



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ

## Atração de pessoas nas startups: Discursos de sedução

*Attracting talents in startups: Discourses of seduction*

*Atracción de personal en las startups: Discursos de seducción*

<https://doi.org/10.19094/contextus.2021.61610>

**Sabrina Guimarães Faria**

<https://orcid.org/0000-0002-9082-7612>

Graduada em Administração pela  
Universidade Federal de Viçosa  
[sabrina.g.faria@ufv.br](mailto:sabrina.g.faria@ufv.br)

**Adriana Ventola Marra**

<https://orcid.org/0000-0003-3405-0308>

Professora na Universidade Federal de Viçosa  
Doutora em Administração pela Universidade  
Federal de Minas Gerais  
[aventola@ufv.br](mailto:aventola@ufv.br)

**Bruno Medeiros Ássimos**

<https://orcid.org/0000-0003-1206-6376>

Doutorando em Administração na Pontifícia  
Universidade Católica de Minas Gerais  
Mestre em Administração pela Pontifícia  
Universidade Católica de Minas Gerais  
[bruno.assimos@gmail.com](mailto:bruno.assimos@gmail.com)

**Mariana Mayumi Pereira de Souza**

<https://orcid.org/0000-0002-2845-9214>

Professora na Universidade Federal de Viçosa  
Doutora em Administração pela Universidade  
Federal de Minas Gerais  
[mariana.mayumi@ufv.br](mailto:mariana.mayumi@ufv.br)

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar estratégias de persuasão das *startups* para seduzir e atrair potenciais candidatos. Foram selecionadas oito *startups* por acessibilidade, entrevistados os responsáveis pela Gestão de Pessoas destas. O corpus da pesquisa foi analisado pela Análise do Discurso. Os resultados apontaram para sete estratégias de persuasão no recrutamento, que são as oposições no discurso: nós versus eles, as redes sociais e o *employer branding*, os modismos do *pop management*, a diversidade como discurso, a flexibilidade, o ambiente descontraído e o discurso do crescimento. Todos estes temas aparecem como estratégias de persuasão e sedução que torna o discurso organizacional sutil e envolvente. As *startups* estabelecem implicitamente relações interdiscursivas com o discurso capitalista.

**Palavras-chave:** startups; atração de talentos; retenção de talentos; processos seletivos; estratégias discursivas.

### ABSTRACT

Our research aim is to analyze the persuasion strategies used by startups to attract potential talents. In order to meet this goal, we selected eight startups through convenience sampling; the interviewees are responsible for the Personnel Management of these companies. The research corpus was analyzed through a discourse analysis approach. The research findings indicate seven strategies of persuasion in the recruiting process, which indicate a few discursive oppositions: we versus them, social media and employer branding, the pop management trend, diversity discourse, flexibility, relaxed working environment, and growth discourse. All these themes emerge as persuasion and seduction strategies that turn organizational discourse into a more subtle and engaging speech. Startups explicitly establish interdiscursive relationships with the capitalist discourse.

**Keywords:** startups; attracting talent; retaining talent; recruitment process; discursive strategies.

### RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo analizar las estrategias de persuasión utilizadas por las startups para seducir y atraer candidatos potenciales. Fueron seleccionadas ocho startups debido a la accesibilidad y se entrevistó a los responsables por la Gestión de Personas. El corpus de investigación fue analizado mediante la Análisis del Discurso. Los resultados mostraron siete estrategias de persuasión en el reclutamiento, que son las oposiciones en el discurso: nosotros versus ellos, redes sociales y el *employer branding*, las modas del *pop management*, la diversidad como discurso, la flexibilidad, el ambiente relajado y el discurso del crecimiento. Todos se presentaron como estrategias que hacen el discurso organizacional sutil y atractivo. Las startups establecen relaciones implícitas y interdiscursivas con el discurso capitalista.

**Palabras clave:** startups; atracción de talentos; retención de talentos; procesos de selección; estrategias discursivas.

### Informações sobre o Artigo

Submetido em 23/12/2020

Versão final em 14/01/2021

Aceito em 15/01/2021

Publicado online em 08/03/2021

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Artigo indicado pelo [SemeAd 2020](#) (fast track)

Avaliado pelo sistema *double blind review*  
(SEER/OJS – versão 3)



### Como citar este artigo:

Faria, S. G., Marra, A. V., Ássimos, B. M., & Souza, M. M. P. (2021). Atração de pessoas nas startups: Discursos de sedução. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19(5), 59-70. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.61610>

## 1 INTRODUÇÃO

A compreensão das relações entre organizações e sujeitos pode apresentar diferentes significados, por exemplo, por meio das organizações os indivíduos sonham, criam projetos e acreditam que podem realizá-los, por outro lado, é por meio dos indivíduos que as organizações atingem seus objetivos de eficiência e eficácia para maximizar seus resultados progressivamente (Andrade, 2011). Logo, uma vez que se compreendem essas trocas afetivas e econômicas entre os indivíduos e as organizações, é possível perceber que essa conexão é constituída por relações de poder e pela formação e disseminação de diversos discursos organizacionais (Siqueira, 2006).

Discursos organizacionais são vistos como práticas da comunicação que buscam alcançar a forma de pensar e agir das pessoas que trabalham ou que pretendem trabalhar nas organizações (Siqueira, 2006). Tais discursos são construídos de forma envolvente e sutil para seduzir os indivíduos, fazendo com que seu efeito final seja a persuasão do outro para que se aceite o que está sendo comunicado (Enriquez, 2003, Fiorin, 2013). A sedução pode ser entendida como o que não foi dito, mas que pertence ao discurso, pois é subjacente a esse e, portanto, resta aos interlocutores decifrar e interpretar (Vieira, 2014).

A sedução pertencente aos discursos organizacionais está muito presente nas organizações modernas, como por exemplo, as *startups*. Não existe consenso sobre a definição de *startup* (Bortolini, Cortimiglia, Danilevicz & Ghezzi, 2018). Contudo, destaca-se como características comuns a *startups*: seus processos enxutos, um modelo de negócio escalável e repetível, com um produto ou serviço inovador para o mercado (Blank, 2013, Oliveira & Zotes, 2018). Segundo Oliveira (2017), as *startups* se tornaram um sonho de consumo para jovens que estão se inserindo no mercado de trabalho. Nos discursos construídos por estas empresas são alimentadas crenças, como a maior flexibilidade de horários, o maior acesso aos grandes gestores, a maior autonomia para a tomada de decisões e a perspectiva de crescimento (Marra, Faria, Oliveira & Almeida, 2019).

Diante deste contexto, este estudo teve como objetivo compreender as estratégias de persuasão das *startups* para seduzir e atrair os candidatos nos processos de recrutamento e seleção. Tais estratégias foram investigadas em oito *startups*, localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, a partir da perspectiva dos responsáveis pelo setor de Gestão de Pessoas destas empresas. Entende-se tais profissionais como os principais produtores e reprodutores das estratégias de persuasão presentes nos discursos organizacionais (Watson, 2009).

A relevância deste estudo está em evidenciar as estratégias utilizadas pelas *startups* e gerar discussões dentro da Gestão de Pessoas sobre tais estratégias. Em uma busca na base de dados da SPELL (Scientific Periodicals Eletronic Library) e da Scielo (Scientific Electronic Library Online), realizada em junho de 2020, cruzando os termos “*startups*”, “Gestão de Pessoas”,

“atração” e “recrutamento e seleção”, não foi encontrado nenhum artigo nacional publicado. Tal lacuna foi apresentada por Demo, Fogaça e Costa (2018) que destacaram a premência de se conduzir mais estudos relacionados às políticas de recrutamento e seleção. Em termos internacionais, Ployhart, Schmitt e Tippins (2017) também afirmam que, mesmo diante das mudanças significativas nos processos de recrutamento e seleção, as pesquisas sobre o tema parecem ter diminuído nos últimos anos, sendo importante retomá-las. No que se refere especificamente às *startups*, os estudos nacionais estão voltados para a gestão e criação destas organizações (Rocha, Olave & Ordones, 2019; Maffia et al., 2018, Pinochet, Souza, Lopes & Bueno., 2018), e para seu processo de avaliação de desempenho financeiro (Oliveira & Zotes, 2018; Miranda, Santos & Dias, 2016).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Buscando compreender as estratégias discursivas das *startups* para atrair seus talentos, este referencial está fundamentado em três eixos principais: *Startups* como organizações modernas; discursos e o processo de sedução organizacional e recrutamento nas organizações.

