

ARTIGO ORIGINAL

REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

ORIGINAL ARTICLE

SOCIAL MEDIA AS A STRATEGIC TOOL: RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN A MEDIUM-SIZED COMPANY IN THE COUNTRYSIDE OF MINAS GERAIS

Diego Lourenço Vaz¹

Nayara Aparecida Silva Rocha²

Rita de Cássia Leal Campos³

Instituto Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - IFES Bambuí, Brasil

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi entender a forma como uma empresa de médio porte do ramo alimentício no interior de Minas Gerais utiliza redes sociais para recrutamento e seleção e propor melhorias para o processo. Utilizando a pesquisa aplicada como método científico, adotou-se a observação participante e análise documental como técnicas de pesquisa. Os resultados apontam que o RH não possui interferência na gestão das redes sociais, cabendo ao departamento de marketing a construção de uma estratégia de comunicação para as plataformas digitais. O setor optou por concentrar seu processo de recrutamento no LinkedIn e no WhatsApp através do envio de um link. Também foi identificado que a falta de comunicação eficaz entre os departamentos e o conhecimento técnico das equipes para utilizar as ferramentas disponibilizadas pelas plataformas dificulta a implantação de estratégias organizacionais eficientes. Nesse aspecto, um dos limitadores do setor de marketing é justamente a falta de formação acadêmica ou especialização dos colaboradores nos temas de marketing digital. A pesquisa trouxe ainda evidências que demonstram a falta de eficiência dos conteúdos postados frente a baixa interação dos usuários nas publicações. Diante desse cenário, o estudo apresentou sugestões de melhorias, apontando a necessidade de investimento em conhecimento técnico dos envolvidos com o assunto de marketing digital, a adoção de ferramentas formais para comunicação e reuniões periódicas para alinhamento estratégico entre os departamentos.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção; Redes Sociais; Marketing; Recursos Humanos; Plataformas Digitais.

¹ Especialista em Gestão - Instituto Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - Campus Bambuí. E-mail: evdiegovaz@gmail.com.

² Especialista em Gestão - Instituto Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - Campus Bambuí. E-mail: nayaravinicius10@gmail.com.

³ Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Professora colaboradora no Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais; Professora no Instituto Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - Campus Bambuí. E-mail: rita.campos.adm@gmail.com.

Abstract

The objective of this research was to understand how a medium-sized food company in the interior of Minas Gerais uses social media for recruitment and selection and to propose improvements to the process. Using applied research as a scientific method, participant observation and document analysis were adopted as research techniques. The results indicate that HR has no interference in the management of social networks, and it is up to the marketing department to build a communication strategy for digital platforms. The sector chose to focus its recruitment process on LinkedIn and WhatsApp by sending a link. It was also identified that the lack of effective communication between departments and the technical knowledge of teams to use the tools made available by the platforms makes it difficult to implement efficient organizational strategies. In this regard, one of the limitations of the marketing sector is precisely the lack of academic training or specialization of employees in digital marketing topics. The research also brought evidence that demonstrates the lack of efficiency of the content posted due to the low interaction of users in the publications. In light of this scenario, the study presented suggestions for improvements, highlighting the need for investment in technical knowledge of those involved in digital marketing, the adoption of formal communication tools and periodic meetings for strategic alignment between departments.

Keywords: Recruitment e selection; Social Networks; Marketing; Human Resources; Digital Platforms.

INTRODUÇÃO

A gestão empresarial passou por significativas mudanças provocadas pelo avanço digital e da informação promovendo uma disseminação do acesso à rede mundial de computadores. Segundo Porter *et al.* (2014), a revolução digital veio para transformar diversos setores ao redor do mundo, obrigando as empresas independente do seu porte a se adaptarem, incorporando em suas operações novas tecnologias.

Acompanhando essa evolução, o departamento de recursos humanos (RH) atualizou suas dinâmicas organizacionais demonstrando a necessidade de inovar e implementar modelos de gestão de pessoas mais eficientes. Ulrich *et al.* (2012), descreve o RH concentrado em três pilares: parceiro estratégico atuando de forma proativa na gestão de pessoas; agente de mudança buscando atualização constante dos modelos de gestão dos demais setores da empresa; elo para estabelecer um modelo de organização e identificação profissional dos colaboradores com a empresa.

