

“Junte-se a Nós”: o Discurso da Gestão de Recursos Humanos em *Sites* Corporativos Utilizados para Recrutamento no Brasil

Autoria: José Roberto Gomes da Silva, Paula Cristina da Cunha

Resumo: Nas últimas décadas, as organizações têm buscado incrementar sua comunicação com os diferentes *stakeholders*, por meio do uso de novas tecnologias como a internet. Observa-se também o desenvolvimento de um novo discurso sobre a Gestão de Recursos Humanos – GRH que reflete transformações mais amplas que vêm ocorrendo na sociedade (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999). Esse discurso tem popularizado conceitos como os de *empregabilidade* e *empowerment*, apresentando um novo perfil de trabalhador desejável pelas empresas. Este artigo analisa como as organizações têm usado seus *sites* corporativos para o recrutamento de empregados no Brasil. Os *sites* de vinte organizações em diferentes setores – bancos, petróleo, consultoria e telecomunicações – foram analisados, buscando-se identificar: o posicionamento do discurso de GRH no contexto dos *sites*; o tipo de imagem como empregadoras que as empresas tentam transmitir; como elas definem suas práticas de GRH; que perfil de empregado elas demonstram valorizar. Entre outros aspectos, os resultados revelam um tipo de discurso isomórfico (DiMAGGIO e POWEL, 1991), comum a empresas do mesmo setor, além de características de trabalhadores que empresas em diferentes setores parecem valorizar, tais como dinamismo, comprometimento e habilidades de aprendizagem.

Introdução

São significativas as mudanças no discurso e nas práticas de Gestão de Recursos Humanos - GRH nas últimas décadas. Em termos do discurso, Capelli (1999) observa o desenvolvimento de uma nova lógica das relações de trabalho, fundamentada nos princípios da mobilidade, da empregabilidade e da contribuição para os resultados estratégicos da organização, o que, segundo aquele autor, estaria carregado de inconsistências. Neste estudo assume-se como premissa que tal tipo de discurso reflete um conjunto de mudanças mais amplas que vêm ocorrendo na sociedade, às quais ele serve também como recurso retórico. Concorde-se, então, com Watson (1995, p.15), quando o autor afirma que:

O desenvolvimento do discurso de GRH e seus recursos discursivos associados representam tentativas de interpretar as mudanças que ocorrem no mundo. Mas essas mudanças jamais podem ser entendidas separadamente dos discursos que incidem sobre elas, nem independentemente dos processos interpretativos por meio dos quais elas são socialmente construídas (tradução do original em inglês).

Em termos das práticas, verifica-se, entre as principais mudanças ocorridas, a utilização de novas ferramentas de apoio aos processos de gestão, sobretudo com o desenvolvimento da Tecnologia da Informação e da Comunicação - TIC. Florkowski e Olivas-Luján (2006) constatam que o uso da TIC se expandiu para as mais variadas atividades da GRH, envolvendo diferentes tipos de soluções, tais como: aplicações específicas de suporte a funções de RH; sistemas integrados de RH, ligados aos sistemas corporativos (ERP); sistemas interativos de atendimento de voz; intranets; aplicações de auto-atendimento, nas quais o próprio empregado atualiza dados, registra-se para treinamentos e acompanha sua performance, entre outras possibilidades; extranets; portais de RH. Esse uso intenso da tecnologia chegou até mesmo a influenciar o surgimento do termo *e-HRM* (*electronic Human Resource Management*) que, segundo Panayotopoulou *et al.* (2007), teria sido inspirado na expressão já popularizada do *e-commerce* para refletir o uso da internet na condução das “transações” (p.278) relativas à GRH. Entre as principais aplicações do *e-HRM* estariam o planejamento, o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a comunicação de RH, os sistemas de reconhecimento e recompensa e o treinamento e desenvolvimento.

A utilização da internet como ferramenta para o processo de recrutamento e seleção cresceu significativamente nas duas últimas décadas (ANDERSON, 2003; CHAPMAN e

WEBSTER, 2003; COBER *et al.*, 2004; JATTUSO e SINAR, 2003; PANAYOTOPOULOU, *et al.*, 2007; PEARCE e TUTEN, 2001; PUCK *et al.*, 2004; SINAR *et al.*, 2003; WILLIAMSON *et al.*, 2003). Anderson (2003) destaca que, nos primeiros anos da década atual, quase 90% das 500 maiores empresas globais já utilizavam procedimentos de recrutamento e seleção em seus *sites* corporativos. Segundo Bartram (2000), o tipo de acesso mais freqüente aos *sites* corporativos é o de indivíduos que buscam informações sobre oportunidades de carreira. Henkens *et al.* (2005) observam também que em alguns países como a Holanda, em que as empresas enfrentam dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada, principalmente em função do aumento da idade média da população, tornou-se importante que elas expandissem os seus métodos de recrutamento e seleção tradicionais, para incorporar modos mais dinâmicos de acesso aos potenciais candidatos, tais como a participação em feiras e a internet.

Autores como Cober *et al.* (2004) e Zottoli e Wanous (2000) comentam, no entanto, que ainda poucos estudos têm se dedicado a analisar profundamente os efeitos dessa forma de recrutamento, tanto em termos dos resultados desejados e alcançados pelas organizações quanto no que se refere ao comportamento dos profissionais que deles se utilizam, ao buscarem oportunidades de trabalho nas empresas. Há, por exemplo, estudos como os de McManus e Ferguson (2003) que sugerem que a qualidade e a futura permanência dos candidatos recrutados por meio da internet tende a ser melhor do que daqueles que são recrutados por mecanismos mais impessoais (ex: anúncios de jornal) e menor do que daqueles recrutados por meios considerados mais pessoais (ex: indicação de funcionários).

Mas mesmo nos estudos que se propõem a analisar mais detalhadamente essa eficácia, há poucas tentativas de identificar as diferenças na maneira como as organizações vêm se utilizando deste tipo de recurso, além de serem ainda mais escassas as tentativas de verificar as diferenças existentes entre setores de atividades (ANDERSON, 2003; HENKENS *et al.*, 2005) ou a influência de culturas nacionais específicas (PUCK *et al.*, 2004).

Tentando contribuir para esse debate, o presente estudo tem como principal objetivo verificar como empresas brasileiras vêm utilizando os sites organizacionais para atrair potenciais candidatos aos seus quadros, observando, em diferentes setores de atividades como elas desenvolvem o seu discurso acerca da Gestão de Recursos Humanos, como estruturam essa parte de seus *sites* corporativos e como se dirigem ao público que os visita.

Anderson (2003) relaciona alguns dos principais tipos de empregos da TIC para o processo de recrutamento e seleção que têm sido adotados pelas empresas: anúncio de vagas; provisão de informações sobre a empresa e sobre as oportunidades; mecanismos de pré-seleção; métodos de seleção (ex: entrevistas; testes de habilidades cognitivas, de personalidade e de julgamento situacional); mecanismos de *feedback* aos candidatos; coleta e análise de dados. O foco do presente estudo se restringe aos dois primeiros tipos de aplicação – anúncio de vagas e provisão de informações – englobando o que Bartram (2000) e Colber *et al.* (2004) denominam como os processos de *atração* e *recrutamento* do potencial candidato. O estudo não se propõe a aprofundar, portanto, o processo de *seleção* propriamente dito.

Este artigo não tem como objetivo efetuar uma análise profunda sobre os efeitos da adoção dos sites corporativos para a identidade ou a imagem das organizações, nem sobre as características do discurso do HRM no atual contexto, embora essas sejam questões abordadas no referencial teórico, uma vez que contribuem para as análises efetuadas. O referencial teórico apresenta também contribuições de diferentes autores acerca da utilização dos sites organizacionais no processo de recrutamento. Na seqüência são apresentados a metodologia, os resultados e conclusões do estudo que teve como foco os sites corporativos de 20 empresas que atuam no Brasil em quatro diferentes setores (sendo cinco empresas em cada setor).