### 2.1 *Startups* como organizações modernas

A revolução propiciada pela tecnologia modificou diversos processos produtivos, modelos de negócios, atividades comerciais e causou reestruturações nos formatos das relações trabalhistas, dando forma às empresas modernas (Andrade, 2011; Faria, 2009; Siqueira, 2006). Também como resultado dessa revolução, o grande desenvolvimento tecnológico abriu um mundo em que as informações e a tecnologia, especialmente a informática, exercem um poderio e uma influência na vida das empresas e nas pessoas (Siqueira, 2004).

As empresas modernas, portanto, passaram por transformações dos instrumentos produtivos, pois o papel das ciências e das técnicas em todos os níveis da produção ficou cada vez maior. Para Pagès, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1993), as empresas hipermodernas – o que, para Enriquez (1997), Faria (2009) e Siqueira (2006), correspondem às empresas modernas –, em relação aos processos de Gestão de Pessoas, apresentam-se pela intensificação na elaboração dos processos de mediação. Dessa forma, as empresas buscam trabalhar por meio da gestão de aspectos afetivos e psicológicos do indivíduo, uma ligação profunda à organização, com mediação entre ações de exploração e dominação, oferecendo vantagens e benefícios.

As *startups* podem ser consideradas um exemplo de empresas modernas por possuírem processos focados em tecnologias e por utilizarem processos de mediação e gestão de aspectos afetivos. Normalmente, as *startups* iniciam no mercado com processos de produção enxutos, sendo esses melhorados à medida em que a ideia de produto ou serviço é validada (Blank, 2013). Dado isso, uma prática comum entre essas empresas é a cultura de inovação para a organização e desenvolvimento

profissional e, para tanto, profissionais jovens e espaços de trabalho convidativos são características desses negócios disruptivos (Oliveira, 2017).

Alternando o foco para a relação da empresa moderna com o indivíduo, Pagès et al. (1993) afirmam que a organização busca sustentar sua comunicação na perspectiva da realização profissional, possibilitando o atendimento dos desejos do indivíduo. Dessa forma, a comunicação é construída através de discursos organizacionais que buscam estabelecer uma relação afetiva da empresa com seus atuais e futuros empregados, convertendo-a no coração dos indivíduos para objeto de grande reconhecimento e estima.

## 2.2 Discursos e o processo de sedução organizacional

As políticas e práticas de recursos humanos têm como objetivo estimular a adesão por parte dos indivíduos aos valores e aos objetivos organizacionais. Logo, utilizam-se da persuasão para que os objetivos corporativos sejam aderidos por meio do discurso organizacional (Andrade, 2011, Siqueira, 2004). Um discurso, de acordo com Fiorin (1998), é uma agregação de conteúdos que objetiva uma interpretação de mundo. Além disso, segundo Vieira (2014), um discurso pode ser consolidado ao fazer uso estratégico de diversos elementos da comunicação, revelando seu ponto alvo a ser alcançado.

Para Siqueira (2006), o processo de sedução organizacional é poderoso, pois trabalha com micro ações, detalhadamente planejadas para alcançar os desejos dos sujeitos e gerar a busca da realização do que eles desejam, fazendo-os pensar que a organização que é a proporcionadora. Por esse ângulo, de acordo com Vieira (2014), isso faz da sedução parte do discurso, pois estão subentendidos alguns sentidos através das estratégias de persuasão, estas que se encontram nas entrelinhas, nos implícitos do discurso. Nesse sentido, Enriquez (1997) discorre que a arte de seduzir é uma das principais estratégias de persuasão que as empresas modernas têm usado para atrair candidatos para a organização. Nesse processo, a comunicação efetiva está ancorada na mensagem de que a organização sonha junto com seus funcionários, sendo um dos melhores locais para se trabalhar.

Segundo Souza e Carrieri (2014) existem estratégias que fazem parte da persuasão discursiva, como o percurso da semântica e da sintaxe, a escolha do vocabulário e a narrativa. A respeito da semântica e da sintaxe discursiva, Fiorin (1998) define a semântica como a representação do campo das premissas inconscientes, sendo referida a uma construção social, enquanto a sintaxe como o espaço do domínio consciente, no qual o enunciador elabora estratégias argumentativas.

As estratégias discursivas também se fazem do que não é materializado, mas com mecanismos ocultos no discurso, os chamados silenciamentos. Esses podem se manifestar quando o enunciador decide omitir sentidos possíveis (Souza & Carrieri, 2014). As práticas silenciadas buscam alcançar forma de pensar, permeando como estratégias de sedução. Pagès et al. (1993) discorrem que

as mensagens subentendidas nos discursos podem levar os sujeitos a acreditarem que, se forem abraçados os objetivos da organização como se fossem seus próprios, trabalhando custosamente para que sejam alcançados, ela os retribuirá, atendendo aos seus desejos individuais.

Assim, “a sedução reside na aparência: um sorriso insinuante, palavras escolhidas com precaução, frases agradavelmente balanceadas, certa banalização dos problemas permite ao discurso ser suficientemente agradável” (Enriquez, 1991, p.252). O processo de sedução presente nos discursos organizacionais é utilizado para atrair os melhores candidatos para as vagas.

## 2.3 Recrutamento nas organizações: Atração de talentos

Diante do trabalho cada vez mais especializado e baseado no conhecimento, as empresas buscam atrair os melhores candidatos com habilidades e conhecimentos avançados em seus processos de recrutamento e seleção (Ployhart, Schmitt & Tippins, 2017; Demo et al., 2018). Neste sentido, recrutamento e seleção referem-se a um amplo conjunto de atividades que conectam candidatos a organizações e seus empregos. Tais candidatos podem ser tanto ativos quanto passivos. Os candidatos ativos são os que estão atualmente procurando um novo emprego e os passivos são os que estão abertos a novas oportunidades de emprego, porém não estão em uma busca específica (Ployhart et al., 2017).

Com os avanços tecnológicos, as práticas tradicionais de recrutamento e seleção sofreram várias mudanças. Primeiro, a Internet, na década de 1990, e mais recentemente as mídias sociais (Ployhart et al., 2017; Demo et al., 2018). A maioria das organizações utiliza a Internet para recrutamento (por exemplo, “trabalhe conosco” no site corporativo) e também aderiu às mídias sociais (por exemplo, Instagram e LinkedIn) (Mulvey, 2013).

Uma das estratégias utilizadas no processo de atração de candidatos é o *employer branding*, cujo termo adotado no Brasil é o de marca empregadora. Ambler e Barrow (1996) definiram *employer branding* como o pacote funcional, econômico e de benefícios psicológicos proporcionados pelo emprego e associados com a organização que está empregando. No *employer branding*, o empregador evidencia seu valor, transmitindo o que o faz se diferenciar no mercado e o que oferece de único e valioso aos seus trabalhadores (Lacombe & Reis, 2016). Desse modo, acaba fazendo divulgação dos pacotes de benefícios funcionais, do desenvolvimento pessoal, das questões econômicas e psicológicas providas pela marca empregadora (Dabirian, Paschen & Kietzmann, 2019). Assim, tal estratégia pode ser definida como “a soma dos esforços da empresa para gerenciar e equilibrar a percepção dos funcionários de que ela é o melhor lugar para trabalhar” (Itam, Misra & Anjum, 2020, p. 675). Isto é ainda mais importante nas organizações modernas, que enfrentam crescente concorrência para atrair e reter funcionários com habilidades e conhecimentos especializados (Russell & Brannan, 2016), como as *startups*. Afinal, as empresas com o objetivo de atrair e

selecionar bons candidatos utilizam-se da difusão de valores para os candidatos através do comportamento e da comunicação pelas redes sociais de seus próprios funcionários (Lacombe & Reis, 2016; Russell & Brannan, 2016; Oltramari, Cordova & Tonelli, 2019).

