

DRESS CODE: DAS CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS ÀS PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Ma. Alessandra dos Santos Libretti¹
Dra. Maria Cristina Amorim²
Rosana Moreira³

Resumo

A literatura científica dá evidências das dúvidas e controvérsias sobre o manejo do *dress code* nas organizações, artefato de natureza simbólica da cultura organizacional constituído por um conjunto de regras relativas à aparência impostas ou sugeridas aos funcionários. O objetivo do artigo é avaliar o uso do *dress code* de organizações do segmento de serviços instaladas no Brasil comparativamente às reflexões teóricas sobre cultura organizacional. A pesquisa consistiu no acompanhamento de reuniões, análise dos documentos e dos processos relativos à elaboração do *dress code* das empresas Auditoria, Agência de Notícias e Financeira de Varejo (nomes fictícios) na cidade de São Paulo em 2014 e 2015. A análise do material mostrou que as organizações, ao contrário dos pesquisadores, estão convencidas dos benefícios do *dress code* explícito tanto pelo suposto ganho relativo ao controle da imagem da organização, quanto pelo reforço à hierarquia e relações de poder.

Palavras chaves: *dress code*; cultura organizacional; gestão da subjetividade.

Abstract

Dress Code is one of organizational culture artifacts. Scientific literature discusses a number of controversies and doubts related to the management of corporate dress code, this symbolic and instrumental artifact of organizational culture, which is composed by a group of rules, imposed or suggested to its employees. This article intends to analyze dress code policies in international organizations in service sector, with presence in Brazil, comparing with theoretical discussions in organizational culture. Research analyzed meetings, documents and processes related to development of dress code policies in Auditing, International News Agency and Consumer Finance company, (fictitious names), in São Paulo, between 2014 and 2015. The outcome of this material concluded that those organizations, in opposite of researcher's perception, are convinced of benefits in determining its employees dress codes, emphasizing organizational image and internal power relations.

Keywords: *Dress code; organizational culture; managing perception.*

¹ Administração - PUC-SP

² Vice coordenadora do curso de pós-graduação - PUC-SP

³ Mestranda em administração - PUC-SP

Considerações Iniciais

O New York Times comentou (25/05/2016) a abertura de exposição no museu do *Fashion Institute of Technology* denominada *Uniformity*. A mostra apresentou 71 tipos de uniformes divididos em quatro categorias: militares, trabalho, escola e esportes. De acordo com o jornal, enquanto a moda propõe homogeneidade segmentada e ao mesmo tempo, possibilidades de particularizar a aparência, os uniformes, como explicita o substantivo, impões apenas a uniformidade. O uso e o significado de roupas – ou vestimentas – no ambiente laboral compõem o tema do artigo. Os motivos das organizações optarem por determinadas regras de vestuário em detrimento de outras e as percepções desencadeadas nos funcionários e em terceiros é um campo de pesquisa em desenvolvimento na gestão organizacional (Santos, 2012).

Considerado por diversos autores no campo da administração como um artefato da cultura organizacional, o *dress code* tem sido analisado como ferramenta para gestão tanto dos recursos humanos, quanto da cultura e identidade da organização (Rafaeli., Pratt, 1993).

“O dress code, ou código de vestimenta, pode indicar processos internos e externos na organização. Ele afeta tanto aspectos individuais, quanto coletivos, incluindo o engajamento e legitimidade dos funcionários, bem como a imagem organizacional e utilização de seus recursos humanos”. (Rafaeli.,Pratt, 1993: p.2).

O *dress code* pode ser traduzido de forma literal para código de vestimenta, que inclui as roupas, os acessórios, a maquiagem, o perfume e o comportamento que o indivíduo tem em determinado local. Nesse artigo, optamos por manter a denominação em sua língua original, por se tratar da nomenclatura formal, usada pelas organizações para tratar do tema.

A relação entre *dress code* e cultura da organização é aceita há anos, porém, frequentes mudanças na percepção dos sinais emitidos pelo *dress code* organizacional estão levando a discussão a vertentes mais críticas.

No mesmo mês em que a exposição foi aberta em New York mostrando os uniformes, o mesmo jornal noticiou que uma funcionária temporária de uma empresa de auditoria global fora demitida por se recusar a usar saltos altos no trabalho. A utilização dos saltos estava determinada pelo *dress code* como obrigatória, pois evidenciaria os valores conservadores da instituição quanto à imagem laboral feminina. A notícia desencadeou uma petição ao parlamento americano para tornar

ilegal às organizações obrigarem mulheres usarem saltos altos para trabalhar. Diversos outros processos passaram a aparecer na mídia discutindo a legalidade da utilização de *dress codes* obrigatórios nas organizações. (FRIEDMAN, V., 2016)

Ainda no artigo do New York Times (2016) foi noticiado que a Comissão de Recursos Humanos de New York anunciou *guidelines* para as empresas municipais, proibindo expressamente o estabelecimento de *dress code*, uniformes ou quaisquer padrões de vestimenta que imponham diferenças baseadas em sexo ou gênero. A experiência da funcionária da empresa de auditoria chama a atenção para os limites da utilização do *dress code* e, ponto que nos interessa particularmente, as percepções da cúpula organizacional sobre as normas para vestimentas atualmente.

