio do vestuário e hierarquia:

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Explicação do Conceito</b>	<b>Perguntas</b>
Oliveira (1988)	Estrutura Pública e Individual	Se há um código de vestir claro e explícito, o vestuário faz parte da estrutura pública. Se não, faz parte da estrutura individual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há uso de uniforme na sua empresa?</li> <li>- Se sim, para a empresa toda ou apenas para parte dela? Qual parte?</li> <li>- Se não, há um código de vestir claro e explícito na sua empresa?</li> </ul>
Pettitgrew (1979)	Efemeridade dos produtos culturais	Se houve mudança significativa, o vestuário faz parte do conceito de cultura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O código de vestir da sua organização já passou por alguma mudança? Por exemplo, a cor, material ou estilo do uniforme.</li> </ul>

Robbins (2005)	Incorporação da cultura - vestuário é uma das formas	A forma como a pessoa descobriu o código de vestir mostra a importância do vestuário na incorporação da cultura corporativa	– Como você aprendeu qual tipo de roupa deveria usar para trabalhar?
Fischer-Mirkin (2001)	Hierarquia	Se o superior veste-se de forma diferente da entrevistada, isso evidencia seu nível hierárquico (quanto mais alto o escalão, mais liberdade a pessoa sente para se vestir como deseja)	– Qual seu nível hierárquico? Seus superiores se vestem de forma diferente de você? Como? – No lugar deles, você se vestiria diferente? Como?

Quadro 5: Aspectos sobre cultura organizacional e sua aplicação  
Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 Análise de Dados

A técnica utilizada para a análise dos dados coletados será a análise de conteúdo. Segundo definição de Mozzato e Grzybovski (2011, p. 734) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.” Chizzotti (2006, p. 98) afirma que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos (GERHARDT et al., 2009). Para se realizar a análise, Bardin (2006) recomenda organizar o estudo em três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na pré-análise é organizado o material que será analisado para torná-lo operacional, de forma a sistematizar as ideias iniciais. A organização é realizada em quatro etapas: (a) leitura flutuante, que consiste no contato com os documentos da coleta de dados; (b) seleção dos documentos, que compreende a delimitação do que será analisado; (c) concepção das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que consiste na definição de indicadores através de recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2006).

A segunda fase resume-se em explorar o material. Esta é a fase da descrição analítica, que consiste em submeter o corpus (qualquer material textual coletado) a um estudo aprofundado, cujas diretrizes são as hipóteses e referenciais teóricos.

A terceira está relacionada ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesta ocorrem a condensação e o destaque das informações para análise, resultando nas interpretações inferenciais; é a hora de se usar a intuição, a análise reflexiva e a crítica (BARDIN, 2006).

#### 4. Resultados e Análise

Após a conclusão da base teórica, foram realizadas as entrevistas em profundidade com as gestoras dos bancos Itaú e Bradesco. No total foram oito entrevistas, sendo três por telefone e cinco pessoalmente. Dessas oito, quatro entrevistadas são gestoras do Itaú (duas por telefone) e quatro do Bradesco (uma por telefone). Em média, cada entrevista feita pessoalmente durou em torno de uma hora, enquanto aquelas feitas via telefone, aproximadamente 45 minutos.

Com exceção de uma, as entrevistadas tinham cargo de gerente ou superior; a faixa etária compreendeu um intervalo de 28 a 45 anos; a formação acadêmica (curso de graduação) era bem diversa. Das quatro entrevistadas de cada banco, duas eram da área de *back-office*, o que significa que trabalham em áreas administrativas com quase nenhum contato com o cliente do banco, seja pessoa física ou funcionários de empresas. As que trabalham no *front-office* tem contato direto com clientes pois estão alocadas nas agências de seus respectivos bancos. O quadro 6 apresenta o perfil das entrevistadas:

	Nome	Cargo	Idade	Formação acadêmica (Graduação)	Tem contato com o cliente?
Itaú	Adriana Peres	Superintende Comercial	40	Administração de Empresas	Sim
	Débora Gazotti	Gerente de Planejamento	31	Engenharia Eletrica	Não
	Marina Moretti	Gerente Comercial	33	Economia	Não
	Thaís Milani	Gerente de relacionamento sênior	33	Economia	Sim
Bradesco	Ana Claudia Paulo Da Silva	Analista de treinamento	32	Letras	Não
	Ana Lucia de Oliveira	Gerente geral de agência	42	Administração de Empresas e Direito	Sim
	Edileide Maria da Silva Matos	Gerente geral de agência	45	Serviço Social	Sim
	Jacqueline Cardinali O. de Sousa	Gerente de projetos	28	Administração de Empresas	Não

Quadro 6: Perfil das entrevistadas

As entrevistas foram realizadas nos meses de Junho e Julho de 2014, transcritas e organizadas de acordo com a estruturação dos conceitos apresentada nos quadros de perguntas já apresentado na metodologia. Receberam tratamento com a eliminação dos cacófonos e das partes que não se referiam ao assunto estudado e redução das respostas. A partir disso foi possível reconhecer as similaridades das respostas, identificar novas questões e analisar as respostas com base nos conceitos.

Conforme apresentado nos quadros 2 e 5, as perguntas foram categorizadas em sete grupos: cores – aspectos individuais, cores – aspectos organizacionais, material, estilo: formalidade, estilo: gênero, homogeneidade e conspicuidade e cultura (dentro da qual há quatro dimensões: Estrutura pública e Individual; Efemeridade dos produtos culturais; Incorporação da cultura e Hierarquia). A análise das respostas segue esta categorização.

A seguir, serão apresentados os resultados das entrevistas na seguinte estrutura: primeiramente, para cada aspecto do vestuário analisado, será descrita a opinião geral das mulheres do Itaú, seguida pela do Bradesco e, por fim, a comparação dessas análises, confrontada pelos autores estudados no referencial teórico.

#### **4.1 O impacto da cor do vestuário para o indivíduo**

Para compreender este aspecto do vestuário, foram feitas as seguintes perguntas:

- Que cores você usa para trabalhar?
- Porque você escolhe essa(s) cor(es)?
- Você sente algo diferente no seu comportamento com o uso dessa cor?
- Em situações importantes profissionalmente, que roupas e de quais cores você resolveu usar?
- Você se considera extrovertida ou introvertida? É mais conservadora ou revolucionária?

Com relação às cores, todas as entrevistadas do **Itaú** no trabalho afirmaram se vestir com cores mais “sóbrias”, mais “fechadas”, como preto, cinza, azul marinho, branco e bege. Elas acreditam que essas cores passam mais seriedade e sobriedade. Cores mais vibrantes são raramente usadas (e quando o são, geralmente é no verão) e são consideradas alegres. Outra questão levantada é a importância de não se chamar a atenção pela roupa, conforme afirmação a seguir:

*“Muito preto, branco, cinza e cores (verde, azul), porque essas cores passam seriedade e porque não quero que a roupa chame mais atenção do que o conteúdo do discurso; não gosto de marrom. Vermelho, de vez em quando. Eu escolho antes a cor que eu vou usar e aí acho que ela reflete o meu espírito*

*naquele dia. [Mas] o dia em que eu estou mais mal-humorada, eu escolho mais o colorido, geralmente verde (bandeira) ou blazer amarelo (ferrugem)” (Débora, back-office, Itaú)*

Todas afirmaram que a cor, por si só, não afeta como se comportam. Por outro lado, Marina (área comercial, Itaú) disse que se sente bem quando a peça é nova, Débora afirmou que se sente mais segura quando veste uma peça de que gosta, independente da cor. Segundo as outras duas, a cor não altera a forma como se sentem no ambiente do Itaú.

Existem dois tipos principais de eventos no banco Itaú: um que é durante o dia e a vestimenta é casual e outro que é jantar ou festa. Quando o evento é noturno, elas preferem vestidos:

*“Eles mesmos pedem pra ir com roupa mais tranquila, porque é à tarde e às vezes tem coisa em grupo, anda pra lá, vem pra cá. Tem esses eventos que tem um monte de gincana, essas coisas assim, então procuro ir com uma calça jeans escura, uso um sapatinho baixo, uma camisa por cima...” (Adriana, área comercial, Itaú)*

*“Depende: quando tem treinamentos longos durante o dia, uma calça jeans reta escura e uma blusa ou uma camisa – uma jaqueta, se estiver frio. Se for um jantar do banco, procuro um vestido mais sóbrio ou uma calça social e camisa, depende do tempo.” (Thaís, área comercial, Itaú)*

Todas se consideram pessoas conservadoras, embora isso não signifique que sejam introvertidas. Esse conservadorismo é corroborado pela preocupação de não chamar a atenção, mencionada anteriormente.

A questão das cores no vestuário das mulheres do **Bradesco** ficou mais evidente, na medida em que as mulheres do *back-office* comentaram usar roupas mais coloridas do que aquelas que têm contato com o cliente:

*“Eu uso todas as cores, porque eu adoro colorido. Eu tenho muitas cores fortes, por exemplo: pink, eu tenho verde, tenho roxo, tenho bastante branco e bege, que é o que eu geralmente uso mais, porque é básico, branco, bege e preto.” (Jaqueline, back-office, Bradesco)*

*“Eu adoro preto, verde, marrom, bege, branco, cinza... é que eu não tenho muita roupa colorida, é raro eu ter um vermelho, azul...” (Ana Lucia, área comercial, Bradesco)*

Ana Lucia, assim como Edileide (área comercial) escolhe essas cores (preto, marrom, bege, branco e cinza) por achá-las mais sóbrias e sérias – assim como as entrevistadas do Itaú. Ana Claudia (*back-office*) e Jaqueline (*back-office*), embora geralmente se vistam com cores mais sóbrias também o fazem por uma questão de praticidade, já que demanda um certo tempo para encontrar uma combinação de cores que considera adequada, escolhem utilizar peças coloridas de acordo com seu humor ou quando querem se sentir bem.

