

A INFLUÊNCIA DE TATUAGENS NO PROCESSO SELETIVO: um estudo em bancos privados na cidade de Maringá

THE INFLUENCE OF TATTOOS IN THE SELECTIVE PROCESS: a study in private banks in the city of Maringá

Fábio Batisteti SILVA¹
Cleicieli Albuquerque AUGUSTO*²

DOI: 10.4025/cadadm.v25i2.39264

RESUMO

Apesar de tatuagens estarem presentes nos corpos dos humanos desde tempos remotos, tornando-se uma tendência visual cada vez mais costumeira. Essa prática ainda se depara com relutância quanto a sua aceitação em algumas organizações. Com este estudo, buscou-se compreender a influência de tatuagens visíveis no processo seletivo de candidatos recrutados para cargos em bancos privados da cidade de Maringá-PR. Para tanto, foram escolhidas duas agências de caráter privado na cidade para servir de objetos de estudo. Nessas, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela contratação, com a finalidade de se obter informações mais precisas acerca da influência de tatuagens visíveis no processo seletivo. Também foram aplicados questionários aos funcionários, visando colher informações e opiniões sobre tatuagens visíveis no ambiente bancário. Os resultados da pesquisa mostraram que as tatuagens são aceitas em sua maioria pelos funcionários das agências bancárias, mas que eles temem por reações negativas que elas possam criar nos clientes. Conclui-se que as tatuagens visíveis não apresentam influências diretas na contratação de novos funcionários, mas exercem influência indireta ao preocupar os gerentes quanto à possível reação dos clientes perante funcionários tatuados.

Palavras-chave: Tatuagens. Recrutamento. Seleção. Bancos.

ABSTRACT

The present study tries to comprehend the influence that visible tattoos have on the hiring process inside private bank agencies from Maringá, Brazil. For such, two private bank agencies were chosen to serve as study objects. On those, interviews with the hiring managers were conducted to gather information about how visible tattoos are perceived on their respective bank agencies. All the other employees were given a questionnaire to gather more personal thoughts about the matter. Results showed that visible tattoos are acceptable among the most of the employees, although there was a unanimous fear about how the costumers

¹ Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

² Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM)

*Autora de correspondência: cleicielealbuquerque@yahoo.com.br

would react when interacting with a bank employee with visible tattoos. Therefore, it was concluded that visible tattoos does not influence the hiring process directly, but they are taken in account more subtly, when the hiring managers fear possible negative reactions coming from the customers.

Keywords: Tattoos. Recruitment. Selection. Bank agencies.

1 INTRODUÇÃO

Presente em diversos momentos da história do homem, a tatuagem é observada desde épocas remotas e se faz presente em diversas culturas, marcando a pele do homem com diversos significados e motivos: invocação de forças superiores, conquistas, fases de sua vida, situação social, ato de rebeldia e questões estéticas (MARQUES, 1997; LINEBERRY, 2007; RODRIGUEZ; CARRETEIRO, 2014).

Foi somente próximo a 1980 que a tatuagem se tornou algo assumido e praticado pela sociedade, frequente nos corpos das pessoas sem distinção de gênero, idade ou *status*; deixou de ser exclusiva da sociedade marginalizada e ganhou outros significados (PÉREZ, 2006).

No Brasil, foi a partir da década de 90 que a arte de se tatuar assumiu ares profissionais, com estúdios devidamente equipados e regulamentos de higiene vigentes, embora ainda estigmatizados pela sociedade devido a suas origens (*idem, ibidem*). Assim, a luta enfrentada pelos tatuados passou de uma problemática técnica para uma de caráter social, de aceitação (*id., ibid.*), principalmente no que envolve tatuagens e profissionais trabalhadores. Porém, neste ponto, as opiniões são divergentes, pois há profissões em que ter tatuagens é considerado normal e esperado, enquanto em outras ainda é um tabu (DEAN, 2010; RODRIGUEZ; CARRETEIRO, 2014).

Podendo ser consideradas como um ambiente naturalmente conservador, instituições bancárias são organizações onde tatuagens podem não ser bem vistas. Em seus estudos, Dean (2010) observou que os clientes podem considerar que tatuagens em seus gerentes bancários passem uma sensação de incredibilidade e pouco profissionalismo, até mesmo quando eles mesmos têm suas próprias tatuagens. Mesmo clientes mais jovens que, supostamente, têm uma mentalidade menos julgadora e mais propensa a aceitar diferenças sustentam uma opinião parecida (DEAN, 2011).

Alguns autores sugerem que um funcionário percebido como similar ao consumidor consegue ser mais persuasivo e melhor aceito do que os considerados como diferentes, sendo que esta interação não se limita ao mundo dos negócios, estendendo-se também às relações sociais (FEICK; HIGIE, 1992; GRAHAM, 1994; SELFHOUT et al., 2009; BAUMANN; TIMMING; GOLLAN, 2016). Diante deste contexto, questiona-se o porquê, então, de um cliente tatuado perceber o funcionário com tatuagens expostas como alguém menos capaz ou merecedor de menos crédito. Considerando os estudos acima expostos, tais clientes estariam também, de certa forma, se colocando em uma posição de inferioridade.

Sendo assim, que aspectos, de alguma forma, marcam os trabalhadores tatuados, fazendo-os serem percebidos como não desejáveis a certos cargos e funções? Diante desse contexto, a presente investigação objetiva compreender a influência de tatuagens visíveis no processo seletivo de candidatos recrutados para cargos em bancos privados. Apesar dos bancos investigados terem abrangência nacional, a coleta de dados foi feita em duas agências na cidade de Maringá-PR. Para alcançar esse objetivo, buscou-se descrever como ocorre o

processo de recrutamento e seleção nos bancos investigados, antes de descrever como os entrevistadores e demais funcionários entendem a presença de tatuagens visíveis em candidatos às vagas oferecidas.

Este trabalho justifica-se em base teórica e prática. Teoricamente, sua realização justifica-se pela existência de poucos artigos científicos ou pesquisas realizadas sobre o tema, principalmente em território nacional. No Brasil, algumas das publicações remetem à aceitação de funcionários tatuados no ambiente hoteleiro (CARMO, 2011) e às dificuldades encontradas com empreendedores de estúdios de tatuagens (SILVA; SARAIVA, 2014). Há, portanto, necessidade de discussões que tratem da inserção dessa temática no campo da Administração, considerando que esta é uma realidade inegável nas organizações atualmente.

Em termos práticos, a presente investigação pretende esclarecer um problema real, cotidianamente enfrentado por uma parcela cada vez maior da população, que adotou a mudança de suas peles e, por isso, sofrem preconceito e discriminação. No ambiente empresarial, tais pessoas podem perder oportunidades de trabalho, nas quais se classificam perfeitamente, dado o simples fato de o entrevistador ou contratante não gostar da aparência da pessoa; da mesma forma, empresas podem perder grandes talentos ao descartarem candidatos unicamente por sua aparência.