O objetivo do artigo é avaliar o uso do *dress code* em organizações do segmento de serviços instaladas no Brasil comparativamente às reflexões teóricas sobre cultura organizacional. A pesquisa consistiu na análise dos documentos e dos processos relativos à elaboração do *dress code* das empresas Auditoria, Agencia de Noticias e Financeira de Varejo (nomes fictícios) na cidade de São Paulo. O artigo está organizado em cinco itens, além das considerações iniciais. Os três primeiros discorrem sobre as relações entre cultura organizacional e *dress code*, a natureza simbólica desse artefato e suas funções na elaboração da imagem organizacional. O quarto apresenta a análise da instituição do *dress code* nas empresas escolhidas, bem como a metodologia usada para a pesquisa. Na sequência, nossas considerações finais.

Revisão da Literatura

Da cultura organizacional ao *dress code*

Os estudos sobre cultura organizacional ganharam destaque à medida que as organizações deixaram de ser definidas como “máquinas” ou organismos. Elementos como símbolos e rituais adquiriram maior visibilidade como distintivos das organizações (SANTOS, 2012). Em 1993, Cook e Yanow (em SANTOS, 2012) definiram cultura como sistema de valores, crenças e sentimentos que juntamente com artefatos (mitos, símbolos, metáforas e rituais) são criados, partilhados e transmitidos a um grupo, moldando o comportamento dos indivíduos e, portanto, distinguindo-os dos demais.

Em acréscimo à definição anterior, Geert Hofstede (em SANTOS, 2012) classifica a cultura em quatro categorias: distância hierárquica, individualismo-

coletivismo, aversão a incerteza e masculinidade-feminilidade. A maior contribuição dos autores é destacar a importância do contexto na produção-reprodução da cultura organizacional. Pratt e Rafaeli (1997) discriminaram os símbolos organizacionais relevantes (artefatos, linguagem, metáforas, dramaturgias, ritos, histórias e mitos,) enfatizando que significados são específicos aos seus contextos.

Schein (2005,1999) propôs um modelo com três componentes para análise da cultura organizacional: artefatos, valores e pressupostos básicos. Os artefatos são tudo quanto pode ser percebido pelos cinco sentidos no contato com a cultura, são os produtos do grupo, estrutura e os processos organizacionais visíveis: *layout*, padrões de comportamento e inclusão, *dress code*, cerimônias e rituais perceptíveis. Tangíveis, são fáceis de perceber, porém difíceis de decifrar, pois podem ser interpretados de muitas formas. Os valores são as concepções ou desejo de como deveriam ser os comportamentos e elementos da organização. São os indicadores desejados de acordo com a filosofia dos fundadores ou líderes da organização. Como exemplo, credibilidade, honestidade e profissionalismo. Em muitos casos os valores desejados são incompatíveis com os artefatos observados. Os pressupostos básicos são os valores interiorizados pela organização, transformando-se no modo correto de perceber, pensar e agir, não sendo mais questionados pelo grupo por sua capacidade de funcionar repetidamente na solução dos problemas.

O estudo de Bresler (1997), também fala da vestimenta, sendo que um dos principais resultados de sua etnografia organizacional é que a roupa é um símbolo que cria vínculo entre trabalhadores e, ainda, que faz parte do processo de hierarquização social.

É possível ainda analisar o conceito de cultura organizacional em diversos níveis: individual, grupal, organizacional e nacional. Para entender melhor as especificidades das culturas organizacionais e suas relações com a cultura da sociedade na qual estão inseridas, há também o conceito de transcultural: um nível que estuda o impacto das várias culturas de cada nação nas características das organizações que nelas atuam (Santos, 2012).

“Gagliardi (1990) defende a utilização dos artefatos no desvendamento do simbólico organizacional, uma vez que sua materialidade proporciona um acesso privilegiado as dimensões sensoriais e estéticas da vida organizacional.” (FLORES-PEREIRA, M., CAVEDON, N., DAVEL, E., 2006).

Os estudos da Antropologia do corpo tem possibilitado ampliar o olhar da Cultura organizacional para o corpo artefato, que é, simultaneamente, matéria e ação cultural. Ela permite problematizar o caráter de artefato físico inanimado que vem sendo conferido aos artefatos organizacionais, pois o corpo é um artefato físico, porém dinâmico, já que age, reflete e sente.

Essa perspectiva proporcionada por Maria Tereza Flores-Pereira em seu artigo (FLORES-PEREIRA, M., CAVEDON, N., DAVEL, E., 2006) complementa aquela aceita no *mainstream*, na qual o texto cultural pode ser expresso no corpo e em suas ações, sendo esse corpo socialmente classificado e hierarquizado, determinando papéis sociais e estabelecendo relações de poder.