Ter uma marca empregadora significativa e visível determina a capacidade de atrair e inspirar os candidatos com o perfil adequado para aquela organização aumentando sua vantagem competitiva (Itam et al, 2020). Como afirmam Russell e Brannan (2016), *employer branding* é uma das estratégias de atração de candidatos, pois o processo de recrutamento e seleção se baseia em uma variedade de métodos para incentivar o ajuste da pessoa e alinhar os valores individuais para com os da organização, antes e depois da contratação. Entre tais métodos destacam-se, como mencionados por Souza, Lemos, Cavazotte e Malva (2015), a promessa de crescimento acelerado, a aprendizagem contínua em treinamento e a meritocracia.

Concomitantemente ao *employer branding*, na atualidade, soma-se a discussão do *employee value*. O *employee value* trabalha com a perspectiva de não incluir apenas valores econômicos e organizacionais na marca empregadora, mas também verificar o que é importante e significativo para os funcionários (Karnes, 2009). Neste sentido, a expressão “branding” refere-se ao processo de criação de valor por meio da negociação entre as organizações e os indivíduos, ou seja, seus stakeholders (Itam et al, 2020).

Siqueira (2004, p. 148) também aponta as “vivências participativas”, em que a empresa se apresenta compartilhando seus objetivos com os indivíduos. Nesse caso, a empresa torna seus interesses gerenciais pela coletividade, ou seja, evidenciando que os interesses individuais dos sujeitos pela sociedade também são representados por ela. Outro tema apontado, pelo autor, é sobre a devoção a excelência, em que a empresa é a ponte para se alcançar o sucesso e as conquistas individuais dos funcionários por meio dos esforços e empenho na execução das suas atividades.

O culto pela diversidade no ambiente de trabalho é mais um método utilizado (Siqueira, 2004). Para Cox (1993), a diversidade consiste em incluir os grupos sociais com características próprias e demarcadas em relação a outros grupos dentro de um sistema social, seja por causa da orientação sexual, etnia e raça, cultura ou por outros fatores. Nos discursos organizacionais, conforme Siqueira (2004), o levantamento de tal bandeira enaltece

indivíduos comprometidos e ricamente diversos, aumentando a criatividade e a inovação interna. Entretanto, o autor relata que as organizações, na prática, buscam intensamente a uniformidade de comportamento. Por exemplo, no que se refere ao gênero na área de tecnologia da informação, em que se enquadram as startups, há a segregação da mulher pela falta de acesso a esse tipo de mercado, dado o preconceito que elas enfrentam e lidam em disciplinas de lógica e matemática (Lima, 2013).

### 3 METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar as estratégias de persuasão das *startups* na atração de potenciais candidatos, o presente estudo realizou uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo. Em relação à coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade, orientadas por um roteiro semiestruturado. Conforme definido por Godoi e Mattos (2006), a entrevista em profundidade é uma tipificação de entrevista, na qual o objeto de investigação é constituído pelas experiências de vida e pelas atitudes e valores dos sujeitos.

O universo da pesquisa foi composto por *startups* localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG). De acordo com dados do Governo de Minas Gerais (2018), o Estado de Minas é o segundo maior polo de *startups* do Brasil. As *startups* foram selecionadas por acessibilidade a partir da base de dados da Startup Base (2019). Desta forma, como afirma Gil (2008, p.92), os pesquisadores selecionaram as organizações a que tinham acesso, admitindo que estas “possam, de alguma forma, representar o universo”. Foram selecionadas oito *startups* e, entrevistados os responsáveis pela Gestão de Pessoas destas, que estavam na função por no mínimo 3 meses. O número de organizações pesquisadas foi delineado a partir da saturação dos dados, que pode ser entendida como o estado da pesquisa em que novos dados não se tornam relevante e nem trazem esclarecimentos para o objeto estudado, pois os elementos de todos os temas, conceitos e teoria já foram considerados nos estudos (Creswell, 2007). Tanto as *startups* quanto os entrevistados foram codificadas alfabeticamente e com nomes fictícios, para preservar o anonimato. Sobre o perfil das empresas destaca-se que estão no mercado, em média, a 7 anos e 3 meses, a de maior porte (G) tem 319 trabalhadores e a menor (E) tem 17 trabalhadores. Tanto quanto o número de trabalhadores, os seus setores de atuação também são bem diversificados, como explicitado na Tabela 1.

**Tabela 1**

Perfil das *startups* pesquisadas

| Startup | Gestor (a) de pessoas | Setor                                  | Idade da startup | Número de trabalhadores |
|---------|-----------------------|----------------------------------------|------------------|-------------------------|
| A       | Alena                 | Aéreo                                  | 7 anos           | 220                     |
| B       | Benício               | Mercado digital                        | 9 anos           | 260                     |
| C       | Cléo                  | Desenvolvimento tecnológico            | 8 anos           | 160                     |
| D       | Dania                 | Consultoria em Gestão de Pessoas       | 4 anos           | 30                      |
| E       | Eunice                | Marketing de relacionamento            | 8 anos           | 17                      |
| F       | Frida                 | Desenvolvimento tecnológico            | 8 anos           | 144                     |
| G       | Gabriela              | Soluções digitais em Gestão de Pessoas | 9 anos           | 319                     |
| H       | Hosana                | Serviços gerenciados de TI             | 5 anos           | 195                     |

Fonte: Elaboração própria.

A estratégia analítica dos dados depende do tipo de fenômeno pesquisado e do posicionamento ontológico e epistemológico dos pesquisadores. Tivemos como pressuposto a centralidade da linguagem no dizer como é o mundo e como a linguagem estabelece e atua sobre as coisas do mundo, participando de sua constituição (Gergen, 1997, 2009; Rhodes & Brown, 2005). A linguagem não reflete, de forma neutra, nosso mundo, as identidades e as relações sociais (Jorgensen & Phillips, 2002). Neste processo analítico, há uma recorrência de jogos políticos, de trocas simbólicas e de construções psicossociais, que podem ser entendidos por meio da análise das estratégias de persuasão dos indivíduos. De acordo com essa perspectiva, o corpus da pesquisa foi analisado pela a Análise do Discurso (AD) de corrente francesa. Como afirma Orlandi (2010, p. 62), no processo de constituição do corpus, a Análise de Discurso “se interessa por práticas discursivas de diferentes naturezas, incluindo imagem, som, letra”. Ademais, sobre a AD, essa é uma disciplina das Ciências da Linguagem que se propõe a investigar, de forma reflexiva, as visões de mundo dos enunciadores inscritos no discurso e que procuram persuadir o interlocutor, ou seja, o enunciatário, aquele para quem se fala. Essa tentativa de persuasão se dá por meio de estratégias discursivas, que se desenvolvem no plano do enunciado e no plano da enunciação (Faria, 2009).

Os elementos de análise dos enunciados buscam, por meio das análises e interpretações de produções verbais e não verbais, perceber quais são os sentidos ali estabelecidos e qual o posicionamento intencional do enunciatário, que se revela nas palavras que esse escolhe para se comunicar (Faria, 2009). Além disso, é possível perceber pelas análises: as personagens – criadas para defender ou opor às ideias propostas, a seleção lexical, os implícitos - aquilo que não está escrito de forma clara, as informações explícitas, e os silenciamentos (Fiorin & Savioli, 1996). Neste trabalho, esses elementos foram destacados em negrito nos relatos transcritos, sendo discutidos nos resultados. Os enunciados foram identificados numericamente para facilitar seu reconhecimento no processo de análise.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do percurso semântico do trabalho, foram identificadas sete estratégias de persuasão mais evidenciadas nas análises, sendo essas: as oposições no discurso - nós versus eles, as redes sociais e o employer branding, os modismos, a diversidade como discurso, a flexibilidade, o ambiente descontraído e o discurso do crescimento (carreira e aprendizagem).