Para atingir o objetivo proposto, a primeira parte deste artigo procurou oferecer uma contextualização quanto ao assunto e apresentar os objetivos do trabalho. Na segunda parte, é apresentada a revisão de literatura, com estudos já existentes sobre os temas recorrentes a este trabalho. Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos, evidenciando como foi feita a coleta de dados que sustentaram este estudo. Depois, os dados coletados são trabalhados, expostos e confrontados com a literatura já levantada na quarta parte. Na última parte, são apresentadas as conclusões alcançadas pela pesquisa, seguidas das referências utilizadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para a realização deste estudo, a literatura utilizada envolveu a área de gestão de pessoas, mais precisamente os processos de recrutamento e seleção. Em um segundo momento, também é apresentada uma revisão sobre a história da tatuagem e estudos já publicados sobre tatuagens no ambiente de trabalho.

2.1 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os processos de recrutar e selecionar estão bastante interligados, mas possuem resultados finais distintos (ARAÚJO; GARCIA, 2009). A primeira ação é responsável por disponibilizar à empresa um número de candidatos à vaga apresentada dentro de um número maior de pretendentes vindos do mercado de trabalho, enquanto a segunda ação se responsabiliza por escolher, dentre os candidatos à vaga, aquele que, efetivamente, a ocupará (BOHLANDER; SNELL, 2011).

2.1.1 Recrutamento: quem poderá ser escolhido

O processo de recrutamento começa quando surge a necessidade da organização de aumentar, ou mesmo renovar, seu contingente humano, para atingir seus objetivos (ARAÚJO; GARCIA, 2009). A forma com que a empresa comunica ao mercado de trabalho esta necessidade é o processo de recrutamento, que busca identificar e atrair um grupo de candidatos que almejam as oportunidades de emprego disponíveis (DAFT, 1999; CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010; BOHLANDER; SNELL, 2011).

Milkovich e Boudreau (2010) apontam que o recrutamento é um processo bilateral, importante tanto para a organização quanto para os candidatos: é nele que a empresa disponibiliza, em um primeiro momento, as informações que os candidatos querem e precisam, e em que os pretendentes se apresentam na esperança de passarem para o processo de seleção.

As informações cedidas pela empresa no processo de recrutamento devem contemplar vários aspectos do cargo e suas funções, tais como os pré-requisitos mínimos, competências, títulos, instrução e habilidades necessárias (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; FRANÇA, 2011). Para tanto, como expõem Bohlander e Snell (2011), antes do recrutamento, o ideal é que a empresa tenha realizado um processo de desenho, análise e descrição dos cargos disponíveis para identificar os requisitos físicos e mentais demandados para cada cargo.

Dependendo da origem dos candidatos, o recrutamento pode ser considerado como interno ou externo, apresentando vantagens e desvantagens próprias. No recrutamento interno, a organização utiliza seu próprio contingente humano como fonte de candidatos, sem recorrer ao mercado de trabalho (ARAÚJO; GARCIA, 2009; BOHLANDER; SNELL, 2011). França (2011) afirma que o recrutamento interno é um estímulo ao corpo de funcionários para buscar aperfeiçoamento profissional, já que apresenta uma oportunidade de crescimento e mudança na organização, gerando, também, um sentimento de justiça e meritocracia. O autor apresenta como técnicas de recrutamento interno o caso de promoções e transferências.

As vantagens do recrutamento interno estão no seu menor custo quando comparado com o recrutamento externo, no conhecimento prévio do perfil dos funcionários, em sua rapidez de execução e na motivação interna que é gerada, dada a sensação real de crescimento profissional na organização (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; ARAÚJO; GARCIA, 2009; FRANÇA, 2011; BOHLANDER; SNELL, 2011).

Entretanto, como desvantagens, Carvalho e Nascimento e Araújo e Garcia (2009) indicam que este processo pode gerar competição interna entre funcionários, conflitos entre setores e uma falsa sensação de segurança nas escolhas, o que acarreta em avaliações menos criteriosas. Ainda, pode ocorrer descontentamento e frustrações por parte daqueles que não foram escolhidos (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; BOHLANDER; SNELL, 2011).

Quando a busca dos candidatos se dá fora da organização, no mercado de recursos humanos, o recrutamento é tido como externo. A busca é por novos talentos não existentes na empresa (ARAÚJO; GARCIA, 2009; FRANÇA, 2011). As técnicas de recrutamento externo indicadas por Bohlander e Snell (2011) e França (2011) são anúncios em jornais, revistas e internet, contatos com instituições educacionais (escolas, universidades), indicações de funcionários e agências de recrutamento.

Por buscar candidatos no mercado de trabalho, o recrutamento externo permite uma renovação do contingente humano da organização e exige uma avaliação mais criteriosa dos candidatos. De acordo com Araújo e Garcia (2009), essa busca externa também evita um dos

problemas existentes no recrutamento interno, que é o possível surgimento de um clima organizacional ruim, baseado em acusações de protecionismo e favoritismo.

Por outro lado, conforme Araújo e Garcia (2009), o recrutamento externo apresenta custos bem maiores do que o interno, além de ser mais demorado; sua complexidade é maior e a insegurança em relação às pessoas recrutadas é mais elevada, pois são, quase sempre em sua totalidade, desconhecidos. Além disso, da mesma forma como ocorre no recrutamento interno, a opção por candidatos alheios à organização pode gerar descontentamento e desmotivação naqueles que já trabalham na mesma, não como competição interna à empresa, mas como um sentimento de desvalorização profissional. Uma vez recrutados os candidatos, a organização precisa escolher quem ocupará, em definitivo, as vagas ofertadas, dando início ao processo de seleção.

2.1.2 Seleção: quem será escolhido

Após o processo de recrutamento, quer seja interno ou externo, um número de candidatos aspirantes à vaga oferecida pela organização é definido. O processo de seleção é responsável pela escolha do candidato que mais corresponde às demandas da organização (ARAÚJO; GARCIA, 2009; FRANÇA, 2011).

O foco não deve estar somente no cargo oferecido, mas os candidatos também devem ter seus valores e cultura alinhados com os da organização; mesmo que isso não seja diretamente relacionado ao cargo a ser ocupado, o funcionário ainda fará parte da organização e, por isso, deverá se adequar tanto a ela quanto ao cargo (BOHLANDER; SNELL, 2011).

Segundo Montana e Charnov (2010) e Bohlander e Snell (2011), no âmbito profissional, uma pessoa deve ser avaliada e julgada por suas capacidades, habilidades e competência; questões como gênero, etnia, religião, sexualidade e condições físicas, para citar algumas, não devem ser consideradas relevantes na criação do juízo de valor, salvo quando for, realmente, um requisito indispensável ao cargo ou função.

Antes de selecionar qualquer recrutado ao cargo, é dever da empresa conhecer o cargo mais detalhadamente: quais os requisitos individuais necessários para alcançar sucesso e quais os conhecimentos, as habilidades e aptidões básicas e se há mais algum fator necessário para atuar com desempenho superior (BOHLANDER; SNELL, 2009; FRANÇA, 2011). Bohlander e Snell (2009) colocam a posse do conhecimento de tais necessidades nas mãos dos gerentes, afirmando estarem bem familiarizados com os requisitos referentes aos cargos em seus departamentos.