A cultura organizacional influencia as formas e o conteúdo do processo de comunicação formal, informal, verbal e não-verbal na organização, uma vez que seus artefatos são responsáveis por expressar os valores fundamentais – mas a interpretação dos artefatos é sempre difícil, assim, mudanças nos artefatos podem provocar percepções de valores diferentes daquela desejada pelos fundadores ou líderes. Apesar da complexidade, analisar o papel dos artefatos pode aprimorar a gestão (Sachetto.,Bataglia, 2016).

A literatura sobre cultura organizacional é bastante vasta, e caracterizada por muitas dimensões possíveis de análises. Para esse trabalho, direcionamos nossa pesquisa teórica para os autores do *mainstream*, principalmente Schein, que nos possibilitavam um entendimento mais específico para aplicação nas organizações estudadas.

Nessa rápida síntese sobre a extensa literatura sobre cultura, interessa-nos: (1) os componentes da cultura são tangíveis e intangíveis, dos valores, crenças, sentimentos aos artefatos; mesmo os tangíveis – artefatos – têm valor simbólico (Santos, 2012); (2) uma possibilidade de classificação que salienta a distância ou proximidade hierárquica (Pratt. Rafaelli, 1997); (3) a tese que os significados dos artefatos dão-se de acordo com o contexto (Pratt. Rafaelli, 1997); (4) a dificuldade na interpretação dos artefatos (Schein, 2005,1999). Utilizaremos esses quatro itens para análise do uso dos *dress code* pelas organizações.

Numa perspectiva crítica, as organizações que estabelecem valores (explícitos e implícitos) e elegem artefatos – como o *dress code* – estão utilizando formas mais sofisticadas de controle sobre os trabalhadores. As ordens são substituídas por regras que por sua vez, levam-no à identificação com a empresa. Trata-se, portanto, de

“reordenar a subjetividade dos trabalhadores” (Heloani, 2003:p.106) para melhor atingir os objetivos do capital. O comportamento dos funcionários é controlado pelas relações de autoridade, coerção e consenso. Veremos ao longo do artigo como as organizações pesquisadas utilizam o *dress code* nessa perspectiva de controle.

Dress Code como artefato da cultura organizacional

O *dress code* é considerado um artefato de natureza simbólica e por isso mesmo, parte das formas de expressão da cultura organizacional. É composto por roupas (vestidos, blusas, ternos, gravatas, camisas, casacos, calças, saias, etc.) e acessórios (crachá, colares, relógios, brincos, maquiagem, lenços, sapatos, bolsas, etc...) utilizados durante o trabalho (Rafaeli. Pratt, 1993). Em algumas definições, pode incluir também o comportamento adequado ao local de trabalho. Há forte conexão entre o *dress code* e aspectos relevantes da cultura das profissões (SANTOS, 2012), fenômeno especialmente notável, por exemplo, na profissão médica: o uso da cor branca para representar limpeza e nenhum risco de infecção (Pratt. Rafaeli, 1993). O *dress code* explícito é um instrumento de gestão na forma de regras específicas quanto ao tipo de vestuário recomendado ou determinado. Geralmente procura estabelecer homogeneidade (Rafaeli. Pratt, 1993) e diferenciação hierárquica.

A expressão “uma imagem vale mais que mil palavras” mostra o consenso implícito que os símbolos físicos transmitem um conjunto rico de significados. A imagem é uma importante linguagem não-verbal que ajuda a compreender a complexidade relacional na organização, gerindo a identidade, qualidade e compreensão da vida organizacional (Pratt. Rafaeli, 2001).

Apesar de abranger, em sua definição mais ampla a vestimenta, os acessórios e comportamento adequado, grande parte do *dress code* é composto pelas roupas usadas no ambiente laboral.

“A roupa, essa segunda pele, pertence ao mesmo tempo ao dentro e ao fora, tanto protege o espaço íntimo quanto abre para o espaço social e relacional. A roupa ocupa uma posição fronteira de *interface* entre o sujeito e o mundo, podendo mascarar o sujeito ou, ao contrário, revelá-lo. A maneira de se vestir insere-se em uma história: ao mesmo tempo pessoal e determinada pelo nosso percurso, ela indica a sua maneira a margem de liberdade do indivíduo diante dos seus – da família em primeiro lugar, mas também de seus pares e de suas relações sociais. Porém esse trabalho de decifração do vínculo com as roupas só é possível em um contexto determinado e para um sujeito considerado em uma história. Não se trata aqui de dizer ‘diga-me como te vestes e te direi quem és’”(Joubert., STERN, 2005: p.8).

A utilização do *dress code* explícito, isto é, da determinação de um código de vestimenta e comportamento específicos para uma organização, pode prejudicar a

expressão da identidade individual, em prol da identidade organizacional. Esse fenômeno deve ser observado e discutido com profundidade em futuros estudos. Em nossa pesquisa, observamos que essa sobreposição vem se modificando na história e esta em plena ebulição.

A história da vestimenta ilustra a utilização do *dress code* como expressão do valor “controle” nas organizações. O uso da gravata, por exemplo, emergiu nos EUA como acessório para os *white-collar workers* para diferenciá-los dos *blue-collar workers* (cujo trabalho requeria emprego de força física). Ao menos no contexto do *business*, os trabalhadores de estilo formal vêm sendo vistos como de *status* mais elevado, maior sucesso pessoal e competência quando comparados aos de vestuário informal (Rafaeli. Pratt, 1993).