### 4.1 Oposições no discurso: Nós versus eles

O discurso que inicialmente introduziu as práticas de Gestão de Pessoas foi construído em um movimento de oposição às empresas tradicionais, permitindo interpretações sobre a adoção de alguns processos. Podemos ver tal situação na fala de Gabriela: “ (1) as empresas tradicionais, elas possuem muito mais processos definidos do que a *startup*, são mais burocráticas, então tem

processos longos assim e às vezes mais complexos”.

O enunciado (1) traz, inicialmente, uma estratégia explícita: “nós versus eles”, em que, no discurso das *startups*, a figura dos “eles” é dada pelas empresas tradicionais e/ou não *startups*. Há uma divisão dicotômica entre esses dois personagens, da empresa tradicional e das *startups*, em que cada qual é caracterizado por suas práticas de RH. Dado isso, têm-se o discurso explícito que associa a empresa tradicional com aquela com “muito mais processos definidos”, subentendendo, ao utilizar um vocabulário de intensidade, um tom pejorativo, principalmente ao associar a esses processos o lado “mais burocrático”.

Cléo também afirma que (2) “às vezes as empresas muito tradicionais vão perder esse *time*, quando aprovar já está em outra pegada, porque precisou passar burocraticamente por dez esferas hierárquicas até acontecer”. Hosana complementa que “(3) e nas outras empresas, essa velocidade ela já é mais morosa e aí burocrática”.

Os enunciados (2) e (3), somados a outros, trazem mais uma conotação caracterizando o personagem das empresas tradicionais, dadas as escolhas lexicais de: “mais formais”, “morosa”, “burocracia”, “série de regras”, que indicariam disfunções das estruturas burocráticas (Merton, 1970). Aousar o tema que remete à velocidade nos fragmentos, há a manifestação implícita do julgamento de um RH mais engessado em seus processos, caracterizado pelo uso, novamente, de vocabulários de intensidade ao caracterizar o tempo dos processos das empresas tradicionais.

Sobre a diferença com empresas tradicionais Dania relata que “(4) a maior diferença é a forma de comunicar, porque os processos em gerais são os mesmos processos adaptados. A comunicação é mais aberta, já é um pouco mais estratégico, ele é mais levado em consideração”. Em paralelo, no enunciado (4), há o desenvolvimento de um efeito ideológico para um possível avanço do RH ao longo dos anos, ao serem inseridos em empresas de tecnologia, o que, nesse momento, caracteriza a personagem das *startups*. É notável que a seleção lexical escolhida nos enunciados, como estratégias de comparação e oposição, possibilita a construção de uma imagem de abertura e de informalidade das *startups*. Afinal, vale ressaltar que as oposições retratam uma ideologia que é construída através desse discurso e que se encontra estabelecida implicitamente (Van Dijk, 2000). Desse modo, quando se usa uma figura de linguagem para confrontar qualidades ou ações de elementos, uma parte acaba tomada de pejorativos para que a outra se sobressaia com destaque em qualidades.

Outro detalhe interessante é que, buscando quebrar os paradigmas de uma empresa formal e hierárquica, os gestores de Gestão de Pessoas das *startups* atribuem para si a autonomia para tomar decisões, deixando subentendido que há liberdade para inovação. Dessa forma, entende-se que o hábito de mudanças, decisões e inovação seriam pontos relevantes e prestigiados pelos profissionais a serem atraídos. Neste sentido, Frida afirma que (5) “a principal diferença são as empresas tradicionais não têm

tanta liberdade como *startups* têm para inovar e a empresa tradicional não te permite”. E Eunice relata que existe uma (6) “participação ativa de todas as etapas dos processos do time. Eu consigo saber tudo que está acontecendo no setor de cada um, então é muito fácil de ver a movimentação e de observar cada um”. Da mesma forma outra entrevistada relata que:

(7) um RH completamente mais estratégico, já era um RH meio de apoio, suporte, e aos poucos ele foi se tornando mais estratégico para todos os ambientes da empresa, então hoje o RH ele é o cerne de tudo a partir de métricas. A partir do RH que a empresa se planeja como todo então hoje RH ele já tem uma posição mais diferente, completamente estratégico. (Cléo)

A personagem da empresa tradicional, no enunciado (5), é caracterizada por processos burocráticos, segundo a expressão “não possuindo tanta liberdade”, o que implicitamente desenha a ideia de prisão, enquanto que as *startups* estão se movendo nos processos que possibilitam maior liberdade, seja de criar e/ou de inovar. Sobre o enunciado (6), ao se fazer o uso da seleção lexical “saber tudo que está acontecendo no setor de cada um”, é demonstrado um novo discurso de dominação das empresas, através da “movimentação e de observação”, mostrando que o funcionamento do RH é processual, funcional e trabalha por “métricas” como qualquer outro. Isso demonstra que, ao caracterizar a personagem da *startup*, foram usados elementos que remetem à libertação do trabalhador, inicialmente, mas na prática diária, implicitamente, há a existência de controle e planejamento da ação dos membros da organização (Enriquez, 1997, Pagès et al., 1993), evidenciando uma contradição discursiva. Contudo, ainda que haja certo controle, percebe-se que existe a preocupação das empresas modernas em se opor ao controle social já institucionalizado das empresas burocráticas, já que esta estrutura estabelecida em organizações tradicionais é percebida com uma visão de pressão sobre o trabalhador, em termos da obrigação de comportamentos metódicos, morosos e seguidores de regras (Merton, 1970).

Logo, percebe-se que, quando o discurso é voltado para as *startups*, transfere-se explicitamente a visão para a de um RH como “parceiro estratégico” do negócio e de que se torna “estratégico em tudo”, porém, implicitamente, o RH, nessa visão, está interligado à medição dos esforços dos resultados apresentados pelos trabalhadores (Enriquez, 1997, Siqueira, 2004), que é analisado “a partir de métricas”. Portanto, os fragmentos dessa estratégia de persuasão reforçam o conceito das empresas modernas de Pagès et al. (1993), que defendem a existência de um bom resultado econômico ao se criarem discursos que trazem uma percepção como de inovação e libertação, embora estejam vestidos de ideologias sutis que facilitam o controle dos trabalhadores.

## 4.2 Redes sociais e *employer branding*

O processo de atração de candidatos nas *startups* inicia-se pela divulgação de vagas por meio das mídias sociais. Essas divulgações, em todos os casos pesquisados, são realizadas de forma *online* e utilizando os meios sociais, como *LinkedIn*, *Instagram*, *site* próprio e

plataformas personalizadas, corroborando os estudos de Ployhart et al. (2017), Mulvey (2013) e Marra et al. (2019). Fazendo-se, dessa forma, do uso das redes sociais um grande aliado para encontrar e encantar potenciais candidatos.

(8) Você tem uma foto chamativa da área da empresa que é toda moderna e legal, o jeito diferente de chamar a atenção para o candidato, isso faz toda diferença que realmente a gente pode atrair melhores candidatos de acordo com o anúncio que a gente faz. (Gabriela)

No enunciado (8), há explicitamente a necessidade das empresas de mostrarem ao candidato as experiências positivas ao usar-se de um “jeito diferente de chamar a atenção”, como o uso repetido dos termos que se referem às festas e à divulgação do espaço, o que constitui-se, dessa forma, um discurso de hospitalidade do local (Lacombe & Reis, 2016). Observa-se, então, que esse discurso é construído com aspectos que tendem a encantar e, como consequência, potencializar a possibilidade de se chamar mais a atenção do melhor candidato, além de tornar a empresa desejada por aqueles que a veem, como uma própria vitrine (Siqueira, 2006).