Segundo Bohlander e Snell (2009), um cargo é um grupo de atividades e deveres que são esperados do funcionário que o ocupa. Para se descrever e analisar um cargo, várias técnicas de coleta de informações podem ser utilizadas, como, por exemplo, entrevistas e questionários com os gerentes relacionados ao cargo e com os funcionários que o exercem, bem como observação direta das atividades (BOHLANDER; SNELL, 2009; CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

Seguindo a coleta de informações sobre o cargo, o segundo passo do processo seletivo é a coleta de informações sobre os candidatos, com o intuito de averiguar se eles apresentam os requisitos exigidos pelo cargo. Sendo assim, os perfis dos candidatos devem ser avaliados por processos e técnicas diversas, a fim de filtrar o número ao mínimo para que a escolha possa ser a mais correta possível (DAFT, 1999; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010; MONTANA; CHARNOV, 2010; FRANÇA, 2011).

Montana e Charnov (2010) apontam que, para alguns cargos, principalmente de nível gerencial e superiores, os testes podem não estar presentes diretamente, mas isto não exclui o candidato de passar por outros testes em outras fases do processo de seleção.

Tais processos e técnicas podem vir como provas de conhecimento e testes de habilidade, para avaliar o nível de conhecimento geral e específico, bem como as habilidades exigidas pelo cargo a ser preenchido; testes psicológicos, que medem as aptidões naturais das pessoas, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho; testes de personalidade, que revelam certos aspectos determinados pelo caráter (traços adquiridos) e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos) (ARAÚJO; GARCIA, 2009; BOHLANDER; SNELL, 2011; FRANÇA, 2011).

Bohlander e Snell (2011) indicam, ainda, técnicas de simulação, que são essencialmente técnicas de dinâmicas de grupo, em que ocorre uma transição da ação individual para a ação social, visando verificar a capacidade de relacionamento interpessoal. Segundo os últimos autores, com o passar dos anos, as opções aumentam, enquanto a técnica mais comumente utilizada e, de certa forma, indispensável ao processo de seleção, é a entrevista. Vale notar que a entrevista, por si só, não é um sistema aceitável, devendo valer-se de outras informações para poder sustentar a seleção, mas sua facilidade de execução a torna a principal escolha para empresas menores ou com poucos recursos (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

A função primária da entrevista é realizar uma pesquisa com o candidato, a fim de confirmar as informações por ele oferecidas no processo de recrutamento, descobrir detalhes de sua vida profissional e pessoal que possam vir a afetar seu desempenho na vaga oferecida, suas ambições e traços de personalidade (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; FRANÇA, 2011). Basicamente, é uma conversa investigativa e estruturada entre o entrevistador e o candidato, em que o entrevistador apresenta certos estímulos ao entrevistado para avaliar suas reações e respostas.

A realização de uma boa entrevista necessita de um entrevistador bem treinado, capaz de captar os detalhes na fala e comportamento do entrevistado, pois é um método eficaz para perceber detalhes menores, como, por exemplo, dotes de persuasão e rapidez de respostas (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; MONTANA; CHARNOV, 2010). Porém, por melhor que o entrevistador seja, o relacionamento humano ainda é sujeito à subjetividade e inclinações pessoais, que podem influenciar nos resultados da entrevista (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Nas entrevistas em geral, as mesmas se mostram como um dos poucos momentos em que a organização pode avaliar aparência, postura e apresentação do candidato (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004). Todavia, como já mencionado, o contato humano pode ser tendencioso e subjetivo (BOHLANDER; SNELL, 2011). Somando a este fato os resultados já obtidos pelas pesquisas (DEAN, 2010; DEAN, 2011), o quanto a presença de tatuagens visíveis em um aspirante a algum cargo no banco faria a diferença nos momentos finais de sua contratação?

2.2 TATUAGENS NO AMBIENTE DE TRABALHO

A aparência é importante no ambiente de trabalho. Ela é uma das forças determinantes na primeira impressão deixada pelos funcionários, sendo capaz de criar um conceito sobre suas capacidades e habilidades na mente do cliente (GOSLING et al., 2002; BAUMANN; TIMMING; GOLLAN, 2016; BARBOSA; BRITO; BIZARRIA, 2016). É possível a alteração

da aparência de diversas formas: vestindo roupas diferentes, mudando o corte do cabelo e utilizando acessórios, por exemplo. Estas alterações são reversíveis e facilmente modificáveis.

Experimentos sociais já indicaram que as expectativas de qualidade e intenção de aquisição de serviços bancários são maiores quando o funcionário está vestido “apropriadamente”, quando comparado com funcionários com vestimentas “inapropriadas” para a situação (SHAO et al., 2004). Ainda quanto à aparência, pode-se inferir que, desde que essa inspire competência, o ambiente de trabalho pouco importa no julgamento final (VERHOEVEN et al., 2009).

Tatuagens, por sua vez, são modificações praticamente permanentes na aparência. Por se tratar de um visual que, depois de adotado, dificilmente poderá ser alterado, as tatuagens visíveis têm grande impacto na aparência de uma pessoa e em todos os outros eventos que, de alguma forma, se relacionam ou interagem com o visual (BARBOSA; BRITO; BIZARRIA, 2016). Considerando esse impacto da aparência, Baumann, Timming e Gollan (2016) destacaram que um importante desafio para as organizações é equilibrar os direitos individuais dos funcionários para a sua autoexpressão e, ao mesmo tempo, atender às expectativas dos consumidores em relação à aparência da equipe. Em seu estudo, Barbosa, Brito e Bizarria (2016) indicam que esse equilíbrio pode não acontecer caso os valores pessoais e organizacionais - notadamente dos gestores - não incorporarem valores culturais da diversidade.

Há mais de uma década, uma pesquisa entre tatuados conduzida nos Estados Unidos já calculava que 89% dos homens e 48% das mulheres têm, pelo menos, uma tatuagem visível, enquanto 11% dos homens e 52% das mulheres escondem todas as tatuagens que possuem (LAUMANN; DERICK, 2006). Dois detalhes devem ser apontados neste estudo: primeiro, a pesquisa foi realizada em pequena escala, contando com meio milhão de participantes e com apenas 24% deles tatuados; segundo, consideraram como tatuagem visível aquelas no rosto, pescoço, braços, mãos/dedos, pernas, tornozelos e pés. Algumas destas, como a dos braços, pernas, tornozelos e pés, podem ser ocultadas com as devidas vestimentas.

Duas pesquisas de mesma autoria tentaram enxergar a influência das tatuagens nos profissionais e o impacto que elas causam nos clientes. Dean (2010) pesquisou sobre tatuagens e profissões, apresentando aos questionados uma lista de profissionais e pedindo para que indicassem se achavam tatuagens naqueles profissionais como sendo comuns, impróprias ou se não tinham opinião formada. Perguntou, também, o sexo e a idade dos questionados e se eles tinham ou não tatuagens. Vale ressaltar alguns pontos de sua pesquisa: a mesma avaliou a aceitação das tatuagens nos profissionais, não sua qualidade de serviço; não foi especificado qual tipo de tatuagem era referida, desde que visível.

Dados que podem ser indicativos da existência de preconceito podem ser obtidos na pesquisa de Dean (2010), sobre a percepção dos clientes, tatuados ou não e em três faixas de idade, quanto aos profissionais financeiro-monetários com tatuagens visíveis, apresentados nas Tabelas de 1 a 5. Tal pesquisa envolveu 191 pessoas acima de 18 anos residentes na cidade de Albuquerque, Novo México, Estados Unidos, em 2009.