A sociedade é composta de indivíduos que se dividem em múltiplas identidades, que muitas vezes se sobrepõem, e podem ser subdivididas basicamente em identidades visíveis (gênero, etnia, aspectos físicos) e identidades invisíveis (doenças crônicas, orientação sexual, local de nascimento). Assim que são percebidas, essas identidades geram expectativas desde a primeira interação social. Como Goffman (1963, p.42) afirma: “não podemos estar alheios às impressões que causamos, pois nossa identidade social virtual pode não refletir nossa identidade real. Principalmente, pois é baseado nessas impressões, crenças e paradigmas que os preconceitos se desenvolvem.” (IRIGARAY, VERGARA, 2016)

A forma de vestir dos funcionários configura um *dress code* explícito ou implícito que expressa uma ou mais características da cultura organizacional, transmitindo informações sobre o indivíduo e a organização que ele representa; é um importante veículo de transmissão dos valores, pois influencia as percepções e impressões que o funcionário desperta interna e externamente (SANTOS, 2012). Ao padronizar a aparência dos funcionários as organizações procuram transmitir aos clientes e fornecedores imagem de elevado controle sobre a mão de obra e, “consequentemente”, da qualidade do serviço prestado; podem determinar um *dress code* mais formal por acreditar que este comunicaria maior competência, profissionalismo e melhor desempenho do funcionário (SANTOS, 2012). Como os demais artefatos culturais de natureza simbólica, a organização, ao optar pelo *dress code* explícito, utiliza mais um instrumento para atingir seus objetivos: trata-se de controlar a imagem organizacional também na dimensão da aparência dos trabalhadores. Esse controle não considera a diversidade de interpretações que os

símbolos da vestimenta e acessórios podem ter, bem como limita a expressão da identidade individual. O aprofundamento dessas questões constituem motivo para novos estudos, que ampliem a literatura, abarcando estudos sobre controle e poder nas organizações, material muito discutido por Foucault e sobre identidade e imagem organizacional.

Funções do *dress code*

O mundo do *dress code* é um negócio: produz todo tipo de material instrucional, consultorias e associações profissionais. Os consultores e a AICI (Associação Internacional de Consultores de Imagem), não apenas classificaram o *dress code*, como também o interpretaram, transformando a ambiguidade inerente à interpretação dos símbolos em prescrições deterministas – com todos os erros que isso produz. No mundo transformado em categorias finitas, existem pelo menos quatro categorias de vestuário encontradas com frequência nas organizações: formal tradicional, formal contemporâneo, casual profissional e esporte profissional. Em cada uma delas o que varia é a quantidade de símbolos formais e informais. Nas categorias formal tradicional e formal contemporâneo, encontramos o terno e a gravata para homens e *tailleur* e vestidos com *blazers* para as mulheres. A concentração de símbolos formais é alta, superior a três elementos. As diferenças entre o contemporâneo e o tradicional são o caimento das roupas (mais modernas no formal contemporâneo) e os acessórios (com mais informação de moda e *status* no contemporâneo). “O casual profissional reflete as tendências dos locais e *white-collar workers* dos países ocidentais: calças caqui, camisas, malhas com gola e *mocassins* para os homens; e calça e saia de alfaiataria, com ou sem blazer, blusas de manga curta ou comprida, malhas e calçado de couro para as mulheres. O esporte profissional pode incluir o uso de jeans e ‘sapatenis’ para ambos os sexos”(SANTOS, 2012).

Assertivas como as citadas acima são espalhadas pelo mundo via tecnologias da informação (TI), transformando a aparência dos trabalhadores em imagem crescentemente homogênea. Mesmo culturas milenares e originariamente muito diferentes da ocidental-europeia como China, Índia e Japão também adotam para o ambiente dos negócios *dress code* tal como o estabelecido por esses “formadores de opinião”. Na mesma vertente prescritiva, cores, materiais e supostos estilos ainda que carregados de apelos simbólicos (e, portanto, geradores de várias interpretações potenciais), também são associados a conteúdos restritos. Daí, a cor branca é pureza

e limpeza; tons escuros, poder; a cor preta, masculinidade, respeito e “classe”; o estilo casual ou formal, *status* e poder (Rafaeli. Pratt, 1993). Quanto ao material, quanto mais puras as fibras (mais caras, é claro) mais “classe” e status. O tipo de material utilizado na roupa mostra o quanto a vestimenta, parte do *dress code*, impõe homogeneidade e simultaneamente garante a diferenciação imprescindível à hierarquia e às representações de poder. Tecido, corte e marca mostram a diferença entre o terno do executivo de boa remuneração e o do segurança de *shopping*. Está em pauta, portanto, mais uma função do *dress code*, mostrar a divisão social do trabalho em dimensão ampliada. Em mercados considerados “tradicionais”, como financeiro, os tribunais e empresas de auditoria, a vestimenta formal mantém a simbologia dos *white-collars*. Nessas, continua valendo a regra que a formalidade (terno, gravata, *tailleur*, vestido, cores escuras) produz imagem de qualidade para os clientes (SANTOS, 2012).