Sites corporativos, isomorfismo, identidade e imagem organizacional

O *website* corporativo pode ser considerado, atualmente, um componente-chave na construção da imagem (BARDRAM, 2000) e na apresentação da identidade (PUCK *et al.*,

2004) de uma organização ou no reforço do relacionamento com os seus diferentes *stakeholders* (VORVOREANU, 2006), provendo um canal controlável de comunicação com eles (KENT *et al.*, 2003). Vorvoreanu (2006) chama a atenção, porém, para o fato de que a maioria das pesquisas que procuram analisar a eficácia da adoção desse tipo de canal o faz de forma genérica, não levando em conta que os diferentes grupos de *stakeholders* tendem a interpretar de forma distinta suas experiências de interação com a organização.

No presente estudo, parte-se do pressuposto – observável ao se navegar nos sites das organizações - que os conteúdos referentes à GRH, nos quais se incluem os de recrutamento e seleção, não representam, em geral, o foco central dos *sites* corporativos que, na maioria das vezes, costumam apresentar em primeiro plano as informações dirigidas a clientes e investidores. Assume-se, entretanto, a premissa de que, ao exporem a sua filosofia, políticas e práticas como empregadoras, as organizações influenciam, por meio de tais conteúdos, não somente sua imagem e reputação pública como também a sua identidade, na medida em que alguns dos potenciais candidatos a emprego que os acessam serão, no futuro, membros efetivos da organização e, portanto, co-construtores da identidade corporativa. Corrobora-se aqui com Whetten e Mackey (2002), que diferenciam os conceitos de identidade, imagem e reputação organizacional. Tais autores associam o conceito de identidade organizacional ao que é percebido, pelos membros internos, como central, distintivo e duradouro nas características da organização. Já a imagem organizacional é conceituada como o que os membros internos desejam que seja percebido como central, distintivo e duradouro pelos *stakeholders* externos a ela. A noção de reputação diria respeito ao *feedback* desses *stakeholders* externos, acerca de tais características. Concorda-se, ainda, com Gioia *et al.* (2000) e Hatch e Shultz (2002), autores que percebem a existência de recursividade entre esses conceitos: ao afirmar publicamente sua identidade, uma organização reflete as características de sua cultura e exerce influência sobre sua imagem e reputação, assim como o discurso da identidade organizacional, por outro lado, tende a ser apresentado, em parte, como resposta à imagem e reputação que ela acredita possuir diante dos seus públicos externos.

DiMaggio e Powel (1991) e outros teóricos do neo-institucionalismo vêem uma ligação ainda mais forte entre as ações de gestão, a identidade e a imagem da organização, ao afirmarem que a busca pela sobrevivência diante da incerteza e pela legitimidade diante de seus públicos externos faz com que as práticas organizacionais tendam a ser mais pautadas por uma lógica isomórfica do que pela racionalidade. Esses autores definem isomorfismo como “*um processo restritivo que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades, face às mesmas condições ambientais*” (p.60 – tradução do original em inglês). Especificamente no caso das práticas de recursos humanos, Meyer e Rowan (1991) observam que a adoção de um discurso e de práticas institucionalmente reconhecidas - tais como programas de oportunidades iguais – tende a tornar uma organização mais atrativa, enquanto a não adoção de tais práticas tende a fazer com que, aos olhos do público externo, ela perca legitimidade. A própria adoção massificada dos sites corporativos para o processo de recrutamento poderia ser entendida, então, como uma prática isomórfica.

De acordo com DiMaggio e Powel (1991, p.64), a via mais direta de influência externa sobre as práticas de uma empresa seria a do seu campo organizacional, o qual é definido por esses autores como as organizações que, agregadas, constituem uma área reconhecida de “vida institucional”, incluindo fornecedores, consumidores de produtos e recursos, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos e serviços similares.

Segundo essa definição, as empresas pertencentes a um mesmo campo organizacional tenderiam a reproduzir discursos e práticas com maior grau de isomorfismo entre si, quando comparadas com as empresas pertencentes a outros campos. No caso do presente estudo, isto sugere que os *sites* corporativos e o discurso relativo ao recrutamento e seleção neles utilizado pelas empresas de cada um dos setores analisados – ex: telecomunicações - guardem

características predominantes naquele campo organizacional, mas que talvez não sejam tão verificáveis nas empresas dos demais setores – ex: bancos de varejo e petróleo. Ainda assim, tratando-se de um discurso que ultrapassa os limites de um único campo organizacional, uma vez que as empresas de diferentes campos concorrem, muitas vezes, em termos da tentativa de atração dos mesmos profissionais, supõe-se que ele apresente características isomórficas que refletem a influência de relações institucionais mais amplas. Neste sentido, autores como Boltanski e Chiapello (1999) e Capelli (1999) observam a existência de um discurso dominante acerca das relações de trabalho no atual contexto.

O discurso da Gestão de Recursos Humanos no atual contexto

Em uma lógica que classificam como *o terceiro espírito do capitalismo*, Boltanski e Chiapello (1999) observam, nas últimas décadas do século XX, a emergência do discurso da sociedade por projetos, segundo o qual o funcionamento da vida social tenderia, entre outros aspectos, a ser marcado pelas noções de rede e de transitoriedade. No âmbito da gestão de recursos humanos, este discurso tem se traduzido – e, ao mesmo tempo, se apoiado – na retórica da mobilidade e da empregabilidade, que transfere para os indivíduos a responsabilidade pelo provimento de suas condições de atuação, pelo desenvolvimento de suas competências e pela construção de suas carreiras (PEEL e INKSON, 2004). Neste contexto, lembram Boltanski e Chiapello (1999), não há mais garantia de carreira em uma mesma organização e não é simplesmente a contribuição para os resultados que importa, diferentemente do que ocorria na lógica meritocrática predominante nos anos 1960. No novo discurso, as pessoas consideradas *de valor* passam a ser principalmente aquelas que se mostram flexíveis às mudanças, que se mostram capazes de se conectar e de lidar com a diversidade, com as diferenças. Trata-se, segundo Capelli (1999), de um discurso: que traz a lógica de mercado para dentro das relações de trabalho, uma vez que a tônica dominante passa a ser a da competitividade e da geração de resultados; que deixa claro que não há segurança no emprego; que apregoa que cada indivíduo deve contribuir para que a organização se mantenha dinâmica e competitiva; que apela para a confiança e o respeito mútuo entre indivíduo e organização como base de sustentação da relação de trabalho.

Edgar e Geare (2005) apontam para a existência de dois modelos distintos de discursos sobre as práticas de GRH nas últimas décadas: o modelo *'hard'*, cuja lógica é centrada no grau de contribuição de tais práticas para o sucesso da estratégia organizacional, o que pode ser avaliado mais diretamente por medidas de desempenho tais como lucratividade, produtividade, absenteísmo e *turnover*; o modelo *'soft'*, fundamentado na idéia de que os resultados da organização dependem da construção de uma relação de reciprocidade entre elas e seus empregados, fazendo com que o bem-estar dos indivíduos seja considerado como uma medida de eficácia dessas práticas. Harley e Hardy (2004) observam que o discurso *hard* e o discurso *soft* têm, em última análise, o mesmo tipo de objetivo: promover o desempenho da organização. A diferença principal estaria no fato de que toda a retórica do discurso *soft* – ou o *'bom'* discurso – se fundamentaria na idéia de que empregados e empregadores poderiam ser igualmente beneficiados, quando a empresa realmente valoriza aqueles que contribuem para o desempenho organizacional, obtendo, assim, o seu comprometimento (GUEST, 2002).

Apesar da forte popularização desse tipo de discurso, têm sido variadas as críticas acerca das inconsistências que ele carrega, quando traduzido para as práticas das relações de trabalho. Capelli (1999) argumenta, por exemplo, que a valorização da mobilidade – base do discurso da *empregabilidade* – vem acompanhada da forte cobrança pelo comprometimento dos indivíduos com a organização, o que representa uma incoerência. Edgar e Geare (2005) mencionam o fato de que, ao mesmo tempo em que se valoriza um tipo de iniciativa individualista, de autopreservação, a temática do trabalho em equipe se torna cada vez mais ressaltada. Herriot e Pemberton (1996) observam que o discurso do HRM tem sido também apresentado com base em premissas que desconsideram as diferenças entre indivíduos.