Ao que se refere a profissionais financeiro-monetários (gerente de empréstimo bancário, contador, corretor de bolsa), houve a recorrente aparição das expressões “pouco profissional” e “pouco confiável”. Houve, também, a menção de comportamento “impulsivo” e “inexperiente”. Concluiu-se que as tatuagens em tais profissionais não passam crédito ou confiança aos clientes, que preferem alguém aparentemente mais conservador (DEAN, 2010).

Era de se esperar que uma geração mais nova fosse mais tolerante quanto às diferenças, mas isto não foi o resultado obtido na pesquisa, com praticamente 80% dos respondentes declarando as tatuagens como impróprias (Tabela 1). A geração intermediária apresentou

resultados semelhantes (Tabela 2), enquanto a geração mais idosa se mostrou muito intolerante quanto ao assunto (Tabela 3). No geral, a percepção de clientes não tatuados se assemelha aos resultados das gerações individuais (Tabela 4).

Tabela 1 – Percepção de clientes entre 18 e 28 anos quanto a tatuagens em profissionais financeiro-monetários (n = 71)

Profissão \ Opinião	Comum	Sem Formada	Opinião Impróprio
Ger. de Empréstimo Bancário	2,82% (2)	16,90% (12)	80,28% (57)
Contador	2,82% (2)	9,86% (7)	87,32% (62)
Corretor de Bolsa	2,82% (2)	21,13% (15)	76,05% (54)

Fonte: adaptado de DEAN, 2010

Tabela 2 – Percepção de clientes entre 29 e 48 quanto a tatuagens em profissionais financeiro-monetários (n = 61)

Profissão \ Opinião	Comum	Sem Formada	Opinião Impróprio
Ger. de Empréstimo Bancário	0,00% (0)	9,83% (6)	90,17% (55)
Contador	4,92% (3)	11,48% (7)	83,60% (51)
Corretor de Bolsa	9,83% (6)	16,39% (10)	73,78% (45)

Fonte: adaptado de DEAN, 2010

Tabela 3 – Percepção de clientes com mais de 49 anos quanto a tatuagens em profissionais financeiro-monetários (n = 59)

Profissão \ Opinião	Comum	Sem Formada	Opinião Impróprio
Ger. de Empréstimo Bancário	0,00% (0)	1,69% (1)	98,31% (58)
Contador	3,38% (2)	8,47% (5)	88,15% (52)
Corretor de Bolsa	1,69% (1)	16,95% (10)	81,36% (48)

Fonte: adaptado de DEAN, 2010

Tabela 4 – Percepção de clientes não tatuados quanto a tatuagens em profissionais financeiro-monetários (n = 147)

Profissão \ Opinião	Comum	Sem Formada	Opinião Impróprio
Ger. de Empréstimo Bancário	0,68% (1)	10,20% (15)	89,12% (131)
Contador	4,76% (7)	8,84% (13)	86,40% (127)
Corretor de Bolsa	3,40% (5)	17,69% (26)	78,91% (116)

Fonte: adaptado de DEAN, 2010

Tabela 5 – Percepção de clientes tatuados quanto a tatuagens em profissionais financeiro-monetários (n = 44)

Profissão \ Opinião	Comum	Sem Opinião Formada	Impróprio
Ger. de Empréstimo Bancário	2,27% (1)	9,09% (4)	88,64% (39)
Contador	0,00% (0)	13,64% (6)	86,36% (38)
Corretor de Bolsa	9,09% (4)	20,45% (9)	70,46% (31)

Fonte: adaptado de DEAN, 2010

Nota-se que, mesmo clientes tatuados não consideraram apropriado para tal tipo de profissional ter tatuagens visíveis (Tabela 5); e para profissionais que trabalham em bancos, como é o foco deste presente estudo, é mais comum ser considerado impróprio do que não haver uma opinião formada sobre o assunto (DEAN, 2010).

Outra pesquisa de Dean (2011) envolveu 122 estudantes de contabilidade entre 18 e 24 anos, apresentando-os a um cenário em que deveriam classificar um contador que lhes faria o cálculo do imposto de renda, considerando sua aparência e resultados obtidos confrontados com o de outro contador em diferentes cenários. Os resultados foram semelhantes aos obtidos em sua primeira pesquisa: mesmo os jovens (sendo um quarto deles tatuados) consideraram a existência de tatuagens inapropriada para um profissional financeiro-monetário (idem, *ibidem*).

Da mesma pesquisa, Dean (2011) percebeu que o profissional tatuado é menos provável de ser recomendado do que o mesmo profissional não tatuado. O pesquisador atribui este fato a um provável fator social, em que não ocorre uma recomendação a terceiros por medo da rejeição destes devido à aparência (id., *ibid.*).

Ressalta-se que, nas pesquisas de Dean, foram consideradas as opiniões de residentes de uma cidade com idade superior a 18 anos sobre a existência de tatuagens visíveis em profissionais diversos (2010) e as opiniões de estudantes de contabilidade sobre contadores formados e suas intenções de recomendar tais profissionais (2011). A presente pesquisa, por sua vez, foca no ambiente interno das agências bancárias, procurando entender o fenômeno da aceitação de tatuagens entre os integrantes das organizações, e não sob a visão do público.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação é de natureza qualitativa e do tipo descritiva, pois visa, simultaneamente, compreender o fenômeno em sua profundidade e descrever as suas características, mas sem a utilização de métodos estatísticos como base do processo de análise (GIL, 2012; GRESSLER, 1983; RICHARDSON et al., 2012). A opção pela pesquisa qualitativa, ao invés da quantitativa, se explica no objetivo principal enunciado, que busca a compreensão da influência das tatuagens, e não a mensuração de tal influência. Também, é considerada uma pesquisa de abordagem teórico-empírica, por aplicar conceitos teóricos em uma realidade empírica, sendo, no caso deste trabalho, a compreensão da aceitação de tatuagens visíveis nos processos de recrutamento e seleção de bancos privados.

O recorte da pesquisa é transversal, pois capta várias faces da problemática em um único período no tempo, ou seja, o ano de 2015, buscando descrever como a situação se caracteriza no momento da coleta de dados (GRESSLER, 1983). Foram utilizados dados primários,

advindos das entrevistas realizadas e questionários aplicados, bem como dados secundários, provenientes da literatura utilizada.

Como objeto de estudo da pesquisa, foram escolhidas duas agências bancárias diferentes da cidade de Maringá-PR para fins de comparação. Tais agências, ambas de iniciativa privada e de caráter nacional, não terão seus nomes ou marcas revelados, sendo tratadas como Banco Alfa e Banco Beta. Vale destacar que foram escolhidos bancos privados pelo fato do processo seletivo não se dar via concurso público, como ocorre em bancos públicos, e assim ser possível avaliar a influência das tatuagens nas etapas seguidas no recrutamento e seleção de candidatos.

3.1 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados e informações que fundamentaram este estudo foram feitas em duas etapas diferentes, procurando levantar informações sobre os seguintes assuntos: qual a influência das tatuagens visíveis nos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção; e qual a posição assumida pelos funcionários do banco perante outros funcionários que portem tatuagens visíveis.