(9) É que realmente a gente tem muita participação ativa no *LinkedIn*, não só da empresa, mas dos colaboradores mesmo, então incentivar os colaboradores a falarem sobre a empresa, a divulgar, a compartilhar, então os nossos colaboradores, eles são muito ativos. (Gabriela)

A prática da divulgação da empresa pelo próprio funcionário é um “incentivo” advindo dos próprios gestores, como relata Gabriela (9), o que leva os empregados a fazerem postagens de suas experiências dentro da organização em suas mídias sociais. O que está subentendido nesse discurso é que para os próprios funcionários promoverem um impacto positivo para a empresa, faz-se necessário um envolvimento emocional destes de tal maneira, que os faz se manifestar por meio de uma forma de “ajudar a marca” a se promover, transformando os funcionários trabalhadores internos, e também externos, como divulgadores da marca (Dabirian et al., 2019. Oltramari et al., 2019).

(10) Porque o *endmarketing* ele causa o *employer branding* orgânico que é quando os próprios funcionários fazem a propaganda da empresa, posta nas suas redes sociais, então todo mundo posta muitas coisas que acontecem aqui, postam o seu dia a dia, as coisas que estão acontecendo. (Dania)

Benício complementa que (11) “a gente quer postar *stories*, a gente quer comentar, por que isso é vivo e a gente não é obrigado a fazer isso, a gente faz organicamente”. Além de seguirem essa mesma linha de raciocínio, nos enunciados (10) e (11) a ideologia presente é a de que não há divisão entre público e privado, o que abre espaço para ser “postado o seu dia a dia, as coisas que estão acontecendo” e que acaba permitindo que os gestores façam uso estratégico dessas práticas. Embora as redes sociais, em sua maioria, sejam páginas voltadas para o lazer e opiniões pessoais, as empresas anunciam de maneira explícita a introdução de uma nova forma de subjetividade, em que se produz a adesão do trabalhador como se esse estivesse em sua própria empresa e que tivesse que trabalhar por ela (Vieira, 2014). Percebe-se, portanto, que nessa gestão a vida do trabalhador torna-se

duplamente administrada de maneira “orgânica”. Afinal, além do controle já realizado pelas empresas e por todas as outras instituições que permeiam a vida de um indivíduo, os trabalhadores são submetidos, também, a uma autogestão do tipo empresarial, que reduz as outras esferas da vida à lógica administrativa e que termina por promover a redução da privacidade (Andrade, 2011).

(12) Eu considero que o *employer branding*, que a gente trabalha aqui a marca empregadora da empresa para atrair pessoas para trabalhar. Ele só traz vantagens para podermos atraí-los e dizer olha a empresa é um lugar sensacional para se trabalhar. (Alena)

O enunciado (12) demonstra como Alena, em seu relato, deixa explicitamente salientado que a “marca empregadora”, sobretudo, autoriza e potencializa a empresa para alcançar os potenciais candidatos, caso esses desejem conseguir um “lugar sensacional para se trabalhar”. Implicitamente, é como se a empresa fizesse um interdiscurso com o comportamento dos “caçadores de marcas”, que são indivíduos que, na busca por trabalho, procuram ingressar em uma empresa com marca empregadora que tenha destacado sua imagem organizacional (Oltramari et al., 2019). No final, além dos ganhos da empresa enchê-la de visibilidade no mercado em que atua, essa acaba se tornando diferenciada aos olhos da sociedade, principalmente para os potenciais candidatos, fazendo com que sua competitividade em processos seletivos aumente, o que apossa torná-la uma empresa mais cobiçada.

### 4.3 Modismos do *pop management*

A cultura do *management*, essa que se refere aos conteúdos produzidos pela mídia de gestão e negócios permeada de ideologia da receita de sucesso a ser seguida, acabou sendo adotada como ideologia no meio empresarial, já que faz parte de um discurso capitalista, e, por isso, podem-se observar várias expressões do *pop management* encontradas no estudo, como o uso frequente dos termos: *techrecruiter*, *partner*, *employer branding*, *endomarketing*, *soft skills*, *meet ups* e *onboarding*. Essa cultura é permeada de padrões recorrentes, fazendo-os se tornarem parte do jargão de um profissional da área de Gestão de Pessoas e que auxiliam na popularização e na legitimação que se faz da cultura do *management* (Wood & Paes de Paula, 2006).

Frida relata que (13) “basicamente 99% das empresas que fazem algo parecido com a gente, fazem a mesma coisa. É muito complicado, até tentar inovar nesse meio”. E Dania complementa que:

(14) tem várias coisas que nós enxergamos como uma escadinha, todo mundo que é *startup* faz assim [...] O RH *business partner*, virou uma modinha no mundo de *startup*, nada mais é que os processos de RH tradicional reinventados e adaptados à outra realidade. Nada mais é que consultor de RH, em empresas tradicionais ele é assim chamado, e nas *startups* é um *business partner*. (Dania)

Tendo em vista os enunciados (13) e (14) e a construção histórica da Gestão de Pessoas no Brasil e no mundo, até o momento atual, nota-se que foram demonstrados as diversas modas e os modismos da área

que foram implantados nas organizações ao decorrer do tempo, como exposto por Frida: “processos de RH tradicional reinventados e adaptados à outra realidade”. Todavia, a efetiva necessidade organizacional, que se dá por meio das novidades gerenciais, “nada mais é” que uma estratégia de modernizar um discurso, para que se torne mais atraente (Enriquez, 2003, Siqueira, 2004) e que agrade estrategicamente o destinatário. O que se vê, então, é que, em função do isomorfismo, ou seja, da tendência de se copiarem, “é muito complicado, até tentar inovar nesse meio”, já que todas as *startups* “fazem a mesma coisa”, seguem os mesmos modismos.

Muitos desses modismos, que são diversas vezes incorporados aos discursos, não servem efetivamente para resolverem os problemas organizacionais, já que na prática são somente “reinventados e adaptados”. Nesse sentido, quando a Dania relata que o “RH DP nada mais é que consultor de RH”, o discurso apresenta um implícito pressuposto que declara estratégias de modernização dos processos, embora permaneçam ainda em um movimento de racionalização.

### 4.4 Diversidade como discurso

Como pode se ver, os fragmentos (15) e (16) trazem outra estratégia de persuasão, bastante explícita e presente nos discursos de atração, a diversidade. Com esse discurso, é possível se perceber a busca da diversificação da mão-de-obra, confirmando a visão de Cox (1993) sobre o uso político da diversidade.

(15) De modo geral assim de todas as áreas como eu falei a diversidade tem levantado essa bandeira, então as principais competências que a gente busca como pessoa é ter essa abertura para diversidade, uma abertura para a mudança, uma adaptabilidade maior diversidade como um dos nossos pilares o qual a gente percebeu que diversidade é um dos motivos que motiva muitas pessoas. (Hosana)

Hosana (15) aborda explicitamente a diversidade como competência essencial, por propiciar o alinhamento com os “os pilares da empresa”. Foi notado, também, que a seleção lexical de “levantado essa bandeira” sugere uma lógica de luta que a empresa associa à diversidade, em que se tem, como subentendido, a busca para compreender as diferenças e quebrar as barreiras, permitindo o acesso das minorias.

Frida e Alena complementam as afirmações de Hosana dizendo que (16) “esta é uma empresa muito diversa em questão de gostos, personalidades, estilos, religiões é tudo, então a pessoa precisa saber lidar com a diversidade” (Frida). (17) “Então as pessoas são muito atraídas por isso, assim pelos nossos valores, pelas nossas bandeiras, pelas nossas ações que a gente promove e assim” (Alena).

A partir dos enunciados (16) e (17), apesar de ainda se deixar subentendido, como também ocorreu em outros relatos, foi possível interpretar que, quando a empresa “passa uma imagem é diverso”, o sentido é demonstrar uma imagem da empresa mais desconstruída do que se considera padrão. Logo, a diversidade pode ser uma forma de demonstrar que as empresas “modernas” também defendem essas causas, as “nossas bandeiras”.