Em termos dos processos de recrutamento, Bergström e Knights (2006) ponderam que, por mais bem elaborado que possa ser o discurso organizacional, os indivíduos exercem agência sobre suas escolhas. É o modo de interação entre o indivíduo e a organização que será determinante para a maneira como ele lida com a sua subjetividade e se identifica com o discurso da organização. Entender a maneira como o discurso organizacional se apresenta é, porém, importante para que se compreendam as bases para o estabelecimento desse diálogo.

O uso do *website* corporativo no recrutamento

Pearce e Tuten (2001) identificam, como principais tipos de mecanismos de uso da internet no processo de recrutamento, a inclusão de páginas específicas nos próprios *websites* corporativos e a utilização de sites especializados na prestação deste serviço. Galanaki (2002) inclui também nesta lista a colocação de anúncios de empregos em sites generalistas. Apesar da crescente popularidade das outras duas alternativas, alguns estudos têm observado a preferência das empresas pelo uso de seus próprios *sites*, talvez pela possibilidade de manterem maior controle do processo (CHAPMAN e WEBSTER, 2003; PEARCE E TUTEN, 2001) ou por ser a alternativa de menor custo (BRADDY *et al.*, 2006; GALANAKI, 2002).

Braddy *et al.* (2006), Puck *et al.* (2004) e Van Rooy e Fairchild (2003) apontam que uma das maiores vantagens de se utilizar o próprio *site* é o potencial de contribuir para melhor adequação entre os candidatos e a organização, já que há a possibilidade de fornecer mais informações, dando ao indivíduo a chance de melhor avaliar as características que combinam com seus interesses. Segundo Braddy *et al.* (2006), entre os principais tipos de informações que as empresas costumam incluir nos *sites* com essa finalidade estariam: testemunhos de empregados, informações sobre benefícios e declarações sobre os valores organizacionais.

Puck *et al.* (2004) apontam, por outro lado, limitações em termos da potencialidade desta alternativa de recrutamento, em termos de atrair maior número de pessoas, uma vez que os indivíduos tendem a visitar o *site* de uma empresa justamente porque já a conhecem. Pearce e Tuten (2001) identificaram, por exemplo, que o uso do *site* próprio no recrutamento parece ser mais efetivo para as grandes corporações, já que elas possuem suficiente visibilidade para serem acessadas por potenciais candidatos. Isso corrobora os resultados de estudos que mostram que o emprego desse recurso ainda é maior entre as grandes empresas (BARDRAM, 2000). De qualquer modo, Chapman e Webster (2003), Henkens *et al.* (2005) e Pearce e Tuten (2001) observam que as empresas, grandes e pequenas, ainda tendem a mesclar o uso desse recurso com outros processos de recrutamento mais tradicionais.

Chapman e Webster (2003) constataram que as empresas tendem a adotar a internet como meio de recrutamento, em maior grau, para posições de níveis intermediários ou níveis organizacionais inferiores do que para os níveis executivos. Os mesmos autores observaram que essa adoção estaria relacionada com o tipo de imagem que elas buscam projetar no mercado. Empresas que associam sua imagem a uma cultura dinâmica que valoriza uma visão mais agressiva e orientada para resultados tenderiam a se mostrar mais propensas do que aquelas que se revelam mais orientadas para pessoas. Puck *et al.* (2004) identificaram também uma relação entre as características da cultura nacional em que a empresa está inserida e a propensão a usar o *site* corporativo para recrutamento. O emprego desse tipo de recurso tende a ser maior, por exemplo, em empresas imersas em culturas mais individualistas, que lidam melhor com a incerteza e com baixa distância de poder.

Henkens *et al.* (2005) sugerem que o potencial de contribuição de cada tipo de meio de recrutamento, como a internet, estaria associado à natureza da atividade da empresa e ao nível de concorrência por mão-de-obra qualificada. Esses autores verificaram, por exemplo, uso mais visível da internet no recrutamento em empresas do setor de serviços, naquelas cujo tipo de atividade necessita de pessoas mais qualificadas e em que o mercado de trabalho apresenta maior nível de concorrência por bons profissionais. Tais autores observaram também que as

empresas tendiam a adotar mais as novas tecnologias no recrutamento de jovens, utilizando métodos mais tradicionais (ex: anúncios em jornal) para os profissionais mais experientes.

Galanaki (2002), Pearce e Tuten (2001) e Puck *et al.* (2004) mencionam alguns dos principais benefícios que a literatura tem apontado, acerca do uso da internet no recrutamento, tanto sob a ótica do empregador quanto daqueles que procuram uma oportunidade de trabalho. Do ponto de vista do empregador, os principais benefícios seriam: redução de custos, principalmente quando comparados com os tradicionais meios de divulgação, como os jornais; maior rapidez do processo; possibilidade de acesso a maior número de candidatos; obtenção de resposta de melhor qualidade, já que o público que utiliza a internet tende a ter melhor formação geral; projeção da imagem corporativa como uma empresa atualizada; possibilidade de acesso mais fácil a nichos profissionais específicos; maior chance de atrair candidatos passivos, ou seja, que não estão, necessariamente, procurando emprego; possibilidade de acesso globalizado. Do ponto de vista dos candidatos (PEARCE e TUTEN, 2001), os principais benefícios seriam: possibilidade de fazer uma busca mais baseada em critérios pessoais; possibilidade de otimização do tempo, identificando com mais facilidade as oportunidades em que existe mais chance de sucesso ou de alinhamento de interesses; acesso a um maior número de oportunidades. Além disso, mencionam Pearce e Tuten (p.11), o candidato “*não precisa esperar o jornal de domingo para começar a procura de trabalho*”, já que as ofertas são apresentadas de forma contínua. Van Rooy e Fairchild (2003) sugerem ainda que as chances de sucesso em encontrar mais rapidamente uma oportunidade adequada aos objetivos individuais são maiores para candidatos que utilizam a internet do que para os que usam mecanismos mais tradicionais.

Há também na literatura, entretanto, menções a algumas possíveis dificuldades dessa modalidade de recrutamento. Galanaki (2002) ressalta o fato de que muitas empresas não estão suficientemente familiarizadas com a tecnologia, utilizando-a apenas nas primeiras fases do recrutamento, não aproveitando todas as suas potencialidades, como, por exemplo, a de auxiliar também o processo de seleção. Pearce e Tuten (2001) apontam como dificuldades: a impossibilidade de manter um contato face-a-face ou de checar referências no primeiro momento, o que pode fazer com que bons candidatos não sejam considerados e outros não tão bons avancem no processo; o fato de que alguns bons potenciais candidatos mais passivos em termos da procura de emprego talvez nem cheguem a acessar os sites. Chapman e Webster (2003) argumentam, ainda, que o incremento do número de candidatos tende a elevar também o número daqueles que são pouco qualificados, fazendo com que, como comenta Bradram (2000), as empresas precisem “*beijar sapos antes de encontrar um príncipe*” (p.265). Com relação a esse aspecto, Panayotopoulos *et al.* (2007) mencionam como desvantagem, o *overload* de currículos que a empresa precisa processar. Outra dificuldade seria, segundo Pearce e Tuten (2001), o fato de que esta forma de recrutamento ainda não é tão acessível para minorias, contribuindo pouco para que a empresa atinja suas metas de diversidade. No caso de perfis executivos com maior senioridade, questiona-se também a utilidade plena desse tipo de mecanismo, já que, para esse nível, é mais comum a empresa precisar de referências sobre o candidato (PANAYOTOPOULOU *et al.*, 2007; PEARCE e TUTEN, 2001).

Pearce e Tuten (2001) apontam também evidências encontradas por outros autores, de que as empresas precisam investir na atratividade de seus *sites*, de modo a torná-los visíveis para os potenciais candidatos e a despertar seu interesse para as oportunidades oferecidas.