O êxito do mercado de Tecnologia e particularmente das organizações do segmento de internet promoveram a profissão e a cultura dos trabalhadores e empresários jovens da computação. Inexorável e rapidamente surgiu o novo *dress code* “lançado” por empresários como Steve Jobs e Mark Zuckerberg: o estilo *casual* das camisetas e *jeans* simbolizando a suposta relação de causalidade entre informalidade das vestimentas e criatividade ou inovação e também o sucesso (SANTOS, 2012). Os artefatos camiseta cinza e calças jeans foram promovidos pelo criador da Internet (Zuckemberg) ao afirmar que usá-los eximia-o de pensar em que vestir, liberando sua criatividade e facilitando manter o foco nos negócios. A partir de então estabeleceu-se no nível simbólico que vestimentas iguais a de Zuckemberg promoviam criatividade e inovação. (FRIEDMAN, 2016)

No outro extremo da apologia à classificação das vestimentas em estilos, estudos mostram que o uso de *dress code* informal diminui as tensões e facilita a resolução de conflitos. Eliminará também as barreiras naturais à comunicação entre a administração e funcionários, incrementando a criatividade, equidade e o sentimento união/pertencimento na organização. Nesses casos o trabalho tornar-se-ia uma parte da pessoa, situação em que haveria liberdade de expressão e a coletividade (organização) não estaria acima do indivíduo (SANTOS, 2012). Na vertente oposta existe a literatura que afirma, porém, que o ambiente mais descontraído pode dar aos trabalhadores a percepção de tolerância da organização quanto às eventuais perdas de qualidade na prestação serviço ou confecção do produto, refletindo negativamente

nas organizações. Além disso, muitas das organizações adotaram um *dress code* específico para melhorar a sua imagem perante o mercado nos quais estão inseridas. Alterar esta imagem também pode trazer consequências negativas aos seus resultados (SANTOS, 2012).

A palavra chave para interpretar a simbologia do *dress code* é adequação. Como os valores associados aos símbolos podem ser interpretados de diferentes maneiras, entender a cultura organizacional e suas dimensões é fundamental para entender o que cada símbolo quer dizer em determinada organização. Os valores intrínsecos à organização são expressos em artefatos, como por exemplo o *dress code*, ou seja, os valores determinam os artefatos e não necessariamente os últimos podem criar os primeiros. Não obstante, a pretensão de manejar a cultura espera construir, ou, no mínimo, reforçar valores a partir do *dress code* explícito. Quando uma empresa como o Google estabelece a inovação como valor e busca reforça-lo a partir de sua dimensão cultural mais superficial pode utilizar como ferramenta um *dress code* mais informal. Porém, se esse valor não está presente nas dimensões mais profundas da cultura, é pouco provável que o uso de roupas mais informais incentive os funcionários a serem mais inovadores.

Os símbolos podem ser objetos físicos ou não, comportamentos individuais ou de grupo, bem como expressões verbais ou comportamentos. Os símbolos físicos são uma importante linguagem não-verbal que ajudam esclarecer a complexidade relacional. Tratá-los como linguagem ajuda a compreender a capacidade desses de representar e manter relacionamentos. Tanto o indivíduo como as organizações perceberam que é fácil usar o vestuário para estudar e manipular a identidade e imagem (Rafaeli. Pratt, 1997) (Pratt. Rafaeli, 2001). Além disso, as organizações usam os símbolos para reforçar a estrutura e os estatutos internos. O símbolo é também um composto de elementos que, dependendo da forma como estão relacionados, terão imagens diferentes. Como exemplo, os símbolos calças, casaco, gravata e camisa, que, juntos, criam uma imagem chamada de terno; há profissionais que se recusem usar uniforme por associá-los a autoritarismo dos patrões. O terno pode produzir no funcionário a imagem (positiva) de competência, ou, como uniforme, de servidão. As percepções são simbólicas e não produzidas pela funcionalidade das vestimentas. Na visão de autores interpretacionistas, como Heidegger e Dilthey, “os símbolos são socialmente construídos e também constroem a realidade. Isto significa que o uso de símbolos por parte dos membros de uma organização está

continuamente a criar e recriá-la, expressam e criam rotinas estruturais e processos organizacionais”. (BURRELL, MORGAN, 1979) Em síntese, o *dress code* é um artefato da cultura associado aos valores, crenças e sentimentos organizacionais de valor simbólico, indicador do modo pelo qual a hierarquia é tratada, comprometido com as fantasias das lideranças quanto as suas próprias interpretações de imagem adequada (o que pode se dar independentemente do contexto e da dificuldade de interpretação da relação entre valores – da base da cultura – e artefatos). O estudo das vestimentas possui uma discussão ampla no campo da semiótica, que o toma como linguagem e estuda seu percurso narrativo de sentido. Nesse estudo, buscamos concentrar nossos esforços em entender o processo de utilização do artefato *dress code* como parte da cultura organizacional, cabendo a futuros estudos uma análise semiótica desses artefatos.