Uma personagem que ganhou força nos enunciados apresenta-se explicitamente através do termo “cara”. Essa personagem aparece explicitamente diante da discriminação por gênero que há na área de atuação da tecnologia, como pode se ver na fala de Dania (18) “eu preciso de uma tecnologia onde o cara que é sênior nessa tecnologia”. Percebe-se, também, que as seleções lexicais escolhidas pela Eunice (19) “é você ir lá buscar o cara”, se dão pelo estereótipo, construído socialmente, de que o profissional de desenvolvimento é um homem. A partir desse cenário dominado pelo masculino, tem-se, por um lado, a empresa levantando a “bandeira” da diversidade e fazendo o uso “desse discurso de um ambiente aberto” quando busca atrair mulheres, conforme Hosana no enunciado (20). Isso faz com que não seja revelada a igualdade de gênero pelo modo de falar, pois os termos que remetem e caracterizam o público masculino permeiam os discursos, utilizando-se dos estereótipos enraizados sobre o profissional de TI, como afirma Lima (2013).

(20) Principalmente as mulheres, porque o mercado de TI ele é muito dominado por homens ainda, então machismo ainda é muito presente, o sexismo é muito presente [...] então quando a gente traz esse assunto de diversidade, canal de denúncias eu sinto brilho nos olhos das mulheres. Eu quando entrevisto mulheres eu utilizo muito desse discurso de um ambiente aberto. (Hosana)

Diante disso, percebe-se que o termo de diversidade nos enunciados não está acompanhado da real inclusão das minorias no ambiente da empresa, pois os depoimentos revelam implicitamente contradições discursivas, entre a intenção e a aplicação das práticas. Ainda dentro desse tema de diversidade, houve o silenciamento nos discursos a respeito da falta de espaço para todos, especificamente sobre o não-lugar para as pessoas mais velhas, indicando etarismo, ou a discriminação etária. Sobre isso, foi visto que a questão da idade toma lugar em algumas seleções textuais, por exemplo, nos fragmentos (21) e (22), onde as empresas buscam por pessoas que estão dentro de “um perfil mais jovem”, o que deixa subentendido um preconceito com base na idade dos potenciais candidatos, por não dar as mesmas oportunidades às pessoas não enquadradas nesse perfil, corroborando os achados de Marra *et al.* (2019). Eunice e Gabriela afirma que (21) “são pessoas que estavam dentro do perfil, digamos que estava buscando com a idade que eu estava buscando nesse sentido” e (22) “sim, um perfil mais jovem que trabalha em uma *startup*”.

#### 4.5 Flexibilidade

O termo flexível foi um dos mais remetidos em diversos sentidos, conforme pode ser visto nos fragmentos (23) e (24), apresentando-se, respectivamente: a flexibilidade de horários, a flexibilidade de autonomia em processos e no sentido de divertimento. Ademais, os termos são dotados de aspectos positivos e chamativos para potenciais candidatos (Siqueira, 2014; Vieira, 2014). Cléo afirma que (23) “mas de autonomia para executar o trabalho, uma certa flexibilidade de horários para conduzir as tarefas”.

(24) Flexibilidade é uma coisa que todos prezam, um espaço que não seja tão fechado, as pessoas gostam de terem um ambiente mais flexível, não só em questão de horários, o cara ter ali uma mesa de *ping pong*, sinuca: ‘ah cansei um pouco, vou ali jogar um vídeo game, esfriar um pouco a cabeça’. (Frida)

Entretanto, ao mesmo tempo em que a empresa oferece, por meio do seu discurso, a autonomia como um diferencial, essa requer do funcionário “certa flexibilidade”. Flexibilidade se refere à qualidade de flexível, facilmente dobrado, maleável, que é ágil e se move com facilidade. No enunciado (25), a flexibilidade toma um sentido para além do conhecimento popular, o que se pode notar a partir da seleção lexical presente em “não é essa aí que o povo fala não”. O que se vê, então, é uma flexibilidade dotada de outras características específicas, como quando, por exemplo, seu sentido fica implicitamente conjugado e associado à resiliência e à responsabilidade.

(25) No nosso ambiente, e é flexibilidade de verdade, não é essa aí que o povo fala não, por que o nosso contexto é um contexto que muda muito rápido, diversas variáveis que influenciam, a flexibilidade é uma competência muito importante para os nossos profissionais. Junto com a flexibilidade vem a resiliência, para poder lidar com esses tipos de situações então não perder tempo com frustrações. (Alena)

Quanto à resiliência, relatada no fragmento (25), demonstra-se que, indiferentemente do cenário que o trabalhador enfrente, ele “não perde tempo com frustrações”, porém, o que se subentende, é que o seu trabalho, ou algumas situações que poderiam interferir ou até causar frustrações, não são relevantes para a empresa despender seu tempo, tornando evidente um interdiscurso com aspectos eufemísticos da sedução organizacional, que podem disfarçar violência e sofrimento no trabalho (Vieira, 2014). Ainda neste momento, fica também compreendido que a flexibilidade requer resiliência no dia a dia, mas o implícito é: precisar ser resiliente ao que? Se a flexibilidade, no primeiro momento que é apresentada ao candidato, é relacionada à liberdade de escolha dos próprios horários, agora, ela ganha um sentido da necessidade da resiliência por parte do funcionário diante frustrações.

Desse modo, tem-se que o mesmo indivíduo que autoriza ser recebedor da flexibilidade, por possui a liberdade para a definição de seus horários, é o mesmo que sempre deve ser responsável, adaptável e resiliente. Frida afirma que acredita (26) “que responsabilidade, isso aí independente do que for a pessoa precisa ter, a flexibilidade que a gente dá, isso exige que a pessoa seja responsável com trabalho”.

No enunciado (26), a flexibilidade se relaciona com outra característica explícita, que acaba se tornando uma exigência da empresa: a “responsabilidade”, que também deixa subentendido a intenção do alcance da alta performance na empresa. A flexibilidade utilizada antes, como termo atrativo, parece um discurso naturalizado do mercado, mas, de forma subentendida, ela demonstra que não há lugar para qualquer um, já que “exige que a pessoa seja responsável”, corroborando com os estudos de Vieira (2014). Logo, o trabalhador necessita ser resiliente o tempo todo, ágil para saber lidar com as adversidades no contexto de trabalho e que se adapte, pois precisa ser responsável

diantes das situações que lhe serão apresentadas. Dessa forma, o discurso se constrói a partir da adoção do valor do indivíduo empreendedor de si, que cada vez é mais flexível e adaptável para ser aceito num ambiente inovador e competitivo (Davel & Vergara, 2014).

#### 4.6 Ambiente descontraído

Para expor as boas condições de trabalho, as empresas evidenciam, principalmente, o ambiente agradável. Hosana, por exemplo, ressalta o que ela oferece na empresa: “e a gente tem algumas ações como fruta todos os dias, massagem, de ter uma área mais descontraída mesmo, de ter um ambiente bem horizontal, bem legal”. Outro exemplo é de Benício, que também cita: “tem *videogame*, sinucas, *puffs*, para usar à vontade”. Além deles, Frida, por sua vez, expõe que “a pessoa pode trabalhar de chinelo, a pessoa poder trabalhar deitada no sofá e a empresa tradicional não te permite”, reforçando a diferença que há das empresas tradicionais.

Outro destaque é com os termos que remetem à alegria, ao divertimento e às festas, que são bem utilizados quando retratam o ambiente interno: “E aí a gente tem um dinheiro para gastar com integração trimestral, a gente recebe para fazer uma festa”, conforme Benício. Assim, corroborando o que foi preconizado por Pabst e Siqueira (2008), Siqueira (2006) e Marra *et al.* (2019), as *startups* pesquisadas buscam atender aos desejos dos indivíduos, o que envolve trabalhar num local descontraído e divertido, mas que acaba sendo uma forma de mantê-los sob controle. Neste sentido, nos enunciados de Cleo (27) e Benício (28) há negações, como “nem tudo é festa” e “não é só flores”, utilizando-se do discurso de altos sacrifícios por momentos de prazer: (27) “nem tudo é festa não dá para festejar todos os dias e ter festa todos os dias, mas é aquilo que a gente pode fazer” (Cléo) e (28) “não é só flores né, a gente trabalha muito, muito” (Benício).