Características que influenciam a atratividade dos sites

Segundo Hu *et al.* (2006), uma empresa tende a ser mais atrativa para um potencial candidato a emprego na medida em que ele se identifique com os valores e a cultura nela percebidos, o que pode ser ajudado pelas informações apresentadas no *site* e pelo nível de *feedback* oferecido ao longo do processo de recrutamento. Braddy *et al.* (2006) lembram ainda que na falta de informações mais aprofundadas sobre uma organização, um indivíduo

tende a realizar inferências sobre ela com base em elementos de informação periféricos. O discurso e até mesmo as características visuais do *site* corporativo serviriam, então, como base de inferências a respeito da cultura da organização, influenciando a identificação com ela.

Autores como Cober *et al.* (2004) e Williamson *et al.* (2003) propõem modelos de análise da capacidade de atração que os *websites* organizacionais podem exercer sobre os candidatos ao recrutamento. Cober *et al.* (2004) tratam o conceito de *atração* como uma noção ampla que envolve o interesse que a organização pode despertar como potencial empregadora, as preferências do indivíduo e a probabilidade real de que ele venha a se tornar um candidato a um emprego naquela organização. Segundo tais modelos, a atratividade do *site* seria influenciada por aspectos de natureza diversa, tais como: a visão prévia do indivíduo sobre a organização; as características da organização e do tipo de trabalho oferecido; a quantidade de informações oferecidas; a percepção do indivíduo sobre sua auto-eficácia, em termos das habilidades requeridas para viver o processo, bem como o nível de expectativa de ser bem sucedido nesse esforço; as características de fachada do *site*, ou seja, sua estética e capacidade de despertar interesse (*playfulness*); a utilidade de seu conteúdo, em termos dos objetivos de quem acessa; a *usabilidade* do *site*, ou seja, o nível de facilidade que o indivíduo encontra para buscar informações que atendam aos seus objetivos.

Em termos de estética do *site*, Cober *et al.* (2004) citam como um dos princípios mais importantes o grau de *unidade*, ou o quanto os seus componentes são visualmente conectados de modo que faça sentido. Influenciariam positivamente na percepção de unidade: a repetição de elementos, tais como cores, formas e texturas; a distribuição lógica e organizada dos itens; a proximidade física de itens que formem grupos de conteúdos comuns. Além disso, considera-se importante que cada *subsite* ou tela funcional específica – como é o caso, em geral, dos itens relativos a Recursos Humanos - guarde também um grau de unidade visual com o *website* organizacional como um todo. Outro fator importante para a estética de um *site* é a utilização de contrastes entre as cores dos elementos (COLBER *et al.*, 2004).

Sobre a capacidade de despertar interesse (*playfulness*), Colber *et al.* (2004) observam que a literatura recomenda a utilização de elementos como imagens, som, vídeo e animação, que provoquem no indivíduo a sensação de entretenimento ou de uma experiência vívida. Karayanni e Baltas (2003) ponderam, porém, que esses elementos precisam ser dosados, uma vez que eles podem dificultar a pesquisa de informações e afetar a velocidade das respostas.

A usabilidade do *site* tenderia a ser influenciada por um conjunto de características do sistema sobre o qual ele se apóia, tais como: *navegabilidade*, responsividade, utilização de símbolos metafóricos, conteúdo e variedade de informações disponíveis e velocidade das transições. A navegabilidade se refere à facilidade de movimentação e de busca de informações (KARAYANNI e BALTAS, 2003). A responsividade diz respeito à capacidade de fornecer *feedback* e à disponibilidade das respostas. Símbolos metafóricos são elementos gráficos - ou botões – geralmente utilizados nas conexões ou transições, cuja imagem deve fazer sentido, em termos da associação com as funções de que o usuário necessita (COLBER *et al.*, 2004). Com relação ao conteúdo e variedade de informações, Meurer e Liu (2007) recomendam preocupação em se conhecer os tipos de conteúdos capazes de despertar a atenção dos diferentes perfis de indivíduos a quem o *site* se dirige, além da dosagem adequada de informações disponibilizadas – poucas tendem a tornar o *site* menos interessante, enquanto o excesso tende a criar dificuldades de utilização. Sinar *et al.* (2003) ponderam que a usabilidade dos *sites* de recrutamento e seleção, em termos de velocidade e facilidade de uso, tende a afetar até mesmo a imagem que os candidatos desenvolvem sobre a empresa, sobretudo os que têm menor familiaridade com a tecnologia.

Metodologia

Foram analisados os *websites* de 20 empresas privadas de grande porte atuantes em quatro setores de atividades, sendo: cinco bancos de varejo, cinco empresas de petróleo e

derivados, cinco empresas de telecomunicações e cinco de auditoria e consultoria. A seleção dos setores obedeceu a um critério que procurou levar em conta o seu grau de importância na economia brasileira e, ao mesmo tempo, aqueles que têm representado importantes fontes de oferta de oportunidades de emprego, sobretudo para profissionais com formação superior.

Na seleção das empresas de cada setor, solicitou-se, aleatoriamente, a dez estudantes de Administração que citassem as cinco mais importantes que viessem à sua memória. Entre as mais citadas, selecionaram-se as privadas que apresentassem, em seus *sites*, tópicos relativos à Gestão de RH e recrutamento de funcionários. Inicialmente, considerou-se a possibilidade de se focalizarem também empresas estatais com posições de destaque nos setores analisados, principalmente bancos de varejo e petróleo e derivados. Porém, face às restrições da legislação brasileira que limita a contratação de empregados para essas empresas somente pela via do concurso público, optou-se por analisar apenas empresas privadas. Cabe ressaltar também que, apesar de as empresas de auditoria e consultoria atuarem, hoje, focalizadas principalmente em um dos tipos de atividades, optou-se por considerá-las como um mesmo setor, dado que as grandes empresas possuíam as duas modalidades até recentemente.

Uma vez que o estudo não tinha o objetivo de analisar o discurso das empresas individualmente, decidiu-se por omitir os seus nomes, por razões éticas. Entre as empresas selecionadas, quinze são multinacionais ou controladas por grandes grupos internacionais, sendo quatro de petróleo, quatro de telecomunicações, dois bancos e as cinco empresas de auditoria/consultoria. As outras cinco empresas – uma de petróleo, uma de telecomunicações e três bancos – são controladas por grupos brasileiros.

Como a atualização dos *sites* costuma ser dinâmica, decidiu-se realizar um corte temporal, efetuando-se a coleta de dados sobre as cinco empresas de um mesmo setor em uma mesma data. Os *sites* dos Bancos e das empresas de Petróleo foram acessados em 28/11/2006 e os sites das empresas de Telecomunicações e de Auditoria e Consultoria foram acessados em 13/07/2007. É possível que algumas empresas tenham modificado significativamente as estruturas e os conteúdos dos seus *websites* após a coleta de dados, por diferentes razões. Nesses casos, optou-se por manter o corte temporal original e preservar a análise sobre os dados inicialmente acessados, já que isso não prejudicaria em demasia o objetivo da pesquisa.

A coleta de dados compreendeu a navegação e a impressão de todas as telas referentes à(s) opção(ões) explicitamente relacionada(s) à oferta de oportunidades de carreira ou Gestão de Recursos Humanos. A navegação foi efetuada de forma *top-down*, ou seja, seguindo-se a seqüência de opções apresentadas em cada nível de tela, caminhando-se até o nível máximo de detalhamento de cada opção, antes de se passar para a seguinte. Esse procedimento resultou na impressão e análise de um total de 523 telas.

As categorias da análise contemplaram tanto aspectos de estrutura do *site* de cada empresa quanto do discurso nele predominante. Em termos de estrutura, verificou-se: o posicionamento e as características visuais da opção relativa a Recursos Humanos no *website* corporativo e os tipos de recursos técnicos ou visuais utilizados. Em termos de discurso, observou-se: o tipo de imagem que as empresas procuravam construir prioritariamente; o tipo de estratégia de atração de potenciais candidatos por elas utilizado; os valores ressaltados e a visão apresentada sobre a filosofia de Gestão de Recursos Humanos; as expectativas quanto ao tipo de perfil desejado de funcionário; o tipo de linguagem dirigida aos visitantes do site.