*“É de vez em quando, quando me dá vontade, geralmente quando eu quero me sentir mais bonita, quero uma roupa diferente, como se fosse uma sensação de **roupa nova**. Me sinto mais segura, mais à vontade... mais ‘eu’. Quando eu*

*coloco uma roupa de todo dia, camisa e calça, às vezes enjoa, porque vira um uniforme.” (Jaqueline, back-office, Bradesco)*

Com relação a alterações no comportamento devido à cor, apenas Edileide afirmou que não faz diferença, pois:

*“Muita gente falava ‘essas pessoas que vestem muito preto é porque estão mais fechadas, mais carrancudas, mais preocupadas’ e acho que por algum tempo isso fez sentido pra mim... depois que eu entendi que isso não tem nada a ver, que o importante é como a gente está e isso vai refletir no preto, no branco, no azul, no amarelo, num vestido de qualquer cor.” (Edileide, área comercial, Bradesco)*

Ana Lucia, por outro lado, sente que as cores influenciam na forma como se sente:

*“Quando eu uso roupas mais claras, me passa um pouco mais de leveza, descontração. Quando eu uso roupas com cores mais fechadas (preto, marrom, cinza), embora eu goste, eu me sinto um pouco mais séria, mas nada que afete meu humor nem nada, mais um ar mais executiva, vamos colocar assim.” (Ana Lucia, área comercial, Bradesco)*

Quanto a situações importantes profissionalmente, todas as entrevistadas do Bradesco afirmaram usar roupas sociais, porque os eventos, normalmente, são reuniões (por exemplo: com gerentes gerais, regionais, presidente). Porém, tanto Jaqueline quanto Edileide mencionaram usar roupas mais novas, por darem maior segurança – a cor, para Edileide, fica em segundo plano. Jaqueline, por outro lado, escolhe cores mais básicas (preto, branco) para não chamar atenção:

*“Geralmente quando é reunião e vai muito homem, eu uso uma camisa, uma calça preta, porque ao mesmo tempo em que eu quero estar bem vestida e formal, eu não quero ser vista pela minha roupa. Eu quero ser notada pelo que eu vou falar, pelo meu trabalho e não pelo que eu estou vestindo.” (Jaqueline, back-office, Bradesco)*

Edileide, gerente geral de agência Bradesco, também afirmou que, depois de usar na reunião a roupa nova, ela a utiliza no dia-a-dia:

*“Normalmente [uso] o vestido mais novo, independente da cor. Até porque, por exemplo, algumas reuniões são previsíveis, como a do presidente do banco, então se eu vejo um vestido que me chama atenção, eu vou comprar – por que é claro que ali nós estamos todas muito mais arrumadas (com um vestido mais elegante, normalmente mais caro). [...] São vestidos que eu visto no meu dia-a-dia também, mas a primeira vez, ele novo, foi lá.” (Edileide, área comercial, Bradesco)*

Assim como as gestoras do Itaú, as do Bradesco também se consideram mais conservadoras, embora três delas se considerem extrovertidas.

Segundo Fisher-Mirkin (2001), cores escuras remetem à retração – quem veste roupas dessas cores provavelmente é conservador e introvertido. Já cores mais audaciosas e brilhantes estão ligadas a calor e integração, indicando que quem as usa tende a ser extrovertido



e revolucionário. A cor preta, uma vez que é escura, está relacionada à retração e introversão, porém, também transmite sofisticação.

É interessante notar que todas as entrevistadas se consideram conservadoras e, de fato, costumam utilizar roupas mais escuras – entre as cores mais citadas estão preto, cinza e azul marinho.

Algumas entrevistadas confirmaram que a cor preta, principalmente, pode transmitir retração e introversão. A maioria, entretanto, concordou que a cor passa sofisticação, inclusive mencionando este adjetivo. Outra prova disso é que, em eventos importantes, muitas escolhem vestimentas da cor preta – Edileide (gerente geral de agência do Bradesco) até afirmou que, em reuniões importantes, a cor preta predomina. Por outro lado, as cores escuras não necessariamente têm relação com o perfil de o indivíduo ser introvertido ou extrovertido, pois as entrevistadas possuíam os mais diversos perfis – embora todas usem preto.

## 4.2 O impacto da cor do vestuário para a empresa

Com o objetivo de compreender como a cor do vestuário afeta a imagem da empresa, foram formuladas as seguintes perguntas:

- Que cores são utilizadas no vestuário de sua empresa?
- Alguma(s) cor(es) é/são proibida(s)?
- Que impressão você tem das pessoas e da organização, dada a cor utilizada?
- Se não conseguir pensar dessa forma, considere se a impressão que tem do Google em relação à que tem do banco.

As cores que as entrevistadas afirmaram serem utilizadas no vestuário do **Itaú** são as mesmas usadas por elas no trabalho (preto, branco, cinza e azul marinho). Embora não existam restrições explícitas quanto às cores utilizadas, Débora mencionou que há restrições implícitas:

*“Qualquer cor pode ser usada, não há nenhum tipo de restrição falada ou escrita, mas você não vê pink, não vê fluorescente, nada muito chamativo... Você vê tons mais padrão, mais sóbrios.” (Débora, back-office, Itaú)*

Por outro lado, segundo Adriana (área comercial), a questão não está na cor em si, mas no modelo da peça de roupa. As entrevistadas comentaram que as cores utilizadas no vestuário da empresa suscitam seriedade e credibilidade.

Marina deu uma resposta interessante quando lhe foi pedido para que comparasse o código de vestimenta do banco com o do Google:

*“O pessoal do Google não se veste como o do banco porque é outro objetivo de empresa. O Google quer passar exatamente isso: “somos tranquilos, sem horário, sem rotina, o que a gente preza são as nossas ideias”. No banco não é assim – tem metas, disciplina, organização, horário. Estou lidando com dinheiro. Quando a gente chega em um lugar, eles sabem que a gente trabalha em banco.”*

*Quando a pessoa de publicidade entra num lugar, a gente sabe que ela trabalha em uma agência de publicidade, porque é um terno com calça jeans e tênis all star, cabelo arrepiado. São tribos.” (Marina, back-office, Itaú)*

Comparando terninhos pretos com outros mais coloridos, como verde-água ou azul-bebê, as entrevistadas afirmaram que estas cores lhes dão a aparência de uma peça mais barata, sem qualidade – mas que isso não necessariamente é ruim: depende do público com o qual se está lidando, conforme afirma Marina:

*“Você falou no azul bebê e eu já pensei naqueles tecidos que brilham, sabe? Mas existem alguns super bonitos.[...] Se eu vou num cliente muito simples, por mais que esteja com um terno pior [comparado ao do banco de investimento], o cliente não usa terno, ele não trabalha dessa forma, por isso que até às vezes combina, até porque se for um ser desses [executivo muito bem vestido] visitar um cliente mais simples, não vai rolar, porque também você não pode causar uma imponência que recue o cliente, tem que ter um meio termo. Mas no fundo acho que [a roupa social] mostra um poder, uma segurança, acho que você é mais respeitado.” (Marina, back-office, Itaú)*

No **Bradesco**, são utilizadas diferentes cores no ambiente de trabalho, independente de ser área comercial ou não, conforme relata Edileide:

*“Aqui [na agência] é bem diversificado, eles se vestem das mais variadas cores. Mas pouco preto (...). Isso é uma coisa que caminha também como eu falei, as tendências vão se ajustando, então você não vê muito em nosso ambiente cores berrantes: roxo, vinho, pink... Agora, no geral [no Bradesco como um todo: nas reuniões de gerentes gerais, por exemplo], o preto predomina, até porque ele é padrão, fica bom com qualquer coisa, você põe uma calça preta qualquer blusa fica bom, eu acho até pela praticidade.” (Edileide, área comercial, Bradesco)*

Ana Claudia mencionou que as estações do ano podem ser uma variável relevante na escolha dos funcionários em relação às cores. Ela também afirmou que, na sua opinião, o modelo da peça é mais importante do que a cor:

*“A gente vê diferentes cores, acho que vai mais de acordo com a estação, tem estação que as pessoas estão usando cores mais fortes, outras, mais neutras. Eu acho que não é nem tanto a cor, mas onde a cor está... está numa blusa? Mas em que jeito? Eu, mulher, reparo mais na forma do que na própria cor.” (Ana Claudia, back-office, Bradesco)*

Embora não existam cores proibidas explicitamente no Bradesco, há restrições impostas socialmente, como relata Jaqueline:

*“Não tem cor proibida, só que lá o pessoal não costuma usar muito laranja, porque é a cor do concorrente, então é muito difícil você ver alguém usando. [...] Por exemplo, eu não consigo trabalhar com nada laranja, porque se eu for entrar de laranja, eu vou me sentir mal e o pessoal até brinca: ‘ah, você veio de Itaú hoje?’; o pessoal fala, vira até piada. Então laranja é uma cor que não é muito bem vista, digamos assim, e a gente mesmo não gosta... nem na roupa nem em nada, na mesa, acessório, nada laranja. Impressionante, mas é assim. Laranja não é muito bem vindo, mas pode ir, não tem proibição” (Jaqueline, back-office, Bradesco)*