Além disso, quando Cléo faz o uso de “não dá pra festejar todos os dias”, implicitamente demonstra a necessidade do trabalhador de cumprir com os seus objetivos, para que usufrua de tais benefícios. O que pode estar mais implícito, ainda, é o fato de todo esse processo ser, na verdade, uma estratégia. Afinal, como a empresa tem o ponto central de suas atividades na coordenação por resultados, pode-se dizer que esse é um método para que o indivíduo acabe trabalhando duramente, a fim de alcançar as metas estipuladas pela empresa, como relatado e confirmado por Benício, que “trabalha muito, muito”, ou por Alena, que possui “réguas altas com seus funcionários”, ou por Gabriela, Frida e Hosana, ao falarem das “metas altas que todos possuem”.

#### 4.7 Discurso do crescimento (carreira e aprendizagem)

Outra estratégia de persuasão apresentada é sobre o aprendizado constante e o desenvolvimento que a organização pode proporcionar para o candidato. Dessa forma, torna-se possível confirmar os estudos sobre a utilização, em discursos organizacionais, da promessa de crescimento acelerado e da aprendizagem contínua, via investimentos em treinamento (Souza *et al.*, 2015). A seguir, dado o enunciado (29), fica subentendido que há a

preocupação do RH em desenvolver o trabalhador dentro da sua carreira, seja através de cursos que potencializam, ou disponibilizando diversos meios de acessos para os trabalhadores, o que corrobora os achados de Marra *et al.* (2019).

(29) Preocupar muito com o desenvolvimento, se preocupar muito com a sua carreira, então a gente investe muito nisso, a gente paga cursos *online* para as pessoas, muito dentro dos benefícios, tem plataformas para cursos, e ter várias plataformas para ficar buscando conhecimento. (Gabriela)

O que ganha um sentido subentendido, neste enunciado, é a benevolência da organização ao realizar esses investimentos nos seus discursos de atração. Nesse sentido, proporcionar desenvolvimentos e cursos se torna atrativo e uma prática costumeira das organizações, repassando a ideia de que essa está constantemente investindo na carreira do empregado. Por sua vez, ao se utilizar determinado discurso que busca seduzir os potenciais candidatos, apresentando a organização como uma que compartilha dos objetivos dos empregados, é demonstrado como a empresa volta seus interesses gerenciais para a coletividade. Em outras palavras, a empresa apoiaria os interesses individuais dos sujeitos, não se apresentando somente como uma que possui objetivos econômicos e capitalistas (Siqueira, 2006). Também foi evidenciado que existe cobrança constante pelo aprendizado, conforme os enunciados de Eunice e Benício. Eunice afirma como uma principal característica do candidato (30) “a proatividade, a capacidade de aprender, ela consegue ter um raciocínio mais rápido”. Benício complementa que:

(31) aprende algo novo todo dia, ensine para evoluir, como a empresa é muito dinâmica, tem muito haver com busca de conhecimento técnico e conhecimento do negócio e aí não cabe às pessoas a serem acomodados, um conceito muda todos os dias, então a gente precisa estar em constante movimento. (Benício)

Por meio dos enunciados (30) e (31), pode-se notar que é explícita a expectativa da organização pela busca de conhecimento, o que pode acabar se tornando um diferencial. Quanto ao subentendido, este se refere ao ganho da empresa, fazendo com que não seja somente um benefício adquirido pelo funcionário para acesso ao conhecimento. Outro detalhe é que quando se faz a seleção “não cabe às pessoas a serem acomodados”, em seu sentido está implícito o interdiscurso com o dos trabalhadores serem donos das suas próprias carreiras, fazendo com que esses tenham “proatividade” e “não sejam acomodados” (Pabst & Siqueira, 2008, Andrade, 2011). Portanto, a conotação que as empresas fazem, em seus discursos, atua de tal modo que se faça pensar como se essa depositasse toda a sua credibilidade nas pessoas (Enriquez, 2003; Siqueira, 2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo evidenciar as estratégias de persuasão utilizadas pelas *startups* para atrair seus candidatos, descrevendo-se, por essa razão, as políticas de recrutamento e de seleção, sob o ponto de vista dos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas. Para

isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, coletando-se os dados através de entrevistas em profundidade em oito *startups* mineiras para que, posteriormente, fossem analisados utilizando-se a Análise do Discurso.

Como resultados, foram apontadas sete estratégias de persuasão no processo de recrutamento. A respeito da estratégia de nós versus eles, observou-se que essa foi utilizada, primordialmente, para dar credibilidade ao discurso organizacional, que reforça a ideia de liberdade e que é construído em oposição à imagem de empresas tradicionais, vistas como prisões e responsáveis por tolher os sujeitos de sua liberdade e criatividade. Sobre as redes sociais e a employer branding, evidenciou-se a grande adesão dessas práticas nos processos de recrutamento, para a construção de uma imagem positiva e encantadora para os potenciais candidatos. Já sobre os modismos do pop management, demonstrou-se que seu uso foi adotado por quase todas as *startups* estudadas, mas que, efetivamente, não buscam resolver os problemas organizacionais, já que na prática são somente processos reinventados e readaptados.

Quanto à diversidade, colocou-se em xeque o discurso do estímulo à verdadeira diversidade dentro da empresa, por não conseguirem atingir parte das minorias da sociedade. Ademais, o discurso entra em contradição em diversos momentos, tanto ao se tratar da dificuldade do feminino no mercado de desenvolvimento e o não-lugar para pessoas mais velhas. Sobre a flexibilidade, foi demonstrado que essa se dá pela expectativa psicológica que o funcionário tem de poder usufruir de certas regalias, desde que esse seja resiliente, responsável e que atinja uma alta performance. Quanto ao ambiente descontraído, foi visto que as empresas tendem a expor as melhores condições de trabalho, mas, se percebeu, em diversos momentos, que existem pré-condições para se chegar à diversão.

Sobre o discurso do crescimento (carreira e aprendizagem), notou-se a imagem de que as empresas depositavam toda a credibilidade delas nas pessoas, como se as organizações tivessem seus interesses gerenciais voltados para coletividade, em nome de uma “benevolência”. Mas, como evidenciado na parte em que a mesma empresa que dá, cobra o aprendizado e a proatividade, a partir do que foi ensinado ao funcionário.

Todas essas estratégias, apesar de sua separação didática, estão fortemente imbricadas entre si e buscam reforçar a ideia de que a empresa *startup* é o melhor local para se trabalhar, além de a colocarem como a detentora de processos inovadores, que se diferem completamente das empresas tradicionais. O uso da estratégia discursiva de oposição “nós X eles” auxilia os gestores de pessoas na tomada de consciência da própria condição de empresa moderna. Para que haja essa tomada de consciência, é necessário que haja a percepção da diferença em relação aos outros. É somente ao explicitar a empresa tradicional como diferente que surgem os argumentos para o *employer branding*, a diversidade e a flexibilidade, bem como são sustentados os modismos do *pop management* e as ideias de crescimento e aprendizado dos trabalhadores.

Entretanto, como visto neste trabalho, os processos são similares, ainda mais por serem vestidos de estratégias de persuasão e sedução, que tornam o discurso organizacional sutil e envolvente.

Tendo em vista esse cenário, apesar das organizações utilizarem-se da descontração, do ambiente informal, da autonomia, do trabalho flexível e de se colocarem como o melhor local para os jovens construírem suas carreiras, como uma ponte para o alcance de seu sucesso, notou-se que não são explicitadas motivações relacionadas à lucratividade, seja por questões estratégicas ou por estilos de gestão. No entanto, ressalta-se que, após a análise dos discursos, foi visto que as empresas pesquisadas estabelecem implicitamente relações interdiscursivas com o discurso capitalista, no qual o tema da lucratividade empresarial é um dos centrais.