O posicionamento e a estrutura geral da opção de RH e recrutamento nos sites

Os *websites* foram inicialmente analisados em termos do posicionamento da opção relativa a Recursos Humanos/Oferta de Oportunidades, bem como de suas características visuais e recursos técnicos utilizados.

Em conformidade com uma das premissas inicialmente assumidas neste estudo, o conteúdo principal dos sites das empresas analisadas é voltado para o relacionamento com clientes e/ou *stakeholders* em geral ou para a apresentação de produtos e serviços. O conteúdo

relativo a Recursos Humanos, corresponde, então, a uma das opções dos menus que podem ser acessados durante a navegação. Em 12 das empresas, essa opção é apresentada no primeiro nível de navegação, em um menu horizontal posicionado no topo ou em um menu vertical apresentado na lateral do *site*. Em outras sete, ela é apresentada no segundo nível de navegação, ou seja, corresponde a uma subopção das opções do menu principal. Em apenas em uma das empresas a opção relativa a RH se apresenta no terceiro nível de navegação. Observa-se homogeneidade, quanto a esse aspecto, apenas entre as empresas de auditoria/consultoria, uma vez que os *sites* de todas elas apresentam a opção no primeiro nível, talvez pela própria natureza do serviço, fortemente baseado em pessoas. Outra particularidade das empresas desse setor é que, em três delas, a opção de acesso ao conteúdo de RH dirige o visitante para o *site* corporativo da matriz internacional, com conteúdo apresentado em inglês, enquanto as outras 12 empresas analisadas também controladas por grupos estrangeiros apresentam conteúdo de RH específico, relativo à filial brasileira.

Pode-se verificar a existência de diferenças entre os quatro setores, no que se refere ao termo utilizado para apresentar a opção de menu para acesso ao conteúdo de RH e recrutamento. No caso dos bancos e das empresas de auditoria/consultoria, as expressões utilizadas anunciam a apresentação de um conteúdo voltado para possibilidade de acesso a uma relação de trabalho de mais longo prazo, com termos como: “carreira”, “oportunidades de carreira”, “*career*” ou “*professional development*”. Já no setor de petróleo, a expressão comum a quatro das cinco empresas é “Recursos Humanos”. Entre as empresas de telecomunicações, predominam expressões objetivas, voltadas para o acesso ao cadastro de candidatos, tais como: “cadastre seu currículo”, “oportunidades” ou “programa de estágios”.

Em termos do uso de recursos que podem influenciar a atratividade das telas de opções relativas a Recursos Humanos (Colber *et al.*, 2004), observa-se uma tendência ao emprego de conteúdo predominantemente textual e objetivo, com padrão visual alinhado com o restante do *website* corporativo, tanto no uso de cores, formas, texturas, quanto na repetição de elementos. Nas opções de RH, o único elemento não textual identificado foi a utilização de fotos e/ou figuras e, ainda assim, em poucos dos *sites*, geralmente os das empresas de Auditoria/Consultoria. As empresas desse setor destacam-se pelo uso mais freqüente de imagens de profissionais trabalhando. Duas delas incluem imagens que mostram diversidade de gênero, raça e idade, além de fotos de funcionários cujos depoimentos são apresentados.

Os 20 sites oferecem relativa facilidade de navegação. Apenas no caso dos bancos há um grau de dificuldade maior para se encontrar uma opção desejada, em função da tendência a apresentarem maior quantidade de informação sobre produtos e serviços no primeiro nível de acesso. Essa dificuldade é reduzida, porém, pelo emprego de menus estruturados.

A tentativa de construção de imagem associada ao discurso de RH das empresas

Quanto ao discurso das empresas, um primeiro aspecto analisado referiu-se às características mais ressaltadas por elas, nas partes dos *sites* que se referem à Gestão de Recursos Humanos ou à oferta de oportunidades, em termos da tentativa de construção de imagem (WHETTEN e MACKAY, 2002) diante dos potenciais candidatos ou demais visitantes. O Quadro 1 apresenta o conjunto de características mais enfatizadas.

Cabe ressaltar que, na análise, não foram considerados os outros itens do *site*, além daqueles que correspondiam à opção relativa à GRH. É possível que nos demais itens, outras características sejam destacadas, uma vez que, supõe-se, há outros públicos para os quais a empresa se dirige prioritariamente. A terceira coluna do quadro mostra o número de empresas que ressaltam cada característica.

O porte da organização é a característica apresentada com maior freqüência pelas empresas dos quatro setores. Verifica-se, porém, que ocorrem diferenças nas demais características ressaltadas pelas empresas de cada um dos setores analisados.

Quadro 1 – Características ressaltadas pelas empresas na tentativa de construção de imagem

Característica	Descrição	NMENTE
Porte	Grande empresa que atua em todo o país, em vários países ou vários segmentos.	18 (5B; 3P; 5A/C; 5T)
Liderança	Empresa que se destaca entre as mais importantes do setor no país, na América Latina ou no mundo.	16 (5B; 2P; 5A/C; 4T)
Qualidade	Empresa com foco na qualidade dos produtos e serviços, com a excelência das atividades	16 (5B; 2P; 5A/C; 4T)
Excelência na gestão de RH	Empresa reconhecida pela gestão de RH ou que vê a Gestão de RH como estratégica	13 (4B; 2P; 5A/C; 2T)
Valores éticos e morais sólidos	Empresa que segue fortes princípios relacionados à ética, à transparência, à integridade, ao cumprimento rigoroso das leis	12 (4B; 2P; 5A/C; 1T)
Pioneirismo e inovação	Empresa inovadora em tecnologia, produtos ou práticas de gestão; com foco na inovação	13 (4B; 2P; 3A/C; 4T)
Responsabilidade corporativa	Empresa preocupada com o desenvolvimento sustentável; que possui programas voltados para a responsabilidade social e ambiental	12 (4B; 3P; 3A/C; 2T)
Dinamismo	Empresa dinâmica, que enfrenta os desafios; olha para o futuro; aberta a novas perspectivas	12 (3B; 3P; 5A/C; 4T)
Globalização	Empresa com forte atuação internacional; que possui estratégia mundial; que oferece oportunidades de atuação global	11 (3B; 2P; 5A/C; 1T)
Tradição	Empresa com muitos anos de fundação, há muitos anos atuando no país	9 (5B; 1P; 3A/C)

Legenda: P-Petróleo; T-Telecomunicações; B-Bancos; A/C-Auditoria e Consultoria.

A imagem mais ressaltada pelos bancos tende a reforçar prioritariamente características que apontam para a *solidez* da organização, tais como o porte, a tradição, a liderança, o foco na qualidade e, em seguida, aspectos que representam diferenciais na forma de atuação, como o pioneirismo, a visão de responsabilidade corporativa e a excelência na Gestão de RH. Esse perfil de imagem mostra-se coerente com um setor em que a competitividade no país tem sido intensa e no qual apenas as empresas grandes e sólidas parecem conseguir sobreviver.

Nas empresas de auditoria e consultoria, os aspectos mais ressaltados apontam para uma imagem de *excelência*, envolvendo a preocupação com a qualidade, com a Gestão de RH, com valores éticos e morais e com a capacidade de enfrentar desafios, além de fatores como a liderança e a globalização, os quais valorizam a *grandiosidade* da organização. Trata-se de um conjunto de características que parecem coerentes com um setor em que o destaque de uma empresa tende a ser fortemente associado à sua reputação.

Nas empresas de telecomunicações, o discurso tende a apontar para a *capacidade de crescer e se destacar no mercado*, ressaltando aspectos como pioneirismo, dinamismo, liderança e qualidade, o que parece coerente com um setor que vem passando por grandes reestruturações no Brasil e em que os principais concorrentes atuam há pouco tempo no país.

Entre as empresas de Petróleo, há menos pontos em comum nos discursos, verificando-se, porém, maior tendência a demonstrarem preocupação com a *responsabilidade corporativa* e o *dinamismo*. Isso parece ser coerente com o cenário de um setor sobre o qual as cobranças da sociedade tendem a ser mais intensas, sobretudo quanto às questões ambientais e em cujo mercado ocorre, hoje, uma tendência à intensificação do nível de competição no país, face à quebra do monopólio estatal e à abertura à entrada de novos competidores internacionais.