O RH, que até então era visto como um setor burocrático e administrativo, focado apenas na contratação e manutenção de registros de funcionários aderiu ao avanço tecnológico e à crescente valorização do capital humano como diferencial competitivo. Kahn *et al.* (2017) mostram que, à medida que o RH evolui, assume um papel importante para a adoção de estratégias organizacionais, promovendo contratações assertivas, aumentando o engajamento e a satisfação dos funcionários.

Dentro dos aspectos evolutivos do RH, tem-se como ponto focal a dinâmica de recrutamento e seleção, que passou por transformações significativas não apenas no âmbito de metodologia, mas na forma proativa com que o setor passaria a lidar com a busca por profissionais no mercado de trabalho. De acordo com Almeri *et al.* (2013), diversas empresas e agências de recrutamento e seleção fazem uso das redes sociais para recrutar, avaliar e escolher candidatos.

O RH está munido atualmente de diversos programas e aparatos instantâneos online, dando maior agilidade e eficiência nas interações pessoais e corporativas. Chaffey e Smith (2022) aponta que as plataformas digitais oferecem ferramentas analíticas para assessorar as empresas no monitoramento e engajamento não apenas dos seus colaboradores, mas também dos usuários das plataformas. Portanto, a integração digital às estratégias de recrutamento, é fator para que as organizações se mantenham competitivas no mercado de trabalho, promovendo a gestão do seu banco de talentos.

Diante do exposto e importância do tema considerando o cenário atual, o objetivo geral desta pesquisa foi entender como uma empresa do ramo alimentício no interior de Minas Gerais utiliza as redes sociais para recrutamento e seleção e propor melhorias para o processo. Os objetivos específicos consistiram em:

- Realizar a revisão bibliográfica apresentando teorias acerca da importância do capital humano nas organizações; Gestão Estratégica de Recursos Humanos; processos de Recrutamento e Seleção e uso das redes sociais nos processos;
- Identificar se há conhecimento prático e acadêmico dos envolvidos pelo recrutamento e seleção sobre as mídias sócias;
- Identificar se existe comunicação e interação dos setores de RH e marketing para alinhamento das estratégias organizacionais;
- A partir de um diagnóstico organizacional, propor melhorias para a empresa no que tange à utilização das redes sociais como forma de recrutamento e seleção.

REVISÃO DA LITERATURA

REVOLUÇÃO DO RH COMO FATOR ESTRATÉGICO

O departamento de Recursos Humanos (RH) passou a assumir um lugar estratégico dentro das organizações. Segundo Collings e Mellahi (2019) a gestão de recursos humanos não se limita mais a lidar com questões de recrutamento e retenção, mas também passou a incorporar o crescimento e o rendimento dos colaboradores como componente de uma perspectiva integral. Tal compreensão permite que as organizações maximizem a contribuição dos seus colaboradores para o sucesso organizacional.

Passou-se a abordar de forma central a estratégia de recursos humanos nas organizações e na literatura especializada em gestão de pessoas (Aston; Haffenden; Lambert, 2004). Essa abordagem reflete a crescente compreensão sobre a importância do RH na construção do planejamento estratégico da organização. Destacar o papel dos colaboradores no resultado de uma empresa, calibrar expectativas, comunicar de maneira eficiente o que se espera de cada colaborador ou departamento.

Cascio e Montealegre (2016) discutem como o gerenciamento estratégico é essencial para que o RH faça um alinhamento das necessidades da organização com as habilidades apresentadas pelos colaboradores. As organizações que adotam tecnologias eficazes para a comunicação e o desenvolvimento profissional conseguem não só aumentar a produtividade, mas também fomentar um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados.

O CAPITAL HUMANO COMO PATRIMÔNIO E DIFERENCIAL COMPETITIVO

O Capital humano se tornou um dos ativos mais importantes de uma organização. Para Bontis (1998), o capital humano é algo intangível atrelado as habilidades, talentos e experiências que cada indivíduo traz consigo. Quando gerenciado, esse ativo se transforma em um grande diferencial competitivo, sendo

visto como um patrimônio que ajuda a criar valor e a diferenciar uma empresa no mercado

Conforme defendido por Becker (1994), investir na educação e treinamento dos funcionários não só aumenta a produtividade como ajuda na retenção dos talentos. Em um mundo corporativo cada vez mais competitivo, onde o mercado está em constante mudança, ter uma equipe bem-preparada e motivada é fundamental para estabelecer o sucesso a longo prazo. De acordo com Dessler (2020), o capital humano é considerado um patrimônio crítico dentro das organizações, devendo ser desenvolvido e gerenciado para garantir o sucesso e a competitividade no mercado contemporâneo. Compreender o capital humano como um recurso estratégico é crucial para manutenção dos diferenciais competitivos dentro da organização.