Em relação à impressão que elas têm do Bradesco, dadas as cores utilizadas em suas vestimentas (preto, branco, cinza e tons pastéis em geral), todas afirmaram que a imagem que o banco passa é de seriedade e credibilidade. Entretanto, quando Ana Claudia comparou uma executiva do Bradesco vestida com um terninho cinza com uma vestida com um terninho laranja, ela mencionou que, talvez, a impressão esteja relacionada à quantidade de tecido que a pessoa está vestindo de determinada cor e não somente à cor em si:

*“É que se fosse só uma peça, ok, uma de blusa laranja, outra de blusa cinza, talvez eu olhasse até mais para de blusa laranja como uma pessoa com mais energia, mas pensando nesse exemplo da roupa formal inteira, realmente o foco a que eu vou associar seriedade e tudo o que o Bradesco se propõe a ser é a de cinza mesmo. Ou até se fosse uma mulher de vermelho, de repente, poderia ser até a de vermelho [a passar mais seriedade], que é a cor do banco.”* (Ana Claudia, back-office, Bradesco)

Edileide, por sua vez, ressalta a relação entre código de vestimenta da área comercial e a região em que ela atua:

*“[Preto] passa uma coisa mais fechada, uma seriedade maior, principalmente quando você lida com o público. Aqui, tem dos mais diversos públicos [a agência fica na Av. Paulista, em São Paulo – SP]. Então você tem que estar aberta, o mais aberta possível para passar essa receptividade”* (Edileide, área comercial, Bradesco)

Porém, ela discorda de Ana Claudia sobre a cor vermelha:

*“Pode ser que o vermelho não dê a ele [cliente] a mesma conotação de seriedade. Se você perguntar para o banco se ele tivesse que institucionalizar [uniforme], seriam tons pastéis ou vermelhos? Não tenha dúvidas que ele diria tons pastéis. Até porque fica uma coisa mais suave, mais serena, mais tranquila, do que um vermelho, porque é como se dissesse ‘não estamos numa escola de samba, estamos numa agência bancária’”* (Edileide, área comercial, Bradesco)

Quanto à comparação com outras formas de vestimenta que não formal e com o Google, Jaqueline afirmou:

*“[Se] você vai numa agência do Bradesco, você encontra pessoas bem vestidas, com roupas comportadas, e isso passa uma confiança, passa até capricho, um ar de seriedade. Se não fosse assim, se você fosse numa agência e encontrasse uma pessoa de jeans, tênis e camiseta, você acabaria ficando inseguro, dá um ar de relaxo. O Google é uma ferramenta de busca, moderna, jovem, que traz tecnologia, então, quando você vai numa empresa como o Google e vê pessoas jovens, despojadas, antenadas, com roupas diferentes, essa imagem associa muito bem com a imagem de moderno, tecnológico, novo, diferente, que tem tudo a ver com o Google. Talvez, nos departamentos [do Bradesco], como telebanco e redes sociais, tudo bem se vestir como o Google. Mas no caso de uma agência não, porque o cliente procura um lugar sério, seguro, uma instituição de solidez, confiança. Então eu acho que a vestimenta combina com o ideal da empresa.”* (Jaqueline, back-office, Bradesco)

Ana Lucia, assim como Marina Moretti (Itaú), também mencionou a relação entre tipo de vestimenta e empatia com o cliente:

*“A gente percebe que na periferia se usa cores um pouco mais alegres. Numa região de classe A, dificilmente você vê uma pessoa vestida toda de vermelho. Na periferia se observa mais a vestimenta em si - se é social [do que a cor], até porque as pessoas não têm muito conhecimento de qualidade, de tecido, de cor e para o banco, não dá para impor isso, até porque às vezes o cliente da periferia se sente melhor sendo atendido por pessoas com esses tons mais abertos. E o contrário também acontece: [para] a gente que trabalha com uma classe social mais alta, se você for com cor muito chamativa, as pessoas estranham porque não é habitual. O banco deixa claro que é social para todas as agências, mas ele respeita essa questão da região. Não existe essa imposição de cores, existe assim: ‘tem que ser social para pra transparecer respeito’.* (Ana Lucia, área comercial Bradesco)

As cores utilizadas no código de vestimenta de ambos os bancos, que são: preto, azul, cinza e branco, transmitem, segundo Pati (2013), respectivamente: liderança, trabalho em equipe, capacidade analítica e lógica e organização. São características que, de fato, o setor bancário preza, como é possível notar nos relatos das entrevistadas, principalmente naqueles em que elas fazem comparações com as cores das vestimentas (do banco e do Google ou de uma executiva com terninho sóbrio e outra com um colorido).

Cores como verde, amarelo, laranja e roxo, por outro lado, transmitem criatividade. Essas cores segundo as entrevistadas estão pouco presentes no ambiente de trabalho do banco, o que era de se esperar, uma vez que sua principal atividade não envolve, diretamente, pelo menos, a criatividade – em comparação com empresas de tecnologia ou publicidade, por exemplo, que são ramos nos quais ser criativo é essencial.

Um ponto a que se deve atentar, neste tema, é que a quantidade de peças de apenas uma cor é uma variável importante: Ana Claudia (*back-office*, Bradesco) mencionou isso ao comparar uma executiva vestindo um terninho laranja com outra vestindo um cinza, enquanto Edileide (área comercial, Bradesco) afirmou que, entre institucionalizar um uniforme da cor vermelha e um com tons pastéis, ela acredita que o Bradesco preferiria a segunda alternativa.

### 4.3 Material

Este aspecto do código de vestimenta foi explorado com as seguintes perguntas:

- Que tecidos você geralmente usa para trabalhar?
- Que tecidos você jamais usaria para trabalhar?
- Porquê?

Com relação aos tecidos, os mais usados pelas entrevistadas do **Itaú** são algodão e seda. Elas preferem peças mais estruturadas e não gostam de usar tecidos transparentes, conforme relatado a seguir por uma delas:

*“Terninho de lã, aqueles mais fininhos de poliéster, camisa de algodão, vestido de linho, seda. Não usaria tecidos extremamente transparentes, dos quais existem vários tipos, desde seda até poliéster e renda. Não acho adequado trabalhar com*

*roupas transparentes. O ambiente de trabalho não tem a proposta de ficar mostrando o corpo.” (Thaís, área comercial, Itaú)*

No **Bradesco**, os tecidos mais usados são algodão, linho e seda. Ana Claudia (*back-office*, Bradesco) mencionou usar poliéster. Ela e Jaqueline mencionaram não utilizar peças transparentes. Além disso, Jaqueline também afirmou não usar:

*“Terninhos que são feitos com um tecido social, só que ele é meio brilhoso, porque eu acho que aquele tecido não passa uma roupa de qualidade, ele às vezes parece até que pega o cheiro das coisas, não é um tecido fino, não acho bonito.” (Jaqueline, back-office, Bradesco)*

Ana Lucia, que trabalha em agência do Bradesco localizada em uma região nobre de São Paulo, ressaltou a relação entre tecido e classe social:

*“Eu percebo isso: quanto mais bem desenvolvida, ou seja, dependendo do nível da classe social que você atende, aí a roupa social é um pouco mais diferente. Você vai usar um tecido com qualidade melhor... Por exemplo, se eu uso mais um linho, pode ser que em outra região se use mais algodão; se eu uso uma camisa de seda, outra região pode usar uma camisa de algodão, também.” (Ana Lucia, área comercial, Bradesco)*

Segundo Fussel (1983), o tipo de fibra presente na vestimenta – pura (por exemplo: seda ou lã) e sintética (por exemplo: poliéster) determina o status e o nível hierárquico de quem a veste.

É possível observar que isto é verossímil, pois, tanto Jaqueline (*back-office*, Bradesco) quanto Marina (*back-office*, Itaú) citou os terninhos com tecidos que brilham – e que são feitos de poliéster – como tecidos sem qualidade. Entretanto, é importante evidenciar que esta é uma relação lógica, como algumas entrevistadas acabaram por explicar: uma vez que tecidos de fibra pura têm melhor qualidade do que aqueles de fibra sintética, eles são, portanto, mais caros e, por isso, mais acessíveis a quem tem poder aquisitivo maior – aqueles que estão em níveis hierárquicos mais altos.

#### **4.4 Estilo: Formal versus Casual**

A questão da formalidade na vestimenta será analisada com base nas seguintes perguntas:

- Há um código de vestimenta escrito na sua empresa?
- Qual é o código (implícito ou explícito)?
- Calça jeans é permitido? Se sim, em que momentos?