As estratégias de atração utilizadas nos discursos dos sites

Outro aspecto observado na análise dos *sites* das empresas foi o tipo de estratégia discursiva utilizada para atrair os potenciais candidatos aos seus quadros de funcionários. Verificam-se diferenças em termos da preocupação da empresa em apresentar suas características, sua filosofia e seus programas de RH, do maior ou menor detalhamento das oportunidades oferecidas, da preocupação em deixar claro para o potencial candidato o que a empresa espera de seus funcionários, bem como da maneira como a empresa se dirige ao visitante do *site*, ou seja, se ela utiliza um discurso em tom mais dialógico, convidativo, ou se

o seu discurso se apresenta de forma mais descritiva e impessoal. Com relação a essa última característica, considerou-se que o discurso apresentado continha um tom mais dialógico ou convidativo quando a empresa se dirigia diretamente ao visitante do *site*, apresentando expressões de convite explícito à participação em seu processo de recrutamento, tais como: “*junte-se a nós*”; “venha fazer parte de nossa equipe!”; “está esperando o quê?”; “faça parte dessa empresa”; “venha construir nossa história e fazer parte deste time de vencedores”.

Utilizando-se esses critérios, foi possível identificar seis tipos de estratégias de atração utilizadas pelas empresas, as quais são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Estratégias de atração do candidato utilizadas pelas empresas

Tipo de estratégia	No. de empresas	Detalha a empresa e a filosofia de RH?	Detalha o que espera do perfil de empregado?	Detalha as oportunidades de contratação?	Tom do discurso
conscientização	7 (1P; 1T; 2B; 3A/C)	Sim	Sim	Sim	descritivo
convencimento	3 (2B; 1A/C)	Sim	Sim	Sim	convidativo
conquista	3 (1P; 1T; 1B)	Sim	Não	Sim	convidativo
recrutamento	2 (1P; 1T)	Não	Não	Sim	convidativo
oferta de oportunidades	2 (1P; 1A/C)	Não	Não	Sim	descritivo
Recepção	3 (1P; 2T)	Não	Não	Não	descritivo

Legenda: P-Petróleo; T-Telecomunicações; B-Bancos; A/C-Auditoria e Consultoria.

Comparando-se os diferentes setores, observa-se, portanto, que os bancos e as empresas de Auditoria/Consultoria tenderam a apresentar maior detalhamento de suas características, filosofia de RH e expectativas do que as empresas de Petróleo e de Telecomunicações. De acordo com os modelos propostos por Cober *et al.* (2004) e Williamson *et al.* (2003), isso faria com que os *sites* das empresas daqueles setores se tornassem potencialmente mais atrativos para os visitantes do que os desses dois últimos, já que fornecem mais elementos que podem despertar o interesse dos indivíduos pela empresa.

No que se refere ao tom do discurso, apenas no setor de Auditoria/Consultoria verificou-se a predominância de uma abordagem mais descritiva ou impessoal. Nos demais setores, observa-se que as empresas se dividem entre esse tipo de abordagem e o tom de discurso mais dialógico ou convidativo.

O discurso dominante sobre a Gestão de RH e sobre o perfil desejado de empregado

Observa-se que apenas 17 das 20 empresas indicam com mínimo grau de clareza a sua filosofia de Gestão de RH e quais são as características que mais valorizam em seus funcionários. Na análise dos discursos apresentados nos *sites*, foram identificadas 21 diferentes categorias relativas às características que definem a filosofia de gestão de RH, das quais 17 foram citadas por pelo menos quatro empresas e são apresentadas no Quadro 3. A segunda coluna do quadro indica o número de empresas que citam os aspectos apresentados.

No Quadro 3 é possível observar que as empresas tendem a mesclar aspectos que correspondem tanto ao que Edgar e Geare (2005) classificam como o discurso ‘*hard*’, quanto ao tipo de discurso ‘*soft*’, ou seja, procuram enfatizar com o mesmo grau de importância aspectos relacionados ao fortalecimento da visão estratégica e a preocupação com a geração de benefícios para os indivíduos.

O discurso predominante aponta para uma filosofia de construção de uma relação de longo prazo, enfatizando o desenvolvimento e a oferta de oportunidades de carreira, ao mesmo tempo em que deixa claro que os indivíduos serão avaliados pelo seu mérito, seu potencial e sua capacidade de contribuir para a estratégia.

O Quadro 4 apresenta as características que compõem o perfil desejado de funcionário, segundo o discurso das empresas. Na análise que resultou na lista apresentada no quadro, foram identificadas 35 diferentes categorias relativas às características do perfil desejado de

empregado, das quais 28 foram citadas por pelo menos duas empresas. A lista aponta para um perfil de funcionário que deve ser pró-ativo, preocupado com a excelência e com resultados, capaz de se relacionar e de agir de forma relativamente autônoma, dinâmico e com vontade de crescer, alinhado com o discurso identificado por Boltanski e Chiapello (1999), Capelli (1999) e Peel e Inkson (2004) como característico das novas relações de trabalho.

Quadro 3 – Características predominantes no discurso sobre a filosofia de Gestão de RH

Aspectos valorizados	N/E
Desenvolvimento – preocupação com a aprendizagem contínua e educação permanente; investimento em treinamento e capacitação; oferta de oportunidades diversas de aprendizagem; estímulo ao autodesenvolvimento; preocupação com a empregabilidade	14
Foco no conhecimento e inovação – gestão do conhecimento; valorização da inovação; estímulo à inovação; valorização das idéias; incentivo à criatividade	14
Valorização das pessoas – crença, aposta e concentração de esforços nas pessoas; preocupação com a excelência em gestão de pessoas; visão de que o sucesso da empresa depende delas; reconhecimento dos valores individuais e o respeito à individualidade; valorização da diversidade, das diferenças	12
Reforço de valores e estratégia – Gestão de RH como reforço aos valores da empresa e como diferencial competitivo; orientação para resultados; preocupação com o alinhamento à estratégia; foco na resposta ao mercado e na geração de valor para o cliente	12
Oportunidades de carreira – oportunidades de crescimento, de carreira sólida; progressão de carreira; balanço entre recrutamento externo e interno; oportunidades para profissionais novos e experientes; preocupação que o indivíduo tenha condições de planejar ou influir sobre a carreira	12
Meritocracia - Visão meritocrática; reconhecimento por mérito, contribuições, desempenho, resultados, iniciativa, colaboração, produtividade, qualidade e excelência; avaliação sistemática do desempenho	10
Trabalho em equipe - Valorização e encorajamento do espírito de equipe, da troca de experiências e aprendizagem conjunta; preocupação com o esforço comum	10
Motivação e engajamento – foco no comprometimento e satisfação; cultura de paixão pelo trabalho	10
Política de melhores profissionais – preocupação em atrair, reter e desenvolver os melhores talentos	8
Bom ambiente – preocupação com ambiente atrativo e recompensador, de respeito, de confiança, de colaboração, de unidade; de desafio e liberdade de pensamento; visão não hierárquica e participativa	6
Preocupação com o bem-estar - com a qualidade de vida, balanço entre vida pessoal e profissional; com a autorrealização e satisfação das pessoas; política de saúde e segurança do trabalhador e família	5
Boa comunicação na gestão de RH - comunicação aberta e transparente; políticas claras de RH; valorização de feedback	5
Filosofia de inclusão - programa para pessoas com necessidades especiais, com deficiência; política de inclusão social	5
Papel chave dos gerentes – importância dos gerentes na gestão de pessoas e na construção da identidade da empresa; foco no estilo gerencial	4
Foco em competências – gestão das competências; contratação com base em competências organizacionais	4
Remuneração e benefícios atrativos - estratégia de remuneração ágil e flexível e competitiva; benefícios entre os melhores do mercado ou compatíveis com o mercado	4
Princípios éticos – postura de gestão de RH baseada na honestidade, integridade, confiança, ética, profissionalismo; transparência; cumprimento das leis e dos direitos do trabalhador	4