De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), "o capital humano é um dos pilares fundamentais que sustentam a vantagem competitiva, pois indivíduos bem treinados e motivados são capazes de impulsionar a inovação e a eficácia operacional". Essa afirmação ressalta a importância de investir em treinamento e desenvolvimento contínuo, garantindo que os colaboradores possuam as habilidades necessárias para enfrentar os desafios do mercado em constante mudança.

Para se obter esse capital humano com sucesso, faz-se necessário que o setor de recursos humanos tenha capacidade estratégica, e que se utilize da metodologia mais adequada para alcançar um candidato engajado com os valores organizacionais e que se encaixe com as competências requisitadas pela empresa (Lemes; Weschenfelder, 2015).

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento é umas das etapas fundamentais do processo de recursos humanos e é onde se dá a seleção de talentos dentro de uma base de candidatos, alinhando a ficha de requisitos com a organização. Para Collings e Mellahi (2019), as estratégias de recrutamento impactam diretamente a performance da empresa melhorando não apenas na eficiência operacional, mas contribuindo para a formação de equipes coesas através de uma base bem recrutada. A eficácia desse processo

impacta diretamente o desempenho, a cultura organizacional e os resultados de uma empresa.

Existem diversas metodologias que podem ser aplicadas em um recrutamento, cada uma delas com suas características e benefícios, com destaque para o recrutamento interno e externo. De acordo com Dessler (2011), enquanto o recrutamento interno pode ser eficaz por aproveitar talentos já existentes na organização, promovendo um clima de meritocracia e incentivando o desenvolvimento profissional dos colaboradores, o recrutamento externo é para trazer novas ideias e oportunizar experiências que possam enriquecer a cultura da empresa (Campos; Pinto, 2018).

Um dos principais desafios do recrutamento é encontrar a metodologia mais eficiente de captar e reter uma base de consulta de candidatos onde a empresa pode detectar perfis que supram a demanda por profissionais, o que é defendido por Schmidt e Hunter (2016), que argumentam que a implementação de métodos validadores aumenta não apenas a eficácia do recrutamento, mas a qualidade no que refere a habilidades dos candidatos. É necessário que os esforços sejam direcionados de maneira estratégica, concentrado em fontes que realmente interessam à organização (Chiavenato, 2009). Dessa forma, o recrutamento não é apenas uma tarefa de escolher pessoas para preencher vagas, mas sim um processo que requer atenção cuidadosa para garantir que os candidatos potenciais sejam devidamente considerados.

Ainda sobre o recrutamento, Ivancevich (2009) diz que com o crescimento do número de vagas devido à escassez da mão-de-obra, as empresas passam a adotar uma postura mais proativa no recrutamento. No mesmo sentido, Bohlander e Snell (2007) escrevem sobre a importância de procurar novas fontes de recrutamento de candidatos que visam entender as exigências dos diferentes níveis de habilidades a serem recrutados, adotando mecanismos de análise de compatibilidade. Estar à frente no recrutamento é estar preparado para buscar candidatos em âmbito global, sendo necessário que as empresas se atualizem quanto a ferramentas tecnológicas para ampliar o seu quadro de funcionários com verdadeiros talentos.

Não obstante, o processo de seleção subsequente ao recrutamento, é uma etapa singular e na busca pelo candidato que atenda às qualificações

predeterminadas no recrutamento. Enquanto o recrutamento possui mecanismos para atração de candidatos, através da divulgação e comunicação, a seleção é a atividade de escolha que classifica e decide sobre qual perfil mais adequado (Chiavenato, 2010). Em outras palavras, o recrutamento tem como finalidade garantir uma base suficiente de candidatos onde a seleção possa classificar e selecionar perfis com maior compatibilidade com os temas pré-estabelecidos e que satisfaçam as necessidades da organização.