Com relação à existência do código de vestimenta, entre as entrevistadas do **Itaú**, apenas Thaís (área comercial) não tinha conhecimento da sua existência. No código de

vestimenta do Itaú estão algumas diretrizes básicas, como usar calça social, saia cuja altura seja próxima ao joelho, não usar decote, não usar calça jeans e nem tênis. Já sobre o uso de calça jeans, elas afirmaram:

*“Calça jeans pode de sexta-feira, desde que não tenha visita.”* (Thaís, área comercial, Itaú)

Em relação ao *casual day*, que ocorre às sextas-feiras no Itaú, Débora relatou:

*“Acho que quem é do comercial deve se vestir assim [formalmente], mas nós que somos uma área interna, não; porque você passa muita sobriedade/seriedade, enquanto você poderia estar fazendo um ambiente mais dinâmico, em que as pessoas interagissem mais, criassem mais, acho que no banco sobra formalidade. Talvez um ambiente mais informal pudesse ser mais produtivo para as áreas internas. Sexta-feira (casual day) é um dia muito mais descontraído na empresa. Mas também acho que você perde um pouco em termos de seriedade. Então, dependendo do objetivo e das equipes, pode ser bom ou não, acho que você precisa ter equipes mais maduras e preparadas para isso.”* (Débora, back-office, Itaú)

No **Bradesco** o código de vestimenta não é escrito. Entretanto, Ana Claudia (*back-office*) mencionou o código de conduta do banco, o qual inclui algumas questões de vestimenta:

*“Fala sobre a vestimenta que é esperada, sobre você não chamar a atenção, vir com roupas adequadas, que o casual day é na sexta, para evitar o jeans nos demais dias.”* (Ana Claudia, back-office, Bradesco)

Edileide (área comercial) e Jaqueline (*back-office*) afirmaram que não há necessidade de o código se tornar escrito por causa da força da cultura do banco que faz com que todos se vistam de forma parecida. Quanto ao uso de calça jeans, Edileide afirma:

*“Não está escrito que não pode vir de jeans, mas ninguém vem. É implícito. Existe o código de ética, [porém] de vestimenta não tem, mas existe, naturalmente, um padrão. Por exemplo: a gente não pode vir de jeans, de legging. Então qual é o padrão? São roupas sociais, adequadas a quem atende ao público.”* (Edileide, área comercial, Bradesco)

É interessante observar que, talvez pelo fato de não existir um código escrito conhecido por todas as entrevistadas, houve diferenças quanto ao uso de calça jeans: enquanto as gerentes gerais de agência – Edileide e Ana Lucia – disseram que não se usa jeans no Bradesco e que não há *casual day* (segundo Ana Lucia, nem para o *back-office*), Ana Claudia e Jaqueline afirmaram que às sextas-feiras elas podem usar (Jaqueline até afirmou que, desde que esteja bem vestida, ela pode trabalhar com calça jeans todos os dias).

De acordo com Cardon e Okoro (2009), vestimentas formais (terninho e *tailleur* são exemplos) transmitem a imagem de autoridade e competência. Já as moderadamente formais, como camisas leves, calças e saias sociais, comunicam a quem as vê confiabilidade e

produtividade, enquanto aquelas informais – das quais calça jeans é o melhor exemplo – passam criatividade e afabilidade.

Pelos relatos das entrevistadas, é possível observar que, de fato, o setor bancário deseja transmitir autoridade, seriedade e competência. Débora, *back-office* do Itaú, evidenciou a hipótese dos autores ao afirmar que, se as áreas internas se vestissem de maneira mais informal, possivelmente ganhariam mais produtividade e criatividade.

#### 4.5 Estilo: Diferenças de Sexo

Para compreender a questão do gênero no âmbito da vestimenta, foram elaboradas as seguintes questões:

- Como você escolhe a roupa no dia-a-dia?
- Usa saias e vestidos? Se sim, em que altura?
- Justas ou rodadas?
- Decotes e saias curtas são aceitos?
- E estampas, são usadas?

Na hora de escolher a roupa, o primeiro fator a ser considerado pelas entrevistadas do **Itaú** é o clima e o segundo compreende os compromissos do dia:

*“Eu me baseio no tempo e em visitas que eu tenho que fazer, porque algumas empresas não permitem calças (judeus ortodoxos, desembargadores costumam ser tradicionalistas, acham que mulher tem que usar saia).”* (Thaís, área comercial, Itaú)

Quanto ao uso de saias e vestidos, entre as entrevistadas do Itaú, apenas Débora (*back-office*) afirmou não usá-los, por questão de conforto. As entrevistadas do Itaú confirmaram que usam peças sempre na altura do joelho. Em relação ao uso de decote, embora não seja bem visto pelas entrevistadas, são bastante vistos nas outras funcionárias, principalmente gerentes. Seguem alguns trechos das entrevistas sobre este assunto:

*“Eu evito qualquer coisa que pareça sensual, porque a gente trabalha com muito homem, é um negócio que me incomoda.”* (Marina, área comercial, Itaú)

*“Gosto de saia lápis porque eu acho que de alguma maneira também não vira um robô, tem uma certa feminilidade. Eu gosto de roupa mais justa, porque eu acho que você pode ser clássica e não deixar de ser feminina, de estar com seu corpo moldado. Eu acho que nos cargos de gerente, principalmente, se peca muito, vestindo roupa transparente, curta, decote na frente, principalmente.”* (Adriana, área comercial, Itaú)

Em relação às estampas, todas afirmaram usá-las raramente. Seus gostos em relação a peças estampadas também são os mais variados: enquanto Thaís (área comercial) prefere floral,

Débora (*back-office*) prefere estampas geométricas e Marina (área comercial) ainda, prefere estampas aquareladas, sem formato definido. Adriana (área comercial) não gosta de estampas.

As gestoras do **Bradesco** escolhem suas roupas de manhã também se baseando no tempo, prioritariamente. Quando há eventos importantes em um dia, elas preparam a roupa que vão vestir no dia anterior. As duas do *back-office* também consideram se o dia seguinte é sexta-feira, pois nesses dias podem escolher roupas mais despojadas.

Quanto ao uso de saias e vestidos, apenas Ana Lucia (área comercial) não usa, por não considerar uma peça prática no dia-a-dia (pois ela faz muitas visitas a empresas, onde conhece o chão de fábrica e, muitas vezes, passa por escadas vazadas). Edileide (área comercial), por outro lado, ressaltou que gosta muito de vestidos, por achar uma peça prática e elegante e que, portanto, a utiliza quase todos os dias. O comprimento das saias que as entrevistadas vestem é na altura dos joelhos. Edileide, por exemplo, mencionou que gosta de saias em torno de quatro centímetros acima do joelho e justas.

Os decotes, segundo as entrevistadas do Bradesco, devem ser sutis, pois podem atrapalhar o trabalho ao desviar o foco do conteúdo do discurso da funcionária para sua sensualidade. Segundo Jaqueline, como o código não é escrito,

*“você pode ficar à vontade, inclusive acontece de pessoas irem às vezes de decote ou de roupa curta ou de tênis, porque a pessoa acaba tendo essa liberdade. É a minoria, porque é muito forte essa cultura de roupa social, formal, comportada, então não precisa falar mesmo, nem escrever, não tem escrito.”* (Jaqueline, *back-office*, Bradesco)

Em relação às estampas, todas as utilizam e não há diferenças grandes entre os tipos de estampas preferidas por cada uma.

Por fim, Jaqueline mencionou diferenças entre os gêneros sexuais em relação à indumentária:

*“Como a gente acaba indo de vez em quando com uma roupa colorida, acaba até que mesclando. Se passasse a ser todos os dias [o uso da vestimenta colorida], eu acho que poderia mudar a imagem [da mulher no mercado de trabalho], porque às vezes, como ainda existe essa comparação homem versus mulher, a mulher acaba colocando uma camisa, uma calça, para ficar meio que parecida com o homem, passar um ar mais sério. Se a mulher vai muito colorida, muito feminina, talvez ela não seja levada tão a sério numa reunião. Então acho que também tem isso, a mulher acaba querendo se comparar ao homem, se igualar ao homem.”* (Jaqueline, *back-office*, Bradesco)

Pratt e Rafaeli (1993) e Fischer-Mirkin (2001) abordam a imagem dos indivíduos, dada a roupa que eles utilizam, sob o prisma da sexualidade. Segundo Pratt e Rafaeli (1993), roupas com cortes mais masculinos, como calças, peças com cortes retos e superposições transmitem poder, profissionalismo e pouca emoção. Já modelos mais femininos, como saias curtas e decotes, comunicam submissão, sensibilidade e criatividade. Por outro lado, com



Fischer-Mirkin ressalta que estes modelos também sugerem jovialidade, mente aberta e força. Segundo o autor, saias compridas e justas revelam sofisticação e distanciamento, enquanto as compridas e rodadas mostram uma pessoa calorosa e abordável.

Muitas das entrevistadas mencionaram trabalhar na presença de muitos homens apontado como um dos motivos por não usarem roupas curtas ou decotes. Isto sugere que a relação entre estas roupas e a submissão e a sensibilidade, revelada por Pratt e Rafaeli (1993) se confirma. Todas revelaram ter preferência por saias mais compridas (próximas à altura do joelho) e retas, peças que atribuem ao indivíduo a conotação de uma pessoa sofisticada e distante – segundo Fischer-Mirkin (2001) – valores prezados pelas entrevistadas.

#### 4.6 Homogeneidade e Conspicuidade

As perguntas que nortearam a análise do nível de homogeneidade do vestuário dentro da empresa foram as seguintes:

- Os outros funcionários da empresa se vestem como você?
- Se não, mais pessoas se vestem como você?

Já a conspicuidade será analisada com base nas perguntas:

- É você que compra suas roupas ou a organização lhe fornece (neste caso, é uniforme)?
- Se você que compra, existem regras que a organização colocou quanto às roupas usadas na empresa?
- Em sua opinião, é possível identificar uma executiva da empresa, em um evento apenas com executivas do setor bancário, de acordo com as roupas que usa?
- E em um evento com executivas de setores diferentes? Se, nesse caso, não for possível identificar o banco em que você trabalha, é possível identificar, ao menos, as executivas do setor bancário?

Em relação à homogeneidade, todas as entrevistadas do **Itaú** concordaram que é possível discernir, embora não de forma evidente e imediata, quem trabalha na área comercial e quem trabalha em áreas mais internas, pois essas pessoas se vestem com um pouco mais de cuidado, de maneira mais formal, embora o código de vestimenta seja o mesmo para todos.