Quadro 4 – Características profissionais mais valorizadas no discurso das 20 empresas

Aspectos valorizados	N/E
Criatividade – imaginação, espírito inovador, capacidade de gerar idéias e soluções inovadoras	12
Profissionalismo - rigor, responsabilidade, seriedade, consciência, ponderação, alto padrão de conduta profissional; preocupação com a qualidade, com a excelência, em fazer a diferença	11
Espírito de equipe – senso de cooperação e parceria, capacidade de trabalho em equipe	10
Preocupação com resultados - em atingir objetivos, em contribuir para o sucesso da empresa	9
Foco no cliente - na satisfação, na confiança e na conquista de clientes	9
Comprometimento - engajamento, esforço e superação de limites	9
Conduta alinhada com a visão da empresa - reputação, princípios, valores, ideais e cultura	8
Ética - integridade, respeito, confiança e honestidade	8
Disposição para aprender - busca por aperfeiçoamento e autodesenvolvimento contínuos	8
Espírito e capacidade de liderança	6

Capacidade de comunicação - foco na construção de relacionamento, facilidade de interação, preocupação com o relacionamento ganha-ganha, com a confiança nos relacionamentos	6
Talento - brilhantismo, grande capacidade intelectual, inteligência, ser o melhor	6
Iniciativa , espírito empreendedor	5
Confiança - crença no futuro, crença no próprio talento, mentalidade vencedora, determinação	5
Dinamismo e energia	4
Gosto pelo desafio - capacidade de enfrentar desafios	4
Ambição - vontade de crescer, de se destacar no mercado	4
Motivação , bom humor	3
Foco na solução de problemas	3
Ser responsável por sua carreira - Assumir responsabilidade por seu projeto de vida; espírito de independência	3
Abertura - a novas idéias e perspectivas; capacidade de questionar	3
Franqueza - preocupação com a transparência na comunicação, saber criticar e aceitar críticas	3
Boa formação - alto grau de especialização, competências para responder aos desafios do mercado	3
Potencial - capacidade de aprender e ensinar	3
Consciência de cidadania - compromisso com a comunidade; visão de responsabilidade social	2
Flexibilidade - capacidade de lidar com mudança, de atuar em mais de um segmento de negócios	2
Sonhar alto - visão de top management	2
Capacidade analítica	2

O Quadro 5 apresenta a visão comparativa entre os discursos predominantes nas empresas dos quatro setores, revelando que, se por um lado há discursos mais genericamente reproduzidos, existem também diferenças entre os grupos de empresas. Os números na coluna 2 representam a quantidade de empresas que citam os aspectos apresentados.

Quadro 5 – Comparação entre os discursos das empresas dos quatro setores

Setor	Aspectos mais citados
Petróleo	Filosofia de Gestão de RH: foco no conhecimento e inovação; reforço de valores e estratégia; motivação e engajamento (3); desenvolvimento; valorização das pessoas; meritocracia (2) Perfil desejado de funcionário: criatividade (3); profissionalismo; comprometimento; conduta alinhada com a visão da empresa; espírito e capacidade de liderança; capacidade de comunicação; flexibilidade; capacidade analítica (2)
Telecom	Filosofia de Gestão de RH: valorização das pessoas (3); foco no conhecimento e inovação; desenvolvimento; trabalho em equipe (2) Perfil desejado de funcionário: conduta alinhada com a visão da empresa (3); criatividade; espírito de equipe; preocupação com resultados; disposição para aprender; iniciativa; confiança (2)
Bancos	Filosofia de Gestão de RH: desenvolvimento; oportunidades de carreira (5); foco no conhecimento e inovação; reforço de valores e estratégia; valorização das pessoas; política de melhores profissionais (4); meritocracia; motivação e engajamento; trabalho em equipe; filosofia de inclusão; papel chave dos gerentes; foco em competências; princípios éticos (3) Perfil desejado de funcionário: preocupação com resultados; foco no cliente (5); criatividade; profissionalismo (4); espírito de equipe; comprometimento; disposição para aprender (3)
Audit/ Consult	Filosofia de Gestão de RH: desenvolvimento; foco no conhecimento e inovação; meritocracia; oportunidades de carreira (5); reforço de valores e estratégia; trabalho em equipe; política de melhores profissionais; bom ambiente (4); valorização das pessoas; motivação e engajamento; remuneração e benefícios atrativos (3) Perfil desejado de funcionário: profissionalismo; espírito de equipe; ética (4); criatividade; foco no cliente; comprometimento; disposição para aprender; capacidade de comunicação; talento (3)

Conforme se pode observar no Quadro 5, há diferenças no tipo de ênfase apresentada pelas empresas em cada um dos quatro setores. Entre as empresas de Petróleo, verifica-se uma ênfase maior em um discurso da Gestão de pessoas voltado para questões mais diretamente ligadas ao reforço da estratégia organizacional e na valorização de um perfil desejado de funcionário mais voltado para o domínio pessoal da ação ou das competências que ajudam a lidar com a complexidade do contexto do trabalho. As empresas de Telecomunicações, por sua vez, tendem a depositar maior ênfase sobre um discurso de Gestão de RH voltado para a capacitação dos indivíduos e sobre a valorização de um perfil de funcionário que saiba se

integrar, contribuindo para que os objetivos corporativos sejam atingidos. No caso dos Bancos, o discurso da Gestão de RH aponta principalmente para a importância da formação de uma equipe consistente e bem gerida e o perfil desejado de funcionário valoriza, sobretudo, a visão de negócios e de aspectos que possam contribuir para que o indivíduo reforce essa visão. As empresas de Auditoria e Consultoria desenvolvem um discurso de Gestão de RH que enfatiza a formação e retenção dos profissionais e mostram-se mais preocupadas em ressaltar como desejável um perfil de funcionário consciente, capaz de interagir e que possua talento e potencial de se desenvolver. É possível que tais diferenças se devam tanto à natureza diversa das atividades com as quais o profissional se depara em cada um dos setores quanto à existência de certo grau de isomorfismo (DiMAGGIO e POWEL, 1991), no discurso predominante em cada um dos respectivos campos organizacionais.

Conclusões

Esse estudo teve o objetivo de verificar como empresas utilizam os *sites* corporativos no processo de recrutamento no Brasil, observando como apresentam seu discurso sobre a Gestão de RH, como estruturam essa parte de seus *websites* e como se dirigem ao público visitante. Ao focalizar quatro diferentes setores de atividades, o estudo contribuiu para tratar uma lacuna identificada por Anderson (2003) e Henkens *et al.* (2005) nas pesquisas sobre o tema.

Os resultados sugerem a existência de aspectos comuns às diferentes empresas que vêm utilizando esse tipo de recurso, entre eles: a tendência a priorizar uma abordagem textual e objetiva que utiliza poucos recursos visuais; a ênfase em um discurso sobre a Gestão de RH que mistura elementos das visões *'hard'* e *'soft'* (EDGAR e GEARE, 2005), ou seja, que combina o foco no reforço às estratégias com a lógica de geração de benefícios para a organização e para os indivíduos; a valorização de um perfil de funcionário que se alinha com o discurso mais geral das novas relações de trabalho identificado por Boltanski e Chiapello (1999) e Capelli (1999), segundo o qual as empresas tendem a valorizar pessoas dinâmicas, comprometidas, criativas, adaptáveis a mudanças, que agem com profissionalismo, buscam aprender continuamente e são capazes de se integrar, ao mesmo tempo em que possuem iniciativa e são capazes de gerir suas próprias carreiras. Verificou-se também significativa convergência na maneira como as empresas procuram construir a sua imagem diante dos potenciais candidatos a emprego, por meio de seus discursos nos *sites*.