A primeira etapa focou nos funcionários que tornam o processo de seleção possível: os entrevistadores e responsáveis pelas contratações. Com esses, foram realizadas entrevistas individuais, semiestruturadas e focadas em captar suas opiniões particulares quanto ao tema. As entrevistas foram roteirizadas em cinco tópicos: recrutamento na agência, seleção na agência, critérios considerados para contratação, ocorrência prévia de candidatos tatuados e opiniões pessoais do entrevistado. Nos três primeiros tópicos, em conjunto com a literatura levantada e já discutida, foi possível comparar a prática realizada pelos bancos e a teoria existente quanto ao tema de recrutamento e seleção. O quarto tópico serviu tanto como uma introdução ao tema específico, como uma preparação para o próximo tópico, pois, caso o banco já tivesse tido um candidato visivelmente tatuado, o último tópico relataria o ocorrido em detalhes; caso contrário, trabalharia com ideias, mas já na temática final.

As entrevistas foram realizadas com responsáveis pelo processo de seleção que tinham contato com os candidatos, pois são eles que têm contato com as tatuagens visíveis. Dessa forma, entrevistou-se o gerente responsável de cada banco, totalizando seis encontros. Todas as entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados, que também permitiram a reprodução de suas palavras. As entrevistas também foram transcritas e armazenadas em meio eletrônico.

Ainda na entrevista, com a finalidade de observar as reações dos gerentes perante candidatos tatuados, foi-lhes mostrado um conjunto de dez imagens, perguntando a cada demonstração se, considerando que o candidato tivesse um currículo ideal para o cargo, haveria intenção de contratação ou não. O conjunto foi composto por cinco imagens de um homem e cinco imagens de uma mulher. Estas imagens foram croquis feitos de forma a não representar nenhuma pessoa em específico, para que os gerentes pudessem focar apenas na apresentação visual sem contar a aparência de rosto do candidato. A intenção foi realizar uma observação direta sobre a reação dos entrevistados ao visualizarem os croquis.

Também foi aplicado um questionário com todos os funcionários que exerciam funções bancárias nestas empresas, quer sejam tatuados ou não, incluindo os gerentes entrevistados. Esse correspondeu a uma série de perguntas ordenadas, com a finalidade de coletar dados do grupo de funcionários, em um curto espaço de tempo acerca de um assunto específico,

criando, assim, um modelo da opinião do grupo como um todo (CERVO; BERVIAN, 1983; GIL, 2012; GRESSLER, 1983; RICHARDSON et al., 2012).

Este questionário foi composto, em sua maioria, por questões fechadas, ou seja, com respostas já definidas a serem escolhidas pelos respondentes (GRESSLER, 1983). Após tabeladas, essas respostas serviram para estabelecer um modelo do “funcionário-médio” no banco, ou seja, um modelo que representaria a maioria. Houve, também, questões abertas, em que as respostas foram formuladas pelos respondentes no momento do preenchimento (RICHARDSON et al., 2012), o que permitiu aos funcionários exporem suas ideias exatas nas respostas.

As duas primeiras questões pediam o sexo e a idade exata do funcionário. As outras duas próximas questões conferiam a aceitação do funcionário quanto a tatuagens visíveis em três cargos dentro do banco. A quinta questão era ao final do questionário para muitos funcionários, pois perguntava se o mesmo era tatuado ou não. Aos tatuados, mais quatro questões perguntavam sobre qual era o tipo de tatuagem, visibilidade e se já foram vítimas de preconceito por causa delas. De um total de 32 questionários distribuídos que foram recolhidos em um momento posterior, 30 retornaram preenchidos, com apenas um deles parcialmente preenchido.

No total, foi requisitado auxílio para a realização deste estudo em dez agências bancárias. Destas, apenas duas aceitaram participar da pesquisa. Outras duas ficaram de fazer um requerimento a suas matrizes e retornar uma resposta, o que não ocorreu. Duas negaram prontamente, falando que não é permitido ao banco, por regimento interno, auxiliar em produções acadêmicas. Três negaram cordialmente, após apresentado e explicado o projeto de pesquisa, também afirmando que não poderiam ajudar por causa do regulamento do banco. Por fim, uma negou, após apresentado o projeto, que não ajudaria por não haver funcionários tatuados naquela agência, o que invalidaria sua participação na pesquisa. É importante ressaltar que bancos de mesmo nome, porém em agências diferentes, tanto concordaram como recusaram em auxiliar na pesquisa.

Os dados coletados foram analisados a partir de três assuntos que, juntos, competem ao objetivo principal deste estudo: recrutamento e seleção nos bancos investigados; a relação entre os funcionários dos bancos e tatuagens visíveis; e a influência das tatuagens visíveis no processo seletivo.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos nas pesquisas de campo (os questionários e entrevistas) considerando a literatura apresentada. Um enfoque especial é dado na comparação com os resultados obtidos por Dean em seus estudos (2010; 2011), visto que é a literatura disponível que mais se aproxima dos objetivos deste estudo.

A apresentação, análise e discussão se dão em três momentos: o primeiro discorre sobre o processo de recrutamento e seleção nos bancos de caráter privado de Maringá-PR; o segundo momento trata da percepção dos funcionários de tais bancos sobre tatuagens visíveis no ambiente profissional; por fim, a terceira seção busca analisar as informações anteriores, para que possa ser possível compreender a influência de tatuagens visíveis no ambiente bancário.

4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NOS BANCOS INVESTIGADOS

Ambos os bancos, Alfa e Beta, apresentam seu recrutamento tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à organização. No que diz respeito ao recrutamento interno, a situação dos bancos investigados é congruente ao ser afirmado por França (2011). Isso porque o funcionário que contribui com o sucesso e crescimento da instituição bancária é um possível candidato a promoções e avanços nos planos de carreira, por meio de um sistema de crescimento por meritocracia. Os gerentes dos dois bancos, em suas entrevistas, convergem com as ideias de Araújo e Garcia (2009), Carvalho e Nascimento (2004) e França (2011), em que associam o recrutamento interno a criação de motivação por parte dos funcionários ao notarem que seu crescimento profissional e avanço na hierarquia da organização é algo alcançável e possível.

Por sua vez, no recrutamento externo, a busca por novos talentos para ingressar no corpo de funcionários dos bancos pode ser realizada por muitos meios, tais como divulgação direta, agências de emprego e buscas em centros estudantis, como já observado por Araújo e Garcia (2009), Bohlander e Snell (2009), Carvalho e Nascimento (2004) e França (2011). Destes meios, porém, os dois bancos preferem utilizar, quase que exclusivamente, a divulgação direta, oferecendo as vagas disponíveis em seus respectivos *sites* institucionais.

Também é de conhecimento dos dois bancos, Alfa e Beta, a importância e necessidade de existir registros que formalizem e definam os cargos a serem exercidos pelos funcionários, o que vem ao encontro com o exposto por Bohlander e Snell (2009). Os cargos são formalizados e suas funções e progressões são rigorosamente definidas pelas matrizes das organizações.