*“O que dá pra separar é a área comercial. A área comercial sempre está vestida impecável, mas talvez as áreas internas, um ou outro dá uma abusadinha, por que não lida com cliente e tal.”* (Adriana, área comercial, Itaú)

É interessante notar, também, que Marina (área comercial) sugeriu outra divisão: banco de investimentos (Itaú BBA) e banco de varejo (Itaú Unibanco). Segundo ela, de certa forma, existem subculturas diferentes nestes bancos – enquanto o banco de varejo valoriza mais as pessoas, respeitando suas individualidades, o banco de atacado impõe uma forma de se vestir. Em suas palavras:

*“O banco de varejo talvez seja mais simples do que o banco de atacado: se você for no [Itaú] BBA ali na Faria Lima, muitas vezes você se sente num lugar mais hostil, mais imponente. Então, talvez, se eu comparar uma área interna do BBA e uma área interna do varejo, elas vão ser diferentes. No varejo se usa roupa mais barata, de moda, roupa que o corte é ruim. Não que as [executivas] de investimento não usem roupas da moda, mas talvez elas usem roupas da moda mais clássicas... às vezes usam uma calça mais transada, mas mesmo assim, é um corte de alfaiataria.”* (Marina, área comercial, Itaú)

Ela ressaltou, entretanto, que a diferença é perceptível pela qualidade das roupas, pela combinação de peças e de cores e que, quanto mais alta a hierarquia, mais difícil se torna enxergar essa diferença.

No **Bradesco**, Edileide (gerente geral de agência) afirmou que não consegue distinguir os funcionários apenas observando o vestuário. Por outro lado, Ana Claudia e Jaqueline – ambas do *back-office* – afirmaram que há departamentos específicos que podem ser reconhecidos através da roupa: as duas mencionaram o pessoal que trabalha no Telebanco. Jaqueline afirmou:

*“O pessoal do teleatendimento tem uma liberdade maior, eles podem ir com uma roupa mais despojada ou informal (tênis, calça jeans, camiseta). Nós que trabalhamos no departamento, que é um pessoal mais adulto, fazemos muita reunião – **não atendemos clientes**, mas trabalhamos com muitas empresas, então nós precisamos estar mais formalmente vestidos. [...] **se eu quiser ir todo dia de jeans, eu posso, desde que eu esteja de esporte fino, bem arrumada.** Em relação ao código, você visivelmente pela roupa sabe quem é do Telebanco e quem é do departamento.”* (Jaqueline, *back-office*, Bradesco)

Por fim, é possível observar, pela fala de Ana Claudia, alguns pontos levantados por Marina Moretti, do Itaú, como o fato de o banco de varejo ter essa cultura de colocar o indivíduo em primeiro lugar, deixando-o livre para ter seu próprio estilo, além do fato de se notar e que, quanto mais alta a hierarquia, menor é diferença entre as vestimentas.

*“As vestimentas acabam seguindo o estilo da pessoa. Então a gente tem alguma diversidade nesse sentido, claro que com um limite, diferente de uma empresa que não tem tanto conservadorismo quanto o Bradesco. [...] A gente vê muito essa liberdade na operação, [...] [onde as pessoas] entram para trabalhar na central de atendimento, atendendo cliente por telefone – é um público mais jovem (18 a 24 anos). Nas áreas mais administrativas, a gente vai tendo um pessoal mais sênior e aí por conta da função, da exposição maior em reuniões e compromissos, o pessoal começa a se vestir de uma forma um pouco menos diferente, extravagante.”* (Ana Claudia, área comercial, Bradesco)

Segundo Pratt e Rafaeli (1993), há três níveis de similaridade entre as vestimentas dentro da organização: heterogeneidade aleatória – ninguém se veste de maneira semelhante; nesses casos, a empresa preza pela inovação; homogeneidade estratificada – há subgrupos que utilizam indumentárias similares; aqui, o objetivo é ressaltar a divisão do trabalho; e há a completa homogeneidade – todos se vestem de forma parecida; nesse caso, a organização valoriza a consistência.

Apesar de ser possível reconhecer a área comercial através da vestimenta no Itaú este reconhecimento não é feito de forma imediata. Mas, mesmo no Bradesco, há essa (sutil) divisão. Jaqueline, por exemplo, pode utilizar calça jeans todos os dias, se desejar pois ela não tem contato com o cliente. As gerentes gerais das agências do Bradesco, que lidam diretamente com os clientes, por sua vez, raramente usam calça jeans. Há algumas outras áreas específicas, dentro dos bancos, que podem ser identificadas através do seu código de vestimenta, porém são minoria, pelo que foi relatado pelas entrevistadas. No caso do Bradesco foi apontada a central de atendimento, o Telebanco, cujos operadores são mais jovens e tem contato com clientes apenas via telefone.

Embora na teoria os conceitos sejam separados, na prática, eles se sobrepõem. Observa-se que, o banco realmente preza pela divisão do trabalho, já que separa algumas áreas pela vestimenta. Porém, sua prioridade é a consistência, visto que, comparando a grande maioria das áreas dentro do Itaú e do Bradesco, as entrevistadas apontaram não ser possível identificar quais indivíduos pertencem a quais áreas apenas observando o vestuário. Além disso, muitas vezes as entrevistadas mencionaram que o banco desejava passar uma imagem de solidez aos clientes.

Quanto à conspicuidade, todas as entrevistadas do **Itaú** afirmaram comprar suas próprias roupas (portanto, não usam uniforme) e que o banco de fato coloca restrições quanto às roupas usadas no ambiente de trabalho. No caso do Itaú existe um código de vestimenta escrito. Também é possível concluir, por unanimidade entre as entrevistadas, que não é possível identificar uma executiva do Itaú nem em um evento com executivas de ramos diferentes de atuação (advogadas, por exemplo), nem em um evento apenas com executivas de bancos:

*“Não dá pra identificar se uma executiva trabalha no Itaú, porque é um código bastante padrão. Pode ser o banco, pode ser outro banco, pode ser advogada, pode ser de outras empresas do mesmo ramo... mas, de maneira geral, é possível identificar se a pessoa trabalha em banco sim.”* (Débora, área comercial, Itaú)

No caso do **Bradesco**, todas também afirmaram comprar suas próprias roupas. O banco colocou regras quanto às roupas utilizadas para trabalhar, mas estas regras resumem-se a

“traje social completo”, segundo ressaltado por Ana Lucia e Edileide, ambas na gerência geral de agência. Para as outras duas entrevistadas que trabalham no *back-office*, as regras são mais flexíveis – por exemplo, no caso de Jaqueline que afirmou vestir jeans todos os dias se assim o desejar.

Em relação à identificação de uma executiva por meio de suas roupas, as entrevistadas deram respostas diversas. As gerentes de agência afirmaram que, em um evento apenas com executivas do setor bancário, é possível discernir, embora com alguma margem de erro, aquelas que trabalham no Bradesco, conforme relata Ana Lucia:

*“Dá pra identificar [o Bradesco entre outros bancos pela vestimenta], porque normalmente as mulheres de outros bancos se vestem de uma forma um pouco mais descolada, vamos colocar assim. Eu acho que elas tendem a seguir a moda; pelo menos eu tenho amigas de outros bancos e percebo isso: enquanto a gente usa roupas um pouco mais discretas, elas abusam um pouquinho mais de um colorido, um decote, alguma coisa assim.”* (Ana Lucia, área comercial, Bradesco)

As entrevistadas que trabalham no *back-office*, por outro lado, afirmaram que não é possível diferenciar as executivas do setor bancário (portanto, nem aquelas que trabalham no Bradesco) em um evento em que compareçam executivas de vários setores. Entretanto, Jaqueline ressaltou a questão da região:

*“A sede do Bradesco fica em Osasco e muita gente trabalha lá. Na região tem outras empresas, por exemplo, transportadora, shopping, comércio. Se você vai nessa região, o pessoal que trabalha ali é totalmente diferente, é jeans, é tênis, é uma roupa mais simples, então você percebe nitidamente, pela vestimenta, quando um grupinho trabalha no Bradesco. [...] [Mas], por exemplo, se eu for na Av. Paulista, que tem muitos bancos, se eu vejo uma pessoa por ali, vestida socialmente, eu acredito que ou ela trabalha em banco ou ela trabalha em uma empresa de consultoria, ou algo muito formal, porque eu associo com esse tipo de trabalho. É difícil dizer que é exatamente [do setor bancário] – eu remeto ao banco, porque eu trabalho em banco, mas não sei dizer, não diria que é somente banco, poderia ser outras situações, também.”* (Jaqueline, *back-office*, Bradesco)

Rafaeli e Pratt (1993) abordaram o nível de similaridade entre as organizações. Segundo os autores, também há três níveis de similaridade: altamente singular – é possível identificar a organização por meio do seu código de vestimenta; moderadamente singular: apenas o setor em que a organização atua é passível de identificação através do código de vestimenta que ela impõe; e sem singularidade – é muito difícil apontar de qual organização se trata ou mesmo a qual setor ela pertence ao observar o vestuário dos seus funcionários.

Pelo relato das entrevistadas, conclui-se que Itaú e Bradesco pertencem à terceira categoria – sem singularidade – visto que as gestoras não conseguem reconhecer nem executivas de suas próprias organizações em um evento em que estejam presentes apenas executivas do setor bancário, nem executivas do setor bancário em um evento em que estejam executivas de vários setores, cujos códigos de vestimenta são parecidos com o do mercado financeiro, como

advocacia e consultoria. Entretanto, quando se tratam de ramos cujos códigos de vestimenta diferem muito daquele usado pelo setor financeiro, como tecnologia e publicidade, é possível fazer esta distinção.

## 4.7 Cultura Organizacional

A cultura organizacional foi dividida em quatro dimensões: Estrutura pública e individual; Efemeridade dos produtos culturais; Incorporação da cultura e Hierarquia. Para cada uma das dimensões foram elaboradas perguntas. A seguir são apresentadas as dimensões e suas respectivas questões, bem como as respostas das entrevistadas.