Foram observadas, porém, diferenças na maneira como as empresas de setores distintos apresentam seus discursos e utilizam o recurso do *site* para o recrutamento. Entre outras diferenças, os bancos e empresas de auditoria/consultoria tendem a expor, por exemplo, um discurso mais *'soft'*, focalizando a oferta de oportunidades de carreira, enquanto as empresas dos outros dois setores desenvolvem um discurso mais relacionado ao reforço à sua estratégia, revelando uma filosofia mais *'hard'* para a Gestão de RH. Constataram-se diferenças também no tipo de estratégia utilizada para atrair potenciais candidatos, já que bancos e empresas de auditoria/consultoria tenderam a utilizar uma lógica de conscientização e convencimento, fornecendo mais informações aos visitantes dos *sites* do que, por exemplo, as empresas de telecomunicações. Conforme analisado, é possível que tais diferenças se devam tanto a características inerentes às atividades de cada setor quanto à existência de visões isomórficas dentro de cada campo organizacional (DiMAGGIO e POWEL, 1991).

É importante, no entanto, que se observem algumas limitações decorrentes da abordagem adotada no estudo, tais como: a escolha de um corte temporal que não considera as atualizações talvez frequentes que as empresas realizam em seus *sites* e as mudanças que vêm ocorrendo nos setores considerados; o fato de que as empresas escolhidas podem não ser representativas de toda a visão de cada setor, ainda que estejam entre as maiores que atuam no país; o fato de que a análise se restringiu à parcela dos sites que trata apenas da Gestão de RH, podendo haver diferenças com relação ao discurso utilizado de forma mais ampla, nas outras partes de seus *sites* corporativos. Futuros estudos podem complementar, confirmar ou

questionar os *insights* aqui obtidos, utilizando abordagens que focalizem outros setores, acompanhem a evolução dinâmica dos *sites* ou contemplem uma gama variada de empresas dentro de um mesmo setor, incluindo também as de menor porte. Outros estudos também podem dedicar atenção à forma como os indivíduos respondem aos aspectos ora apontados.

Referências bibliográficas

- ANDERSON, Neil. Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: a critical review and agenda for future research. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 11, n.2-3, p.121-136, 2003.
- BARTRAM, Dave. Internet Recruitment and Selection: kissing frogs to find princes. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 8, n.4, p.261-274, 2000.
- BERGSTRÖM, Ola. KNIGHTS, David. Organizational Discourse and Subjectivity: subjectification during processes of recruitment. **Human Relations**, v.59, n.3, p.351-377.
- BOLTANSKI, L. CHIAPELLO, E. **Le Nouvel Esprit du Capitalisme**. Paris : Gallimard, 1999.
- BRADDY, Phillip W. MEADE, Adam W. KROUSTALIS, Christina M. Organizational Recruitment Website Effects on Viewers' Perceptions of Organizational Culture. **Journal of Business Psychology**, v.20, n.4, 2006, p.525-543.
- CAPPELLI, Peter. **The New Deal at Work**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- CHAPMAN, Derek S. WEBSTER, Jane. The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Process for Job Candidates. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 11, n.2-3, p.113-120, 2003.
- COBER, Richard T. BROWN, Douglas J. KEEPING, Lisa M. LEVY, Paul E. Recruitment on the Net: how do organizational web site characteristics influence. **Journal of Management**, v.30, n.3, p.623-646, 2004.
- DIMAGGIO, Paul, J. POWEL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: POWEL, Walter W. DIMAGGIO, Paul J. (org.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p.63-82.
- EDGAR, Fiona. GEARE, Alan J. Employee Voice on Human Resource Management. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v.43, n.3, 2005, p.361-380.
- FLORKOWSKI, Gary W. OLIVAS-LUJÁN, Miguel R. The Diffusion of Human-Resource Information Technology Innovations in US and Non-US Firms. **Personnel Review**, v.35, n.6, 2006, p.684-710.
- GALANAKI, Eleanna. The Decision to Recruit Online: a descriptive study. **Career Development International**, v.7, n.4, 2002, p. 243-251.
- GIOIA, D.A. SCHULTZ, M. CORLEY, K.G. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. **Academy of Management Review**. v.25, n.1, 2000, p.63-81.
- GUEST, David. Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: building the worker into HRM. **The Journal of Industrial Relations**, v.44, n.3, 2002, p.335-358.
- HARLEY, Bill. HARDY, Cynthia. Firing Blanks? An Analysis of Discursive Struggle in HRM. **Journal of Management Studies**, v.43, n.3, 2004, p.377-400.
- HATCH, M.J. SCHULTZ, M. The Dynamics of Organizational Identity. **Human Relations**, v.55, n.8, 2002.
- HENKENS, Kène. REMERY, Chantal. SCHIPPERS, Joop. Recruiting Personnel in a Tight Labour Market: an analysis of employers' behavior. **International Journal of Manpower**, v.26, n.5, 2005, p.421-433.
- HERRIOT, Peter. PEMBERTON, C. Contracting Careers. **Human Relations**, v.49, n.6, 1996, p.757-790.

- HU, Changya. SU, Hsiao-Chiao. CHEN, Chang-I Bonnie. The Effect of Person-Organization Fit Feedback via Recruitment Web Sites on Applicant Attraction. **Computers in Human Behavior**, v.23, 2007, p.2509-2523.
- JATTUSO, Mia L. SINAR, Evan F. Source Effects in Internet-based Screening Procedures. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 11, n.2-3, p.137-140, 2003.
- KARAYANNI, Despina A. BALTAS, George A. Web Site Characteristics and Business Performance: some evidence from international business-to-business organizations. **Marketing Intelligence & Planning**, v.21, n.2, 2003, p.105-114.
- KENT, Michael L. TAYLOR, Maureen. WHITE, William J. The Relationship Between Web Site Design and Organizational Responsiveness to Stakeholders. **Public Relations Review**, v.29, 2003, p.63-77.
- MAURER, Steven D. LIU, Yuping. Developing Effective E-Recruiting Websites: Insights for Managers From Marketers. **Business Horizons**, v.50, 2007, p.305-314.
- McMANUS, Margaret A. FERGUSON, Matthew W. Biodata, Personality, and Demographic Differences of Recruits from Three Sources. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 11, n.2-3, p.175-183, 2003.
- MEYER, John W. ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: POWEL, Walter W. DIMAGGIO, Paul J. (org.) **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p.41-62.
- PANAYOTOPOULOU, Leda. VAKOLA, Maria. GALANAKI, Eleanna. E-HR Adoption and the Role of HRM: evidence from Greece. **Personnel Review**, v.36, n.2, 2007, p.277-294.
- PEARCE, C. Glenn. TUTEN, Tracy, L. Internet Recruiting in the Banking Industry. **Business Communication Quarterly**, v.64, n.9, 2001, p.9-18.
- PEEL, S. INKSON, K. Contracting and Careers: choosing between self and organizational employment. **Career Development International**, v.9, n.6, 2004, p.542-558.
- PUCK, Jonas F. MOHR, Alexander T. HOLTBRÜGGE, Dirk. Cultural Convergence Through Web-based Management Techniques? The case of corporate web site recruiting. **Journal of International Management**, v.12, 2006, p.181-195.
- SINAR, Evan F. PAQUET, Stephanie L. Nothing but 'Net? Corporate Image and Web-Based Testing. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 11, n.2-3, p.150-157, 2003.
- VAN ROOY, David L. FAIRCHILD, Zachary. In With the New, Out With the Old: has the technological revolution eliminated the traditional job search process? **International Journal of Selection and Assessment**, v. 11, n.2-3, p.170-174, 2003.
- VORVOREANU, Mihaela. Online Organization-Public Relationships: an experience-centered approach. **Public Relations Review**, v.32, 2006, p.395-401.
- WATSON, Tony J. In search of HRM: Beyond the rhetoric and reality distinction or the case of the dog that didn't bark. **Personnel Review**, v.24, n.4, 1995, p.6-16.
- WHETTEN, D. A. MACKEY, A. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. **Business & Society**. v.41, n.4, 2002.
- WILLIAMSON, Ian O. LEPAK, David P. KING, James. The Effect of Company Recruitment Web Site Orientation on Individuals' Perceptions of Organizational Attractiveness. **Journal of Vocational Behavior**, v.63, 2003, p.242-263.
- ZOTTOLI, Michael A. WANOUS, John P. Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions. **Human Resource Management Review**, v.10, n.4, 2000, p.353-382.