Metodologia

A metodologia para elaboração do artigo é composta por reuniões com as lideranças das organizações, acompanhamento de palestras com os funcionários, análise dos documentos das três empresas pesquisadas e reflexão do material à luz da literatura sobre cultura organizacional e *dress code*, essa última de natureza prescritiva. Nos termos da literatura sobre metodologia de pesquisa, amparamo-nos na pesquisa ativa – pesquisa ação (Chizzotti, 2003), diagnóstico fundamentando em fatos com vistas à alteração intencional no comportamento dos indivíduos. Nos limites de um artigo, a intenção é propiciar aos leitores entendimento do fenômeno (o *dress code*) além do massivo conteúdo prescritivo das revistas de *management*, consultorias e assemelhados.

Selecionamos três organizações internacionais instaladas há décadas no Brasil, cada uma com mais de mil funcionários, no Estado de São Paulo. Foram realizadas reuniões com os líderes das organizações, palestras, conversas com os funcionários e análise do material relativo ao *dress code*, tanto na literatura, quanto interno das organizações, para cada empresa.

Políticas de *dress code* nas organizações escolhidas

As empresas

Auditoria - origem norte-americana, há cem anos no Brasil, cinco mil funcionários locais. Analisamos o conjunto de ações (palestras e treinamentos) para

os 500 *trainees*, objetivando ajustar a vestimenta dos jovens aos valores organizacionais, além de regular as relações entre linguagem corporal e mensagens passadas aos clientes. Não houve elaboração de regras escritas. A organização implementou o *dress code* para expressar os valores tradição, confiança e profissionalismo. De acordo com a definição dada pelos consultores de imagem, o guarda-roupa que mais expressa esses valores é o formal tradicional. O guarda-roupa “formal- tradicional” possui as características: roupas discretas e sóbrias, tecidos firmes, poucos detalhes e corte de alfaiataria. As cores são neutras e geralmente mais escuras. As estampas e padronagens são clássicas (risca de giz, príncipe de Gales, *pied-de-poule*). As mulheres usam terninhos, *tailleurs* ou vestidos coordenados com blazer. As saias são retas, na altura dos joelhos; os sapatos podem ser *escarpins*, chanel, mocassins ou *peep toes* e devem ser usados com meia-calça; as bolsas, de tamanho médio, cores neutras e os acessórios, discretos. Os homens usam terno, camisa social e gravata de cores sóbrias e escuras. Padronagens clássicas são aceitas, bem como gravatas com listras ou estampas pequenas, sapatos de couro, relógios e abotoaduras . (BERENHOLC,DALPRA, 2013)

Nessa empresa o *dress code* exerce o papel de transmissão de valores organizacionais, porém, de maneira bastante explícita, procura controlar a expressão da identidade de seus funcionários. Como uma instituição tradicional, num mercado consolidado, a percepção de sobriedade e credibilidade perante seus clientes é fundamental e credita-se ao *dress code* implantado parte importante na confecção dessa percepção. À luz da literatura da semiótica há muitas interpretações possíveis para cada elemento do *dress code*, porém, como nosso objetivo era apenas entender se, e como, esse artefato é utilizado pelas organizações atualmente, essa pesquisa será feita futuramente.

Agência de notícias - origem canadense, agência internacional de notícias, há dez anos no Brasil, 1.200 funcionários locais. Analisamos o material relacionado às ações para os 45 gerentes de vendas objetivando ajustar a vestimenta desses aos valores organizacionais. Não houve elaboração de regras escritas. Uma palestra foi utilizada para alinhar os valores confiança, parceria, inovação e *performance* à imagem da empresa, divulgando também o *dress code*: “formal-contemporâneo”. O guarda-roupa “formal-contemporâneo” possui as características: o corte de alfaiataria ainda permanece indicado, sendo blazers e paletós itens obrigatórios. Os cortes são mais modernos e atuais. As cores predominantes ainda são neutras, porém há mais

espaço para cores vibrantes nos acessórios. As estampas e padronagens são clássicas (risca de giz, príncipe de Gales, *pied-de-poule*). As mulheres usam terninhos, *tailleurs* ou vestidos de cortes atuais, coordenados com blazer. Os sapatos podem ser com saltos ou sapatilhas de couro ou verniz (não precisam ser usados com meia-calça); as bolsas, de tamanho médio, cores neutras e os acessórios discretos, porém, com mais *design*. Os homens usam ternos com cortes mais modernos e ajustados, camisa social, com ou sem gravata. Padronagens clássicas são aceitas, e combinações de cores mais inovadoras também; sapatos de couro, relógios e abotoaduras. (BERENHOLC,DALPRA, 2013)

Nessa empresa, o papel do *dress code* também é considerado fundamental para a percepção dos clientes acerca dos valores internos. Ainda que mais jovem e num mercado menos tradicional, alteram-se os elementos que sugerem a simbologia, de mais tradicionais, para mais contemporâneos, porém, a crença na importância da determinação de um *dress code* explícito para a manutenção da identidade e imagem corporativa permanece a mesma da organização anterior.