### 4.7.1 Estrutura Pública e Individual

As questões relacionadas a essa dimensão, são:

- Há uso de uniforme na sua empresa?
- Se sim, para a empresa toda ou apenas para parte dela? Qual parte?
- Se não, há um código de vestir claro e explícito na sua empresa?

Em relação à imposição do uso de uniforme no **Itaú**, todas afirmaram que nenhum funcionário do banco o utiliza, apenas os terceirizados. No Itaú há um código de vestir explícito, já que é escrito; porém, talvez não muito claro ou conhecido, dado que as entrevistadas afirmaram que tem muita gente que não o segue. Segundo Adriana, isso talvez ocorra por falta de orientação.

No **Bradesco**, também, não há nenhuma área na qual seja obrigado o uso de uniforme. O código de vestir não é escrito, mas, no dia da admissão de cada funcionário, menciona-se que o traje é social, e o assunto fazer parte do treinamento no início da carreira. Para as entrevistadas da área de *back-office*, há dicas de vestimenta na intranet. Pelo fato de as intranets serem diferentes, as gerentes de agência não têm acesso a esse conteúdo. Apesar de o código não ser explícito, as entrevistadas mencionaram que poucos funcionários se vestem de forma inapropriada e que não se costuma chamar a atenção de funcionários vestidos inadequadamente. O motivo para isso é a cultura que é bastante arraigada.

Segundo Oliveira (1988) a cultura organizacional é composta pela estrutura pública, que consiste em instrumentos formais da organização (por exemplo, manuais de normas e procedimentos) e pela estrutura individual, que se refere aos membros da organização como indivíduos. De acordo com o autor, a estrutura individual é o que faz com que a organização se torne única, por que depende de quem são as pessoas que a compõem. Assim, quando os

funcionários escolhem o que vestirão, estão contribuindo para tornar única esta estrutura individual – que pode ser interpretada como parte da cultura organizacional. E esta cultura, de acordo com Freitas (1991), tem, como um de seus ingredientes, um instrumento disciplinador que dispensa o controle externo, já que está interiorizado nos membros da organização.

Uma vez que o Itaú possui um código de vestimenta, este faz parte, evidentemente, da estrutura pública do banco. Entretanto, é interessante notar que, no banco de varejo (Itaú Unibanco), a estrutura individual é mais forte, na medida em que as pessoas se vestem de forma mais diversa em comparação com o banco de investimento, onde este instrumento disciplinador é mais poderoso, pois faz com que seus membros imponham sobre os novos entrantes a forma de se vestir, estendendo-se além do código de vestimenta determinado pelo banco.

Quanto ao Bradesco, esta estrutura individual e a cultura organizacional podem ser entendidas como equivalentes em relação ao vestuário, uma vez que não há código de vestimenta escrito. Além disso, neste banco (mesmo na parte de varejo), o instrumento disciplinador é ainda mais forte do que no Itaú, pois as pessoas raramente desobedecem ao código de vestimenta que está implícito.

#### 4.7.2 Efemeridade dos produtos culturais

Este aspecto cultural será analisado com base na seguinte pergunta:

- O código de vestir da sua organização já passou por alguma mudança? Por exemplo, a cor, material ou estilo do uniforme - se usa-se uniforme.

Quanto à efemeridade dos produtos culturais no **Itaú**, é possível evidenciá-la através do fato de que, por exemplo, o código de vestimenta deixou de obrigar os homens a irem trabalhar usando gravata. Apesar disso, às vezes a cultura ainda prevalece:

*“Hoje, por exemplo, na área comercial, o dia em que eles ficam no escritório, eles vão sem gravata, mas dias que tem visita a cliente, eles vão com gravata, mesmo que o código diga que não precisa, eles ainda têm esse costume.”*  
(Adriana, área comercial, Itaú)

Outro ponto é que, embora o código não deixe explícito o que se deve vestir, ele deixa claro o que não se deve, ou seja, o que é casual.

*“O que sempre teve era a definição do casual, por exemplo, há 12 anos, o casual não permitia calça jeans, hoje pode, desde que seja uma calça jeans escura, sem rasgo, sem mancha. Quer dizer, é o código, não quer dizer que obedecem.”*  
(Marina, back-office, Itaú)

Marina também afirmou que o código tem se tornado cada vez mais flexível, deixando as pessoas mais livres para escolher o que desejam vestir – principalmente às sextas-feiras, consideradas pelo Itaú como *casual day*. Outra mudança é que, este código, que não era escrito até uns cinco anos atrás, passou a ser.

A seguir, o que Marina comentou sobre essa flexibilidade e o *casual day*:

*“Acho hoje bem mais livre. Nem estou falando de tamanho de roupa, decotes e tal, mas estou falando de modelo... Podia ser um pouco mais sóbrio. [...] Você pode usar um casual para se sentir mais à vontade, mas você não está na sua casa. [...] O clima de sexta-feira é diferente do clima de segunda à quinta. Se eu começo a usar a roupa de sexta, pode ser que influencie nos outros dias – você não trabalha tanto como você trabalha de segunda à quinta.”* (Marina, *back-office*, Itaú)

No **Bradesco**, como o código não é escrito, cada entrevistada citou uma diferença que surgiu ao longo do tempo. Ana Lucia afirmou que hoje não se usam mais tantas cores vibrantes e fortes (por exemplo: laranja; verde) quanto se usou um dia. Ela mencionou também:

*“Até mais ou menos em 1990, era permitido jeans e tênis. Depois disso, já foi explícito que era roupa social. Não podia usar mais roupa despojada, assim como jeans e tênis. Mas nunca por escrito, isso sempre foi uma coisa que foi conversada e explicado o motivo.”* (Ana Lucia, área comercial, Bradesco)

Outra mudança, relatada por Edileide (área comercial), é que, há uns anos tinha-se o hábito de vestir terninho para trabalhar (Marina, do Itaú, também comentou sobre essa época) e que hoje não é mais assim.

Jaqueline, por sua vez, relatou o aparecimento do *casual day* – e sua relação com a cultura do Bradesco:

*“Antigamente, tinha que ir de social todo dia, aí a mudança que teve há pouco tempo [dois/três anos], é que sexta-feira você pode ir com uma roupa mais à vontade. As mulheres, antes era mais social, agora elas podem vir de jeans. [Mas] é impressionante, o pessoal não vai, por que se você vai numa reunião e está todo mundo de social e uma ou outra pessoa está de jeans, com uma blusinha mais de lãzinha, mais basiquinha, essa pessoa não tem credibilidade nenhuma. Por exemplo, houve uma reunião; quando as pessoas que estavam mais bem vestidas (camisa social, calça social, vestido) falavam, as pessoas davam mais importância e quando as pessoas que estavam vestidas de modo mais simples falavam, elas não tinham tanta importância quanto as outras. Então há essa liberdade de sexta-feira, só que ela não é tão bem vista em alguns casos [quando tem uma reunião ou evento específico, deve-se ir de social] e às vezes as pessoas não se sentem à vontade com a liberdade, por causa da questão da cultura mesmo.”* (Jaqueline, *back-office*, Bradesco)

Pettitgrew (1979), definindo cultura organizacional, enfatiza a questão do tempo, pois afirma que os produtos culturais relacionam-se a determinado grupo em determinada época, ou seja, eles vão sofrendo mudanças com o passar do tempo. O autor também ressalta que o homem cria a cultura e é criado por ela.

Esta definição faz sentido, pois as entrevistadas citaram algumas mudanças que ocorreram em relação ao vestuário nas organizações. As entrevistadas (Marina – Itaú; e Edileide - Bradesco) apontaram as tendências de moda relativas aos trajes sociais (terninhos eram usados com frequência há alguns anos; hoje, se usa uma calça e um blazer, não necessariamente do mesmo conjunto) e não alterações no vestuário de sua própria empresa. Quase todas as entrevistadas do Itaú mencionaram que os homens não precisam mais usar gravata às sextas-feiras. No Bradesco ocorreu o mesmo: os homens podem se vestir casualmente às sextas-feiras.

Porém, em nenhuma das instituições, a mudança foi acatada com fervor pelos homens. Ou seja, ao mesmo tempo em que permitiram que os homens se vestissem mais livremente – alterando uma cultura existente –, estes não assimilaram a mudança de forma rápida, pois foram criados em outra cultura. Isso mostra que faz sentido a ideia de Pettitgrew (1979) sobre o ciclo em que o homem cria a cultura e é criado por esta.

### 4.7.3 Incorporação da cultura

Para compreender como a cultura foi incorporada, a seguinte pergunta norteadora foi elaborada:

- Como você aprendeu qual tipo de roupa deveria usar para trabalhar?

Ao serem questionadas sobre como aprenderam a se vestir adequadamente, todas as entrevistadas do **Itaú** mencionaram uma palestra em que a Glória Kalil deu orientações sobre etiqueta no trabalho, o que incluiu código de vestimenta.