Após recrutados, quer sejam novos possíveis entrantes ou funcionários já estabelecidos na organização, o processo de seleção de ambos os bancos se dá, unicamente, por meio de entrevistas. Porém, no Banco Beta, em particular, outros testes são realizados por uma empresa terceirizada, cabendo ao banco apenas fazer a escolha final por meio da entrevista. Embora pareça que apenas o Banco Beta se encontra congruente às opiniões de Daft (1999), França (2011) e Montana e Charnov (2010), é apontado por Milkovich e Boudreau (2010) que cargos de nível gerencial e superior, geralmente, não apresentam os testes de forma explícita. Sendo assim, é aceitável que ambos os bancos usem somente entrevistas como forma de seleção.

De acordo com o gerente entrevistado no Banco Alfa, a entrevista

é mais um bate-papo para entender esta pessoa, se é esse mundo que a pessoa quer viver, mesmo, se é para este mercado que a pessoa quer entrar. Porque tem gente que acha que banco é aquele emprego dos sonhos, mas entende pouco da vida real aqui.

Ambos os gerentes indicam que na entrevista são repassadas aos candidatos potenciais situações difíceis que eles enfrentariam, buscando essa adequação com o cotidiano do banco. O gerente entrevistado no Banco Beta, por sua vez, explica que sua entrevista busca:

o histórico do candidato: família, pessoas, formação escolar dele, formação escolar dos pais dele, se tiverem, histórico da família. Levo muito em consideração se a pessoa realmente precisa trabalhar [...] o que ela procura para o futuro dela, se ela

procura crescer dentro da instituição. São perguntas-chaves que a gente faz para tentar descobrir qual que é o grau de interesse da pessoa que vai entrar na empresa.

Como pôde ser notado, ambos os gerentes, que são os responsáveis pelas entrevistas dos candidatos e que detêm parte da palavra final na contratação, reconhecem a entrevista como uma técnica capaz de captar informações por meio de um diálogo, servindo para confirmar informações já conhecidas e adquirir novos dados sobre o candidato, conforme teorizam Carvalho e Nascimento (2004) e França (2011).

Esses gerentes não só reconhecem a entrevista como técnica e seus usos, mas também apontam defeitos que podem acontecer em sua utilização. O gerente do Banco Beta, continuando sua explicação sobre as entrevistas, vem ao encontro do exposto por Bohlander e Snell (2009) sobre a subjetividade nas relações humanas no processo de seleção, por parte dos gerentes:

os gestores procuram selecionar pessoas que estão de acordo com o perfil adequado e, muitas vezes, a gente não encontra pessoas com o perfil da gente, tem gente que não agrada, tanto no comportamento, como na fala, como no porte, mas temos que aproveitar todas as oportunidades, explorar o que a pessoa tem de bom para a gente exercitar aquilo e, se tiver algum ponto de melhoria, tentar evoluir. Tem gente que até tem o perfil, mas que você percebe que não vai dar muito certo.

Percebe-se, portanto, a existência de parcialidade no processo de seleção, apesar de os gestores tentarem evitar ou superar tal detalhe. Com o relacionamento humano capaz de interferir nas escolhas feitas, logo tatuagens visíveis podem afetar o julgamento do gerente durante a entrevista. Em todo caso, o relato de ambos os entrevistados afirma que a preocupação deles é a busca do melhor para o banco.

4.2 FUNCIONÁRIOS E TATUAGENS VISÍVEIS NOS BANCOS INVESTIGADOS

Bohlander e Snell (2009) e Montana e Charnov (2010) afirmam que os funcionários devem ser avaliados e julgados pelo que oferecem à organização, e que sua aparência, desde que não seja um atributo necessário, é pouco determinante. Isto é contradito por Gosling et al. (2002), que coloca a aparência como uma força determinante, principalmente na primeira impressão. A fala do gerente do Banco Alfa converge para o primeiro grupo de autores, uma vez que afirma que a aparência “faz parte do conjunto. Mas determinante? Não”. Ainda assim, acredita que tatuagens visíveis são algo que talvez “não tenha tanta compatibilidade com o local de trabalho”. E isso não seria apenas para bancos e instituições financeiras: “Para qualquer funcionário que lide com o público”, conforme ele.

Considerando a importância da aparência dos funcionários na percepção da qualidade do serviço pelo cliente, indicada nas pesquisas de alguns autores (SHAO et al., 2004; VERHOEVEN et al., 2009; BARBOSA; BRITO; BIZARRIA, 2016), o gerente do Banco Beta coloca, por várias vezes, que o problema é alguns tipos de clientes mais conservadores. Nas palavras dele:

a preocupação é o que os clientes podem pensar a respeito de tatuagens, que é um negócio muito subjetivo. Então tem culturas diferentes, pessoas [...] a gente sempre tenta trabalhar na imparcialidade, o máximo possível, em relação ao cliente. Temos que fazer assim, temos que agir de maneira imparcial. Eu acho que pode ter, se tiver

algum impacto, mas não por parte da empresa, mas por parte dos clientes e dos valores de cada cliente.

Nas afirmações de ambos os gerentes é possível captar o peso da preocupação com o que os clientes poderão sentir, caso o funcionário do banco que os atenda porte tatuagens visíveis. Como observado por Dean (2010) e nos achados de Barbosa, Brito e Bizarria (2016), a resposta padrão presente nas entrevistas, e também nos questionários aplicados, indica que ter uma tatuagem visível não combina com o ambiente executivo e não condiz com o ambiente de trabalho, passando por sentimentos de inadequação, imaturidade, baderna e falta de credibilidade e responsabilidade.

Os dois bancos contam com posições distintas, porém, quanto à aceitação de tatuagens visíveis em funcionários de bancos e a influência dessas na imagem do funcionário e do banco. As Tabelas 6 (Banco Alfa) e 7 (Banco Beta) indicam a opinião dos respondentes dos questionários a respeito da aceitação ou não de tatuagens nas funções atendentes, caixas e gerentes.

Pela Tabela 6, é possível perceber que o Banco Alfa se coloca mais disposto a aceitar tatuagens visíveis nas diversas funções e nenhum funcionário alegou, nos questionários, que a existência de tatuagens visíveis nos funcionários prejudica a imagem do mesmo ou do banco. As respostas focaram mais na preocupação com forma, posicionamento e dimensão da tatuagem e a reação que a mesma causaria nos clientes. Um destaque das respostas foi a afirmação de um funcionário de meia idade do referido banco de que “tatuagem não define caráter das pessoas”.

Já no Banco Beta, na Tabela 7, os funcionários estão com opiniões divididas perante a aceitação, ou mesmo mais indecisos. Ao contrário do outro banco, neste os funcionários já alegaram que as tatuagens visíveis prejudicam a imagem. A preocupação não é mais em relação à forma, posicionamento e dimensão da tatuagem, mas, somente, como os clientes reagiriam a elas. Algumas respostas de destaques foram as afirmações de alguns funcionários de que “o respeito é gerado através de atitudes” *[sic]* e de que “a utilização de tatuagens não atrapalha o desenvolvimento profissional”.

A primeira frase remete à afirmação de Pérez (2006, p. 195), que afirma que a tatuagem é “outra forma de assumir o corpo, sem que os sujeitos pretendam com isso ser excluídos ou marcados como marginais”. De acordo com o locutor, não é o fato de alguém ter uma tatuagem que fará com que seja tratado de forma diferente. A segunda frase coloca que as tatuagens, na percepção do locutor, não são desvantagens na carreira profissional de ninguém, embora ainda tenha expressado sua preocupação com a reação dos clientes.