Por fim, o intuito deste trabalho se limitou a analisar os discursos das *startups* nos processos de atração de candidatos, na perspectiva dos próprios responsáveis pelo setor de Gestão e Pessoas. Portanto, sugere-se que se desenvolvam estudos futuros para um maior detalhamento da prática desse discurso na perspectiva dos funcionários, e que envolvam além das estratégias de atração, mas também as estratégias de manutenção. Revisitar os processos de recrutamento e seleção, bem como, os de manutenção dos funcionários em empresas modernas, sejam elas *startups* ou não, torna-se uma importante agenda de pesquisa diante das atuais transformações organizacionais. Recomenda-se, também, que sejam feitos estudos que envolvam outras metodologias de coleta de dados, como observação participante, para que se possa ouvir com maior profundidade os discursos dos sujeitos que trabalham nas *startups*.

## REFERÊNCIAS

- Amber, T., & Barrow, S. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Andrade, D. P. (2011). Empresa humana ou humano empresa? *GV-Executivo*, 10(1), 38-41. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v10n1.2011.22943>
- Blank, S. (2013). the Lean Startup Changes Everything? *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Bortolini, R. F., Cortimiglia, M. N., Danilevicz, A. D. M. F., & Ghezzi, A. (2018). Lean startup: a comprehensive historical review. *Management Decision*, 10(2), 1-19. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>
- Cox, T., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional*, 21(1), 82-89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Davel, E., & Vergara, S. C. (2014). *Gestão com Pessoas e Subjetividade* (7. ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 251-263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>

- Enriquez, E. (1997). O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, 37(1), 18-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000100003>
- Faria, A. D. (2009). Aspectos de um discurso empresarial. In A. P. Carrieri, L. A. S. Saraiva & T. D. Pimentel (Orgs.). *Análise do discurso em Estudos Organizacionais* (pp. 45-52). Curitiba: Juruá.
- Fiorin, J. L. (2013). *Elementos de análise do discurso* (15. ed.). São Paulo: Contexto.
- Fiorin, J. L. (1998). *Linguagem e ideologia* (6. ed.). São Paulo: Editora Ática.
- Fiorin, J. L., & Savioli, F. P. (1996). *Lições de texto: leitura e redação*. São Paulo: Ática.
- Gergen, K. J. (2009). *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Harvard: Harvard University Press.
- Gergen, K. J. (1997). The place of the psyche in a constructed world. *Theory & Psychology*, 7(6), 723-746. <https://doi.org/10.1177%2F0959354397076001>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*. (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C. K. Godoi, R. B. Melo & A. B. Silva. *Pesquisa qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675-694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>
- Jorgensen, M. W., & Phillips, L. J. (2002). *Discourse analysis as theory and method*. Sage.
- Karnes, R. E. (2009). A change in business ethics: The impact on employer-employee relations. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 189-197. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9878-x>
- Maffia, L. F. C. M., Couto, M. H. G., Santos, R. F., Oliva, F. L., Grisi, C. C. H., & Corrêa, H. L. (2018). Premissas e benefícios do modelo de gestão colaborativo em 'startups'. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 6(1), 71-94. <https://doi.org/10.18226/23190639.v6n1.04>
- Marra, A. V., Faria, S. G., Oliveira, I. T., & Almeida, N. V. (2019). "Lobo em pele de cordeiro": o que dizem as startups para atrair talentos. *Horizontes Interdisciplinares da Gestão*, 4(1), 65-83.
- Miranda, J. Q., Santos, C. D., Jr, & Dias, A. T. (2016). A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de Startups. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(1), 28-65. <https://doi.org/10.14211/regepe.v5i1.256>
- Merton, R. K. (1970). *Sociologia: Teoria e Estrutura*. São Paulo: Mestre Jou.
- Lacombe, B. M. B., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do Employer Branding. *GV-Executivo*, 15(1), 18-21.
- Lima, M. P. (2013). As mulheres na Ciência da Computação. *Revista Estudos Feministas*, 21(3), 793-816. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2013000300003>
- Mulvey, T. (2013). *SHRM survey findings: Social networking websites and recruiting/selection*. Washington DC: Society for Human Resource Management.
- Oliveira, A. C. (2017). Nem sempre as startups são uma boa escolha para sua carreira. Exame, 8 ago 2017. <https://exame.abril.com.br/carreira/nem-sempre-as-startups-saouma-boua-escolha-para-sua-carreira>
- Oliveira, F. B., & Zotes, L. P. (2018). Valuation methodologies for business startups: a bibliographical study and survey. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 15(1), 96-111. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2018.v15.n1.a9>
- Oltramari, A. P., Córdova, R., & Tonelli, M. J. (2019). Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employerbranding na escolha profissional. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(SPE), 750-764. <https://doi.org/10.1590/1679-395176652>
- Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the supreme problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291-304. <https://doi.org/10.1037/apl0000081>
- Pabst, F., & Siqueira, M. V. S. (2008). Discurso organizacional como manifestação de poder: um estudo com executivos de empresas modernas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10(29), 376-390.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Pinochet, L. H. C., Souza, I., Lopes, E. L., & Bueno, R. L. P. (2018). Fatores antecedentes da tomada de decisão na criação de startups na perspectiva de jovens estudantes universitários. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 12(1), 33-50. <https://doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n1p3350>
- Rocha, R. O., Olave, M. E. L., & Ordonez, E. D. M. (2019). Estratégias de inovação para empresas startups. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 46-62. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i1.27394>
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x>
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). "Getting the right people on the bus": Recruitment, selection and integration for the brandedorganization. *European Management Journal*, 34(2), 114-124. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>
- Siqueira, M. V. S. (2004). *O discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo: uma análise crítica* (tese de doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2552/98399.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Siqueira, M. V. S. (2006) *Gestão de pessoas e discurso organizacional: Crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas*. Goiânia: Editora da UCG.
- Souza, F. A. S., Lemos, A. H. C., Cavazotte, F. S. C. N., & Malva, T. R. J. (2015). Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: Uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 103-120. <https://doi.org/10.1590/1679-395111500>
- Souza, M. M. P., & Carrieri, A. P. (2014). Análise do discurso em estudos organizacionais. In E. M. Souza (Org.). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: Uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES.
- Van Dijk, T. (2000). *El discurso como interacción social* (2. ed.). España: Gedisa Editorial.
- Vieira, F. O. (2014). "Quem vê cara, não vê coração": Aspectos discursivos e eufemísticos da sedução organizacional que disfarçam violência e sofrimento no trabalho. *Revista Economia & Gestão*, 14(36), 194-220.
- Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations*, 62(3), 425-452. <https://doi.org/10.1177%2F0018726708101044>
- Wood, T., Jr., & Paes de Paula, A. P. (2006). A mídia especializada e a cultura do management. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 91-105. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300006>

**CONTEXTUS**

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico  
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)**

Av. da Universidade – 2486, Benfica  
CEP 60020-180, Fortaleza-CE

**DIRETORIA:** Paulo Rogério Faustino Matos  
Danielle Augusto Peres

**Website:** [www.periodicos.ufc.br/contextus](http://www.periodicos.ufc.br/contextus)

**E-mail:** [revistacontextus@ufc.br](mailto:revistacontextus@ufc.br)



**EDITOR-CHEFE**

Diego de Queiroz Machado (UFC)

**EDITORES ADJUNTOS**

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

**EDITORES ASSOCIADOS**

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armando dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Bruno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)

Marcos Cohen (PUC-Rio)

Marcos Ferreira Santos (La Sabana, Colômbia)

Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)

Minelle Enéas da Silva (La Rochelle, França)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

**CONSELHO EDITORIAL**

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

**CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO**

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovino Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)



A Contextus está classificada no sistema Qualis – Capes como periódico B1, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2013-2016).



A Contextus está de acordo e assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.