Embora tivesse conhecimento do código, Marina (*back-office*) só o descobriu quando surgiu a necessidade de mostrá-lo aos seus subordinados, mas ela própria não aprendeu a se vestir por meio dele. Nesse momento, ela descobriu que há mais de um código no banco:

*“Eu sei porque quando eu vim para essa área [Rede] a minha equipe não se vestia tão adequadamente para uma área comercial. A Rede é uma empresa que foi comprada pelo banco e lá eles visitavam clientes de calça jeans e isso, para mim, era abominável. Aí fui pesquisar alguma coisa que tivesse no banco mostrando o que pode ou não pode [usar] (o que sempre teve era a definição do casual). Uma área do banco, que é o Personalitté, tem um caderno de etiqueta, que fala inclusive de como se vestir – tem até a cor da maquiagem! Um detalhe imenso, porque lá eles são muito preocupados com isso, etiqueta de como se vestir. Aí eu comecei a pesquisar e vi que no BBA [banco de investimento do Itaú] tem um código um pouco mais sucinto. Eu consegui dar o recado para a equipe, mas tem que ser uma coisa mais institucional, não adianta eu levantar e falar né?” (Marina, back-office, Itaú)*

Além disso, elas aprenderam também observando como as outras pessoas se vestiam. Quando um funcionário do Itaú não está vestido adequadamente, pode receber *feedbacks* sobre



sua vestimenta – mas de forma discreta, em particular. Débora descreve como foi essa experiência:

*“Eu aprendi olhando no dia-a-dia. Tem algumas pessoas em quem você se espelha, que você acaba admirando e percebendo os limites. Até tem um código de vestimenta, mas eu acabei descobrindo ele depois que já estava na empresa há algum tempo. Eu já vi feedbacks pontuais. Não em público, mas no feedback. Se o colaborador não está com a roupa adequada, a gente pontua, eventualmente, em particular. Eventualmente eles colam as paredes do elevador, no hall, no bebedor de água, algumas dicas do que pode e do que não pode, acho que é mais pra ensinar, mesmo... por exemplo, tem homem que ia de gravata e camisa de manga curta... parece básico né, mas não é... mulher é muito por causa da transparência, roupa curta... (Débora, back-office, Itaú)*

Anteriormente, foram apresentadas as diferenças na questão da vestimenta entre o banco de atacado e o de varejo, apontadas por Marina que também as relacionou com uma raiz cultural:

*“Eu me inserir nessa tribo [do banco de investimentos] é mais difícil, as pessoas ali são mais iguais... é engraçado isso, no varejo é muito mais tranquilo. Lá não, as pessoas se preocupam demasiadamente com a aparência, [...] tem uma força ali maior...[...] Isso [pressão social], no varejo, não existe de jeito nenhum, porque as pessoas se preocupam menos com isso [aparência], parece que eu estou impondo um jeito de ela ser e no banco de investimento é isso mesmo, estou impondo um jeito de você ser... no varejo é muito ‘o que importa é a pessoa’ e tal, são valores diferentes. É engraçado, culturalmente é diferente.” (Marina, back-office, Itaú)*

Quanto à forma como aprenderam a se vestir, as entrevistadas do **Bradesco** deram diferentes respostas, de acordo com a área em que trabalham. As gerentes de agência afirmaram que, no dia de suas admissões no banco foi-lhes dito que a vestimenta era “traje social”. As de *back-office* mencionaram o treinamento do qual participaram quando começaram a trabalhar na instituição, durante o qual o banco passou seus valores, código de conduta e algumas questões de vestimenta. O que é comum a todas é que aprenderam, predominantemente, através da observação da indumentária dos outros funcionários.

Edileide, assim como Marina, do Itaú, também já teve que chamar a atenção por causa de vestimenta inadequada. Mas a forma de fazê-lo teve que ser diferente:

*“Então, de uma forma irreverente, eu brinquei e ela percebeu. Eu falei que realmente não tinha um padrão, não está escrito, mas a gente sabe. Mas muito tranquilamente, porque não está lá escrito.” (Edileide, área comercial, Bradesco)*

Segundo Robbins (2005), o vestuário é uma das formas de se assimilar a cultura organizacional, uma vez que sinaliza para os membros algumas questões, como quem são as pessoas mais importantes ali e qual o grau de igualdade entre os vários grupos presentes dentro da organização.

O fato de todas as entrevistadas terem aprendido a se vestir através, principalmente, da observação, mostra que, o vestuário é uma forma bastante relevante de incorporação da cultura – por exemplo: as entrevistadas do Bradesco (Ana Lucia e Edileide, ambas gerentes de agência) enfatizaram a questão do bom senso na hora de se vestir; mas o que seria “bom senso” para elas? E por que os funcionários do Itaú não o teriam, já que “erram” bastante (segundo Adriana, do Itaú). De acordo com Ana Lucia, a resposta para esta pergunta está no fato de o Bradesco ser um banco de carreira e, portanto, ter a cultura organizacional mais forte, o que impede as pessoas de sair dos padrões instituídos pelo banco.

#### 4.7.4 Hierarquia

Esta dimensão cultural foi explorada por meio das perguntas:

- Seus superiores se vestem de forma diferente de você? Como?
- No lugar deles, você se vestiria diferente? Como?

Quanto à similaridade de suas vestimentas em comparação com as de seus superiores, a maioria das entrevistadas do **Itaú** disse que os superiores se vestem como elas e que elas não pretendem mudar seu estilo ao subirem na hierarquia, porém, comprariam roupas de melhor qualidade, conforme relata Débora:

*“Conforme sobem no escalão, as mulheres melhoram os tecidos. Por exemplo, eu uso pouca seda; as mulheres dos níveis hierárquicos mais altos costumam usar bastante seda. [Também usam] muito vestido, muita saia (sequinhos, saia lápis é o que você mais vê). Mas essa melhora está ligada ao poder aquisitivo – melhoram as marcas e melhoram os tecidos, aí a roupa melhora, o caimento, e assim vai. As cores são mais sóbrias, mais branco e preto e aí a estampa fica por conta da estampa geométrica, da bolinha, um tecido mais requintado, do que a estampa da oncinha por exemplo.” (Débora, back-office, Itaú).*

Adriana e Marina comentaram que é possível distinguir o nível hierárquico através da vestimenta. Marina também ressaltou a relação entre qualidade da vestimenta e remuneração. A seguir, trechos dos depoimentos das duas entrevistadas:

*“Quanto às mulheres, aquela que está num nível mais alto, com algumas exceções, se veste de uma forma mais clássica e mais chique. Uma que está num nível mais baixo usa mais roupa de moda. [...] Acho que ela [que tem uma hierarquia maior] consegue combinar/ornar melhor. A outra usa umas coisas mais chamativas, mais coloridas, enquanto as de nível mais alto usam cores mais sóbrias.” (Marina, back-office, Itaú)*

*“Não [dá para diferenciar as pessoas por departamento segundo a roupa], o que dá pra perceber é que os cargos mais baixos – analista júnior, por exemplo – são*

*mais tranquilos quanto à roupa, não de departamento... dá pra perceber as pessoas mais juniores.” (Adriana, área comercial, Itaú)*

Todas as entrevistadas do Itaú afirmaram manter seus respectivos estilos ao subirem de cargo. Porém, comprariam roupas de qualidade maior.

No **Bradesco**, todas as entrevistadas mencionaram que as mulheres em níveis hierárquicos superiores se vestem de maneira bastante formal (terninho, tailleur, vestidos). Jaqueline (*back-office*) e Edileide (área comercial) afirmaram que essas executivas vestem muitas roupas de cor preta. Jaqueline também relatou que elas usam mais calça do que vestido; Ana Lucia (área comercial), por outro lado, afirmou que suas superiores preferem vestidos e saias – retos, não rodados. Jaqueline mencionou ainda a questão da idade: os mais jovens se vestem de forma mais despojada em relação aos mais seniores. Esta afirmação foi corroborada por Ana Lucia, embora na agência essa diferença seja vista nos modelos de vestidos (as mais jovens usam vestidos mais justos, com babados e rodados, enquanto as outras preferem os retos).

Elas afirmaram, também, que provavelmente usariam roupas mais caras, de melhor qualidade, caso subissem de cargo. Ana Lucia mencionou que, talvez, passasse a usar mais vestidos, já que não há tantas visitas nos cargos mais altos. Edileide, por sua vez, relatou que usaria mais lenços – de cores claras – e casacos.

Segundo Fischer-Mirkin (2001), quanto mais alto o escalão em que a pessoa se encontra, maior liberdade ela tem para se vestir, evidenciando, assim, o seu nível hierárquico.

Uma vez que as entrevistadas afirmaram conseguir distinguir o nível hierárquico das pessoas com base na sua indumentária, o que o autor afirmou faz sentido. Entretanto, apesar dessa maior liberdade para se vestir, quanto mais alto o nível hierárquico, mais as pessoas se vestem de forma parecida e tradicional. Marina, do Itaú, afirmou que, embora sejam nítidas as diferenças no vestuário de quem trabalha no banco de varejo e no banco de atacado, elas vão diminuindo conforme se sobe na hierarquia, ou seja, no nível de diretor, já não é possível identificar a qual estrutura do banco (atacado ou varejo) a pessoa pertence) o que contraria o que diz o autor.

## Conclusões

A vestimenta é um meio de comunicação não verbal, um símbolo, através do qual os indivíduos comunicam não só entre si, mas com as organizações também. Os valores que cada organização transmite são influenciados pelo código de vestimenta utilizado por ela e pelo comportamento de seus funcionários, que também se conecta ao tipo de vestuário utilizado. Portanto, o tema desenvolvido nesse trabalho é relevante na medida em que possibilita uma melhor compreensão de como as empresas podem enfatizar seus elementos identificadores.

O objetivo da pesquisa qualitativa foi identificar o tipo de vestimenta das gestoras do Itaú e do Bradesco e relacioná-lo com os respectivos valores organizacionais a fim de verificar se a imagem almejada pelos bancos é de fato transmitida. Para isso, primeiramente foi compreendido o vestuário das entrevistadas e, depois, explorada a imagem que suas empresas desejam passar. Também foi abordado o *casual day*, que corresponde ao dia em que os funcionários podem se vestir informalmente.