Por meio da observação direta, notou-se apenas uma funcionária que portasse alguma tatuagem visível, no Banco Alfa: uma estampa no ombro esquerdo. O gerente entrevistado, porém, alegou desconhecer qualquer funcionário na agência que fosse tatuado visivelmente.

Tabela 6 – Aceitação de tatuagens visíveis em funcionários de banco, de acordo com funcionários do Banco Alfa (n = 10)

Função \ Opinião	Aceitável	Inaceitável	Sem Formada	Opinião
Atendentes	80,00% (8)	20,00% (2)	0,00% (0)	
Caixas	90,00% (9)	10,00% (1)	0,00% (0)	
Gerentes	70,00% (7)	30,00% (3)	0,00% (0)	

Fonte: Questionários

Tabela 7 – Aceitação de tatuagens visíveis em funcionários de banco, de acordo com funcionários do Banco Beta (n = 12)

Função \ Opinião	Aceitável	Inaceitável	Sem Opinião Formada
Atendentes	41,67% (5)	41,67% (5)	16,68% (2)
Caixas	50,00% (6)	41,67% (5)	8,33% (1)
Gerentes	41,67% (5)	41,67% (5)	16,68% (2)

Fonte: Questionários

A partir dos questionários respondidos, foi possível traçar um perfil geral oriundo da opinião observada em cada banco. No Banco Alfa, é um homem, não tatuado, de 30 anos que considera aceitáveis as tatuagens visíveis em funcionários de bancos, mas que acredita que estas são capazes de influenciar nas reações dos clientes. Já no Banco Beta, a funcionária média é uma mulher, não tatuada, de 37 anos que está indecisa quanto à aceitação de tatuagens visíveis em funcionários de bancos, pois acredita que as mesmas podem alterar as reações dos clientes.

Com estes dois perfis e a pesquisa de Dean (2010), em especial a apresentada na Tabela 2, pode-se supor que, nos dois bancos investigados em Maringá, Paraná, no ano de 2016, os investigados são mais tolerantes perante funcionários com tatuagens visíveis do que em Albuquerque, Novo México, Estados Unidos da América. Ainda de acordo com as pesquisas de Dean (2011), toda a preocupação perante a opinião dos clientes é justificável, pois a tatuagem visível influenciaria, também, no processo de recomendação de serviço (o que implicaria no *marketing* indireto e crescimento do banco).

Por último, destacam-se as observações realizadas quanto às reações dos entrevistados perante os croquis tatuados. Ambos os entrevistados consideraram todos os croquis masculinos como perfeitamente contratáveis, dado o fato de que o vestuário padrão masculino nas duas agências envolve camisas com mangas compridas e gravata, escondendo praticamente qualquer eventual tatuagem que não tenha sido feita para ser visível propositalmente.

Já nos croquis femininos, apenas as imagens com uma *sleeve* e uma *half sleeve* sofreram censura. Destaca-se que uma tatuagem *sleeve*, nome vindo do termo inglês para “manga” (de peça de vestuário), é aquela que cobre o braço e antebraço inteiros da pessoa tatuada, podendo estender-se à mão, ombro e parte do tronco. Analogamente, uma tatuagem *half-sleeve* cobre metade de uma *sleeve* inteira, geralmente o braço e o ombro. No caso dos dois primeiros tipos, os entrevistados se mostraram relutantes em dar uma resposta afirmativa quanto à contratação daquela possível funcionária, sendo que o gerente do Banco Beta se mostrou menos propenso em aceitar. No fim, porém, ambos concordaram que contratariam a funcionária, caso ela pudesse esconder as tatuagens visíveis de forma apropriada.

4.3 A INFLUÊNCIA DAS TATUAGENS VISÍVEIS NOS BANCOS INVESTIGADOS

Após analisar o processo de recrutamento e seleção dos bancos e o relacionamento entre tatuagens visíveis e seus funcionários, é possível apreender qual é a influência dessas tatuagens nos funcionários bancários e em candidatos a oportunidades profissionais nos bancos. Constatou-se que a influência não se dá no receio de desempenho aquém do esperado por parte dos colegas de trabalho ou por algum clima ruim que o visual diferenciado possa

criar. A verdadeira influência age em algo fora do ambiente profissional: nos clientes. Sendo assim, a preocupação dos gerentes e dos funcionários como um todo não é se seu colega de trabalho porte alguma tatuagem visível ou não, mas, sim, o que o cliente - recurso mais precioso para qualquer organização - pensaria sobre aquele funcionário tatuado que o atendeu.

Gosling et al. (2002) colocam que a aparência é determinante na primeira impressão deixada por funcionários, da mesma forma que Verhoeven et al. (2009) notaram que, se a aparência inspirar competência, ela se torna fator único no momento de decisão. Nessa linha, Shao et al. (2004) já estudaram que a intenção de aquisição de serviços bancários é maior quando a aparência é considerada “apropriada” ao ambiente. Porém, Laumann e Derick (2006) já contabilizaram em sua pesquisa que grande parte dos homens (89%) e quase metade das mulheres (48%) que têm tatuagens não as cobrem com vestimentas propositalmente.

Assim, esses homens e mulheres se tatuam sem intenção de, com isso, se marginalizarem (PÉREZ, 2006). Se esses indivíduos tentarem ingressar em alguma carreira bancária, porém, o ato de terem se tatuado torna-se uma forte barreira: o ambiente bancário, conservador por natureza, seleciona instintivamente aqueles que se enquadram nos padrões estabelecidos pela sociedade, que associa o visual formal tradicional como uma figura de confiança e respeito.

Mesmo dentre os funcionários mais jovens dos bancos, nota-se esta preocupação com o que a aparência passará aos clientes. Era de se esperar que, por ser uma geração mais atual, fosse, também, uma geração mais aberta a tatuagens. As gerações mais antigas de funcionários, por sua vez, mostram-se firmes no tradicionalismo, sendo, praticamente, intolerantes quanto às tatuagens.

5 CONCLUSÕES

O objetivo da presente investigação foi compreender a influência de tatuagens visíveis no processo seletivo de candidatos recrutados para cargos em bancos privados na cidade de Maringá-PR. Para atendê-lo, buscou-se, inicialmente, a compreensão do processo de recrutamento e seleção em duas agências bancárias de caráter privado. Como um todo, o processo funciona tanto no ambiente interno quanto no externo: enquanto funcionários merecem e recebem promoções e avanços na carreira, novos funcionários são contratados para assumir as posições vagas. Embora não seja o aconselhado pela literatura sobre o tema, os bancos estudados realizam apenas entrevistas ao selecionarem seus futuros funcionários, o que pode favorecer julgamentos mais pessoais.