Financeira de varejo – origem americana, presente há mais de vinte anos no mercado, prestadora de crédito para consumidores de diversas faixas de renda, com 1,5 mil funcionários no Brasil. Analisamos os documentos relativos às ações para os 150 funcionários da administração objetivando ajustar a vestimenta destes aos valores organizacionais. Foi produzido um documento escrito com as instruções sobre o *dress code* e distribuído via intranet. O treinamento apresentou a renovação da cultura organizacional e dos valores confiança e credibilidade, estabelecendo o *dress code* “casual-profissional” para o dia-a-dia e “esporte profissional” para as sextas feiras, sendo entregue um manual sobre o assunto para os funcionários. O guarda-roupa “casual-profissional” também é chamado de “informal das empresas formais”. As blusas devem ter um elemento de colarinho, ou gola e as calças e saias continuam com corte de alfaiataria. As estampas podem ser um pouco maiores, estilizadas ou abstratas; os acessórios, mais marcantes, porém, discretos. As mulheres usam blusas, *twin-sets*, camisas e *tricots* combinados com calças e saias de cortes mais modernos de alfaiataria (as cores mais vibrantes geralmente na parte superior), sapatos e bolsas de cores neutras. Os homens usam calças de alfaiataria, camisas de manga longa, lisas ou estampadas, com listras, quadriculados e xadrezes, *blazers* de lã ou veludo e sapatos ou mocassins. O guarda-roupa “esporte profissional” é o mais informal de todos os trajes considerados profissionais. O visual é mais colorido

e estampado, roupas mais soltas e confortáveis, permitindo maior expressão da personalidade. Peças muito esportivas, como moletoms, bonés e camisetas de times não devem ser usados. As mulheres optam por jeans ou calças de sarja, não rasgadas, bem como saias e vestidos mais soltos, *blazers* e jaquetas, além de casaquinhos e lenços. Os únicos sapatos vetados são os tênis e as sandálias rasteirinhas. Os homens usam camisas com manga longa, camisetas polo ou camisetas lisas, com *blazers*. As calças são de veludo ou sarja, sendo aceito o jeans escuro em ambientes menos formais. Os sapatos podem ser mocassins, sapatênis e botas. (BERENHOLC, DALPRA, 2013)

Aqui, o *dress code* parece ser tão importante para a percepção externa quanto interna. A entrega de um material com uma descrição expressa do que representa cada peça do vestuário para essa organização evidencia sua crença na transformação dos valores de sua cultura através da imposição do *dress code*. Como artefato da cultura, teria o *dress code* a capacidade de criar um valor organizacional que não esteja presente nos pressupostos mais profundos da organização? De acordo com Schein (1999, 2005), os artefatos apenas expressam os valores intrínsecos da cultura. Nessa organização, além da crença no *dress code* como importante para a identidade e imagem da organização, existe uma componente de “pop management” bastante clara, isto é, a expectativa que a implantação de um código de vestimenta possa criar um valor que não está presente na cultura organizacional.

Conclusões

A literatura científica expressa as dúvidas e controvérsias sobre funções, benefícios, limites e problemas no uso do *dress code* explícito. A teoria suficientemente comprometida com a ação oferece às organizações um caminho para lidar melhor com as relações entre imagem organizacional, hierarquia, valores, crenças, sentimentos e o artefato *dress code*. Na impossibilidade de certeza, honestamente apresenta os limites e riscos da adoção do artefato.

As organizações estudadas ao contrário, não têm dúvida acerca da positividade do poder simbólico desse artefato quanto à percepção dos funcionários e clientes relativamente aos valores, variando entre a imposição e a sugestão dos “estilos” adequados e do quanto ensinar sobre os “estilos” inadequados. De acordo com a síntese teórica sobre cultura organizacional e *dress code*, essa posição pode ser explicada (1) pela baixa tolerância das organizações com relação a ambiguidade,

premidas que são pela obrigatoriedade de agir, a despeito das dúvidas; não é portanto de se espantar que um fenômeno complexo como o significado simbólico do *dress code* assuma a forma de “estilos” de vestimentas; (2) o *dress code*, mesmo que eventualmente não cumpra sua função na constituição da imagem organizacional para clientes e fornecedores, certamente cumpre-a no tocante a reforçar a hierarquia e as relações de poder.

A síntese teórica também apontou que os significados do *dress code* dependem do contexto. No tocante às regras de vestimenta, o contexto está mudando: as notícias do New York Times mostram que a imposição de “uniformes” denominados estilos de vestimentas aos funcionários podem esbarrar nos limites impostos pela lei. Mudanças quanto ao entendimento sobre roupas masculinas e femininas no campo das discussões sobre gênero e sexo, maior importância atribuída aos posicionamentos religiosos dos funcionários, entre outras, estão modificando o entendimento da utilização do *dress code* como ferramenta para expressão dos valores da cultura organizacional, acima dos valores de identidade individual. As organizações serão capazes de refinar suas estratégias de controle para acompanhar essas mudanças?