As perguntas que nortearam esta pesquisa foram: de que forma o código de vestimenta da organização representa sua identidade e os valores da cultura organizacional? Como os funcionários assimilam o código de vestir da organização? E como as executivas da organização se sentem ao vestirem as roupas listadas no código de vestimenta corporativa?

O estudo foi embasado em uma pesquisa de campo, cujo instrumento foi a entrevista em profundidade semiestruturada (seguindo um roteiro, com perguntas abertas, tendo uma ordem lógica, mas que poderia ser alterada de acordo com as respostas das entrevistadas), e em uma pesquisa bibliográfica. Foi utilizada a amostra por conveniência, portanto os resultados não podem ser generalizados. A técnica utilizada para a análise dos dados coletados foi a análise de conteúdo, que consistiu na transcrição das entrevistas e seu tratamento, organização em um quadro com os conceitos, comparação entre os relatos das entrevistadas de cada banco e, por fim, comparação entre as entrevistadas de ambos os bancos com os conceitos.

Quanto às conclusões, algumas hipóteses foram comprovadas, por exemplo: todas as entrevistadas se consideram conservadoras e, de fato, costumam utilizar roupas mais escuras, como preto, azul, cinza e branco, cores que efetivamente transmitem características prezadas pelos bancos, como liderança, trabalho em equipe, capacidade analítica e lógica e organização.

Por outro lado, embora o tipo de fibra (pura ou sintética) com o qual a roupa é feita de fato indique o status e o nível hierárquico, esta é uma relação lógica: quanto maior o status, mais se despende com vestuário (portanto, a qualidade das roupas aumenta).

De fato, o vestuário afeta a forma como se trabalha, pois uma das entrevistadas afirmou que no banco sobra formalidade e que, se as áreas internas se vestissem de maneira mais informal, possivelmente ganhariam mais produtividade e criatividade. Além disso, há mesmo

uma relação entre características femininas ou masculinas e a vestimenta: uma das entrevistadas comentou que, se usasse roupas mais femininas, como decotes, saias curtas, estampas e peças coloridas, poderia não ser levada a sério no ambiente profissional. A saia comprida e reta, peça da qual as entrevistadas gostam bastante, passa sofisticação e distanciamento, valores que elas prezam. Assim, a consistência (não só entre homens e mulheres) é um valor que o banco almeja transmitir e o faz por meio da similaridade entre as vestimentas das diversas áreas (tangibilizando o valor).

A cultura organizacional do Bradesco parece ser mais forte do que a do Itaú, pois o mesmo sem código de vestimenta escrito, as entrevistadas relataram serem raras as vezes em que ocorrem inadequações no vestuário. Um motivo para isto é que este banco é “de carreira fechada”, ou seja, prefere recrutar pessoas internamente. Assim, desde sua admissão, o funcionário já absorve a cultura. E, aparentemente, absorve tanto que, mesmo quando há mudanças no código de vestimenta que o favoreça – como a possibilidade de se vestir casualmente às sextas-feiras – ele não *necessariamente* o faz, pois já está acostumado com o vestuário. O mesmo ocorreu com o Itaú, porém em escala menor: os homens (da área comercial) só não abrem mão da gravata no *casual day* se tiverem visita a cliente no dia. O fato de haver uma mudança no código de vestimenta mostra que a cultura vai se alterando com o passar do tempo, ou seja, os produtos culturais são, de fato, efêmeros.

A indumentária também pode ser, efetivamente, considerada como forma de incorporação da cultura – por exemplo, as entrevistadas do Bradesco, que desconhecem a existência de um código de vestimenta, frisaram a questão do “bom senso” na hora de se vestir. O que elas consideram “bom senso” já mostra que a cultura foi incorporada.

Uma hipótese que não pôde ser corroborada é a de que quanto mais alto o escalão em que a funcionária se encontra, maior liberdade ela tem para se vestir, evidenciando, assim, o seu nível hierárquico. Apesar de ser possível identificar a hierarquia através da vestimenta, observa-se que, quanto mais alto o nível hierárquico, mais similaridade entre as vestimentas, o que contradiz a teoria, já que, se as pessoas têm mais liberdade para se vestir, as diferenças entre suas vestimentas seriam maiores, pois cada pessoa aderiria a seu próprio estilo.

Durante as entrevistas, foram levantados alguns pontos interessantes, como a diferença entre os bancos de atacado e de varejo de uma mesma instituição – eles possuem culturas diferentes: enquanto o varejo preza, na medida do possível, pela individualidade das pessoas, o de atacado impõe a forma como se vestir. Outra questão interessante foi em relação às cores: uma das entrevistadas comentou que a imagem que uma blusa laranja com um terninho de cor sóbria passava era diferente de um terninho laranja – ou seja, a “quantidade” de uma determinada cor nas peças de roupas influencia a imagem, podendo ser considerada uma variável importante.

Por fim, este estudo está em campo pouco explorado no Brasil e, portanto, pode ser expandido de diversas formas. Uma sugestão para estudos futuros pode ser uma pesquisa quantitativa, em que seria possível estender os resultados aqui obtidos para a população. Também pode ser feita uma extensão qualitativa, dessa vez abordando o público masculino; ou mesmo abrangendo outros setores do mercado. Enfim, é um assunto que tem bastante espaço para a pesquisa científica.

## 5. Referências

- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a Cultura de Empresa: Dos abusos Conceituais às Lições Empíricas. *In*: CHANLAT, Jean – François (Coord.). **O indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977)
- BARNARD, Malcolm. **Moda e Comunicação**. Rio de Janeiro: Rocco, 2003.
- CARDON, Peter W.; OKORO, Ephraim A. (2009). Professional Characteristics Communicated By Formal Versus Casual Workplace Attire. **Business Communication Quarterly**, v. 72, 355-360, 2009.
- CIDREIRA, Renata P. **Os sentidos da moda: vestuário, comunicação e cultura**. São Paulo: Annablume, 2005.
- CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e Organizações: uma introdução à teoria e prática**. 2ª. Edição, Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez, 2006.
- COULON, Alan. **Etnometodologia**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- DANDRIDGE, T. C.; MITROFF, I. & JOYCE, W. F. Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. **Academy of Management Review**, 5(1):77-82, 1980.
- DAVIS, Fred. **Fashion, Culture and Identity**. The University of Chicago Press: Londres, 1992.
- DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, C.C. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 39, n. 2, 1994, p. 239-263
- FISCHER-MIRKIN, Toby. **O Código de Vestir**. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FUSSEL, P. 1983. **Class**. New York: Ballantine Books.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. Unidade 1 – Aspectos Teóricos e Conceituais. *In*: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

- GERHARDT, Tatiana Engel *et al.* Unidade 4 – Estrutura do Projeto de Pesquisa. *In*: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.
- LANGFORD, Beverly. **Etiqueta Essencial**: As regras não escritas do bom comportamento para o profissional de sucesso. São Paulo: Clio Editora, 2012.
- LEAL, Ana Luiza. A moda que vale bilhões. **Revista Exame**, Ano 48 – no. 1, edição 1057, Jan/2014, pp. 34-45.
- LURIE, A. **The language of clothes**. Londres: Bloomsbury, 1992. [ed. Bras. *A linguagem das roupas*. Rocco, 1997].
- LUX, Peter G. C., Zur Durchführung von Corporate Identity Programmen. *In*: BRIKIGT, Klaus; STADLER, Marinus M. **Corporate Identity**: Grundlagen, Funktionen, Fallspielen. Landsberg an Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986, p. 515-537.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**. V. 15, 731-747. Jul./Ago. 2011
- OLIVEIRA, Marco A. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988
- PATI, Camila. A melhor e a pior cor para usar na entrevista de emprego. **Revista Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/a-melhor-e-a-pior-cor-para-usar-na-entrevista-de-emprego>> Acessado em 04/03/2013.
- PELUCLETTE, Joy V; KARL, Katherine (2007). The Impact of Workplace Attire on Employee Self-Perceptions. **Human Resource Development Quarterly**, v. 18, 345 – 360, 2007.
- PETTITGREW, Andrew. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, dez. 1979, p. 570-581.
- RAFAELI, Anat; PRATT, Michael. Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress. **Academy of Management Review**, v. 18, 1993, p. 32 – 55.
- RAFAELI, Anat; WORLINE, Monica. **Symbols in Organizational Culture**. *In*: ASHKANASY, Neal M.; WILDEROM, Celeste P. M.; PETERSON, Mark F. Handbook of Organizational Culture and Climate. California: Sage Publications, 2000. p. 71-84.
- RAPAILLE, Clotilde. **O Código Cultural**: porque somos tão diferentes na forma de viver, comprar e amar? Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ROLLMAN, S. A., 1977. How teachers' dress affects students' opinions. **National Enquirer**. November 1: 27.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição, São Paulo: Pearson, 2005.



SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3 -16, inverno de 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009

SHRIVASTAVA, Paul. Integrating Strategy Formulation With Organizational Culture. **The Journal of Bussiness Strategy**, n. 5, 1985.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. Unidade 2 – A Pesquisa Científica. *In*: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SMIRCICH, Linda. Concepts os Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**. Nova Iorque, v. 28, n. 3, p. 339 – 358, set. 1983.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila.

TORTORETTE, Maiara. Casual Day: acerte no seu comportamento! **Catho**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/aparencia/casual-day-acerte-no-seu-comportamento>>. Acessado em 07/04/2013.

VAN RIEL, Cees B. M. **Essentials of corporate communication**: building and implementing corporate stories using reputation management. Londres: Routledge, 2003

VAN RIEL, Cees B. M. **Principles of corporate communication**. London: Academic Service and Prentice Hall, 1995. 239 p

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JR.; Thomaz. **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.