Em um segundo momento, buscou-se descrever as opiniões dos entrevistados e dos que responderam aos questionários sobre a presença de tatuagens visíveis. As opiniões dos dois bancos, Alfa e Beta, foram bem próximas entre si, sendo este segundo ligeiramente menos tolerante quanto às tatuagens visíveis em funcionários bancários. Apesar desta pequena diferença, foi comum aos bancos tolerar tatuagens visíveis, embora se preocupem com a possível reação dos clientes perante as mesmas. Por último, buscou-se compreender a influência de tatuagens visíveis no processo seletivo de candidatos para cargos nos bancos privados estudados. Constatou-se que a influência está no relacionamento entre um funcionário com tatuagens visíveis e um cliente, mais precisamente nas reações e atitudes que este segundo possa vir a tomar.

Com este estudo notou-se que, no Banco Alfa, tanto funcionários mais jovens como os de meia idade tiveram opiniões parecidas sobre a influência de tatuagens visíveis em funcionários de bancos. A preocupação geral é sempre a reação do cliente. Por sua vez, no

Banco Beta, funcionários com mais idade tenderam a considerar negativamente as tatuagens visíveis, enquanto os mais jovens, mesmo considerando aceitáveis até certo ponto, apresentam receio perante as possíveis reações dos clientes. O responsável pela palavra final, quando da contratação, afirmou não ter preconceito com pessoas tatuadas, mas que o banco deve prezar pela maioria do público a ser atingido, ou seja, se o público, no geral, não considera correto um funcionário de banco ter tatuagens, é da política do banco evitar que seus funcionários tenham tatuagens visíveis.

Sendo assim, considerando os bancos investigados, as tatuagens visíveis em funcionários de bancos são aceitáveis, com ressalvas. Na visão dos funcionários, elas só são aceitas desde que não sejam capazes de influenciar a reação dos clientes. Afirmam, também, que a mera existência de tatuagens já é motivo para que clientes mais conservadores sejam influenciados. Assim, conclui-se que tatuagens visíveis influenciam o processo seletivo de candidatos recrutados para cargos em bancos privados na cidade de Maringá-PR, quando ponderados pelos gerentes que se preocupam com a possível reação dos clientes perante os funcionários tatuados. A preocupação não é a aparência do funcionário, mas, sim, a visão dos clientes.

O ambiente bancário é conservador. Boa parte das agências não tem total autoridade perante suas ações, dependendo de suas matrizes para a tomada de decisões mais importantes que, entre elas, pode figurar o processo de contratação. Não somente isso, a retenção de informação, por parte das matrizes, impediu estudos mais aprofundados quanto ao tema na presente pesquisa.

Nesse sentido, destaca-se que a mais notável e agravante dificuldade foi o baixo número de agências que se puseram à disposição para auxiliar na pesquisa. Os motivos foram diversos, variando de não ser permitido a disponibilização de informações da empresa ao público, a política de não cooperação com estudos acadêmicos, até a alegação da não existência de tatuados na agência, o que, segundo foi afirmado pelo responsável, não agregaria nada ao estudo. Isto leva à principal limitação do estudo, uma vez que opiniões dos outros bancos privados existentes na cidade não foram coletadas.

Destaca-se como ideias para futuros estudos a compreensão da influência de tatuagens sobre a cultura organizacional e os valores estabelecidos pelas empresas, uma vez que se identificou uma carência de estudos nessa linha. Ademais, é pertinente a realização de estudos com foco nos clientes, já que os resultados dessa pesquisa indicam a sua opinião como essencial no processo de inserção de trabalhadores com tatuagens. Como já mencionado, o problema do preconceito contra tatuagens data de muitos anos atrás, mas é enfrentado por diversas pessoas ainda nos dias atuais. Sendo assim, sugere-se, ainda, que estudos buscando amenizar e/ou desfazer este estigma sejam realizados, para fins não só acadêmicos, como também de cunho social.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, F. L. S.; BRITO, A. S.; BIZARRIA, F. P. A. Tatuagens, piercings e diversidade cultural: o que gestores dizem sobre esse tema? **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 2, p. 78-106, 2016.

BAUMANN, C.; TIMMING, A. R. ; GOLLAN, P. J. Taboo tattoos? A study of the gendered effects of body art on consumers' attitudes toward visibly tattooed front line staff. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 29, p. 31-39, mar. 2016.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CARMO, A. A. do. Percepções sobre o uso de *piercings* e/ou tatuagens por funcionários de empreendimentos hoteleiros de Foz do Iguaçu (Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa e Turismo**, v. 5, n. 1, p. 83-100, abr. 2011.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. São Paulo: LTC, 1999.

DEAN, D. H. Consumer perceptions of visible tattoos on service personnel. **Managing Service Quality**: an international journal, v. 20, n. 3, p. 294-308, 2010.

DEAN, D. H. Young adult perception of visible tattoos on a white-collar service provider. **Young consumers**, v. 12, n. 3, p. 254-264, 2011.

FEICK, L; HIGIE, R. A. The effects of preference heterogeneity and source characteristics on ad processing and judgments about endorsers. **Journal of Advertising**, v. 21, n. 2, p. 9-24, 1992.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOSLING, S. D. et al. A room with a cue: personality judgments based on offices and bedrooms. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 82, n. 3, p. 379-398, 2002.

GRAHAM, J. F. Marketing communication receivers' perception of source-self similarity: some new findings. **Journal of Marketing Theory & Practice**, v. 2, n. 4, p. 11-19, 1994.

GRESSLER, L. A. **Pesquisa educacional**: importância, modelos, validade, variáveis, hipóteses, amostragem, instrumentos. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1983.

LAUMANN, A. E.; DERICK, A. J. Tattoos and body piercings in the United States: a national data set. **Journal of the American Academy of Dermatology**, v. 55, n. 3, p. 413-421, 2006.

LINEBERRY, C. Tattoos. **Smithsonian.com**, 2007. Disponível em: <<http://www.smithsonianmag.com/history/tattoos-144038580/>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

MARQUES, T. **O Brasil tatuado e outros mundos**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PÉREZ, A. L. A identidade à flor da pele: etnografia da prática da tatuagem na contemporaneidade. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 179-206, 2006. Disponível em: <<http://ref.scielo.org/hqx7kp>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

RICHARDSON et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUEZ, L. S.; CARRETEIRO, T. C. O. C. Olhares sobre o corpo na atualidade: tatuagem, visibilidade e experiência tátil. **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. 3, p. 746-755, 2014.

SELFHOUT, M. et al. In the eye of the beholder: perceived, actual, and peer-rated similarity in personality, communication, and friendship intensity during the acquaintanceship process. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 96, n. 6, p. 1152-1165, 2009.

SHAO, C. Y.; BAKER, J.; WAGNER, J. A. The effects of appropriateness of service contact personnel dress on customer expectations of service quality and purchase intention. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 10, p. 1164-1176, 2004.

SILVA, Alexandra Nascimento da; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Contornando o estigma: uma análise dos estúdios de tatuagens de Belo Horizonte. **Teoria e Prática em Administração**, v.4 n.1, p. 123-155, 2014.

TIGGMANN, M.; HOPKINS, L. A. Tattoos and piercings: bodily expressions of uniqueness? **Body image**, v. 8, n. 3, p. 245-250, 2011.

TUCKER A. Looking at the world's tattoos. **Smithsonian Magazine**, out., 2010. Disponível em: <<http://www.smithsonianmag.com/arts-culture/looking-at-the-worlds-tattoos-60545660/>>. Acesso em: 22 jul. 2015.