Consideramos que a função comunicacional da imagem fornecida pelas vestimentas é inevitável, é a “segunda pele” (JOURBERT. STERN, 2005) que “abre” para o espaço coletivo informando sobre o indivíduo. Desde a obra seminal de Marshall McLuhan (2006) em 1964 sabemos que o “meio é a mensagem” e o vestuário, “extensão de nossa pele”. Qualquer que seja a vestimenta, o indivíduo comunica-se com quem lhe observa. Nas organizações, como vimos, a imagem expressa elementos fundamentais como poder-hierarquia e cultura. Sempre haverá um *dress code* não explícito que por sua vez, expressará algo sobre a imagem da organização. É compreensível que essa última procure gerenciar a vestimenta de seus funcionários.

Da literatura e do exame do material ora pesquisado vimos que há duas formas básicas de lidar com o *dress code*: impositiva, que estabelece o proibido e o permitido explicitamente, a exemplo das corporações militares, e a persuasiva, que ensina o significado simbólico da vestimenta no ambiente de trabalho e informa sobre a relação entre valores organizacionais e vestimenta, deixando (em tese) ao funcionário a escolha de seu “estilo”. As primeiras estão mais sujeitas aos embates com a lei – ao menos nos EUA. Concordamos que o *dress code* explícito é uma forma de controle. Porém, recuperando as contribuições de Foucault (1979), o exercício do poder (da

organização sobre os funcionários) não é obrigatoriamente negativo. A imposição de determinada disciplina é condição para a produção de resultados planejados inclusive para o disciplinado, cuja adesão não é necessariamente submissão, mas resultado do cálculo particular de cada indivíduo sobre a conveniência – ou extravagância – da disciplina. Consideramos que se o exercício do poder sobre as vestimentas não é necessariamente negativo, a forma como é exercido pode ser boa ou má, eficaz ou ineficaz. As formas explicitamente impositivas têm maior potencial de provocar “contra-poder” (Foucault, 1979), atitudes de rebelião, boicotes e desmotivação nos funcionários, as formas acordadas e flexíveis, acreditamos, reduzem o potencial de conflito entre empresas e funcionários.

Nesse estudo percebemos que há muito para ser estudado e aprofundado no tocante a relação entre a imposição de um *dress code* e a conscientização dos funcionários quanto a sua participação na composição da identidade organizacional. Nossa contribuição se dá ao apontar um assunto pouco discutido na literatura, porém bastante observado na prática das organizações.

Referências

- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- BRESLER, R. *A roupa surrada e o pai: etnografia de uma marcenaria*. In: MOTTA, F.P. e CALDAS, M. (ed.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERENHOLC, I.; DALPRA, P. *Consultoria de imagem corporativa e executiva*, material base de curso, São Paulo, 2013.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 6 edição. São Paulo: Cortez, 2003.
- FRIEDMAN, V. *The end of the Office Dress Code*. *The New York Times, Fashion & Style*, May, 26th, 2016, available on : www.nytimes.com/2016/05/26/fashion/office-fashion-uniforms, acesso em 27/05/2016.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder* São Paulo: Record, 1979.
- FLORES-PEREIRA, M., CAVEDON, N., DAVEL, E. *O corpo como Artefato Organizacional: Botando corpo nos estudos de cultura organizacional*, *Enanpad*, 30 encontro, Salvador, 2006.
- HELOANI, R. *Gestão e organização do capitalismo globalizado – história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.
- JOUBERT, C., STERN, S. *Dispa-me – o que nossa roupa diz sobre nos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- MCLUHAN, M. *Os meios de comunicação como extensões do homem – understanding media*. 18ª ed. São Paulo: Cultrix, 2006.
- RAFAELI, A. PRATT, M. *Tailored Meanings: On the meaning and impact of organizational dress*, *The Academy of Management Review*, Vol.18, n 1, pp 32-55, 1993.
- RAFAELI, A. PRATT, M. *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities*, *The Academy of Management Journal*, Vol.40, n 4, pp 862-898, 1997.

RAFAELI, A. PRATT, M. *Symbols as a language of organizational relationships. Research in Organizational Behavior, The Academy of Management Journal*, Vol.40, n 23, pp 93-113, 2001.

SACHETTO, R., BATAGLIA, W. *O papel dos artefatos na coordenação das alianças estratégicas no setor de tecnologia, REGE - Revista de Gestão* 23 (2016) 254–263, 2016.

SCHEIN, E., *Guide survival corporate culture*, 3 ed., Jossey-Bass, São Francisco, 1999.

SCHEIN, E., *Cultura Organizacional e Liderança*, ed Atlas, São Paulo, 2009.

SANTOS, M. *Dress Code bancário: a moda que não passa de moda*, *Repositório Aberto da Universidade de Coimbra*, acesso em google acadêmico, 2012.

VERGARA, S., IRIGARAY, H., “*Identitary shift of Brazilian periphery dwellers: a game of images as the effect of subjectification*”, *E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte*, v. 16, n. 44, Jul./Set. 2016.

WOOD, T., PAULA, A., *Pop-management – a literatura popular de gestão no Brasil*, FGV, 2002.