De acordo com Chiavenato (2010), a seleção é o processo que busca detectar e selecionar candidatos mais preparados e capacitados para determinadas posições dentro das organizações. O autor ainda reflete que para a eficácia do processo, é preciso mitigar prejuízos financeiros causados pela má seleção de indivíduos que podem destoar das reais necessidades da equipe ou cultura da empresa. Fleury e Fischer (1998) entendem que a seleção de talentos se tornou uma estratégia importante para a competitividade das empresas no mercado. Argumentam ainda que, em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, ter uma equipe treinada, alinhada e qualificada se torna um diferencial decisivo.

A seleção vai além da simples pretensão de repor ou aumentar o quadro de funcionários de uma empresa. De acordo com Godoy *et al.* (2008), o processo de captação de pessoas tem início na identificação da necessidade de uma competência a ser desempenhada por um indivíduo para a realização de uma competência organizacional. As autoras apontam questionamentos que acreditam ser imprescindíveis no processo de seleção, tais como: “De quem precisamos?”, “Para que precisamos?”. Ambos ajudam na construção de valores, atitudes, habilidades, conhecimentos, experiências necessários e desejáveis para composição da equipe. O terceiro questionamento: “Por que precisamos?”, ajuda a identificar se internamente há algum indivíduo apto(a) para concretizar a competência organizacional necessária.

Vale ressaltar que é comum no processo de seleção o acompanhado de agentes externos ao departamento de recursos humanos, que emitem parecer e até mesmo apontam efetivamente a conclusão final para determinada vaga. Isso se dá pelo fato de um gerente ou coordenador de área conseguir observar e analisar pontos

de conhecimento técnico e específicos, maximizando ainda mais a assertividade do processo de seleção (Bohlander; Snell, 2013).

REDES SOCIAIS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A evolução da tecnologia e da informação, aceleradas pela internet, transformou consideravelmente a forma como as empresas atraem e selecionam seus candidatos. De acordo com Cascio e Aguinis (2024), a inovação em ferramentas digitais aumentou a eficiência e dinâmica dos processos de recrutamento, alterando também a forma do candidato se apresentar ao mercado de trabalho. Nesse contexto, as redes sociais surgem como uma vitrine, onde tanto empregadores e candidatos se conectam alinhando suas expectativas quanto a cultura, visão, missão, valores, benefícios e outros.

Nos últimos anos, o uso das redes sociais se tornou uma das ferramentas mais acessíveis e democráticas entre as organizações. O *LinkedIn*, criado em 2002 como uma rede social voltada ao relacionamento corporativo, foi declarado por 87% dos recrutadores como fonte de utilização para encontrar candidatos, destacando a eficácia da plataforma na identificação de talentos, conforme pesquisa da Xu *et al.* (2018). Já Sparrow, Farah e Minocha (2020) defendem que o uso de plataformas específicas para o recrutamento como o *LinkedIn*, permite a identificação com usuários que também utilizam a plataforma com cunho profissional.

Ainda sobre o *LinkedIn*, Montoya e Vandehey (2008), afirmam que “a marca pessoal é a forma como um indivíduo é percebido pelos outros, e o *LinkedIn* oferece uma plataforma para gerenciar essa percepção” (p. 23). Tanto empresas quanto candidatos da plataforma podem compartilhar conquistas, certificações, experiências, habilidades, benefícios e outros temas, aumentando sua visibilidade, engajamento, base de talentos, atratividade e interesse do mercado de trabalho.

De acordo com estudos de Kluemper e Rosen (2009), as redes sociais, quando empregadas no processo de recrutamento, facilitam a captação de talentos de maneira passiva, quando o candidato se inscreve por meio da divulgação de vagas pela empresa, e de forma proativa, quando a própria empresa busca candidatos utilizando ferramentas oferecidas pela plataforma. Nesse processo, a empresa

consegue avaliar de forma mais detalhada as competências e experiências dos candidatos, o que não ocorre com os currículos tradicionais. Contudo, é preciso uma análise criteriosa frente as provocações éticas e legais que as redes sociais proporcionam, especificamente no que diz respeito à privacidade dos candidatos, conforme destacado por Davison *et al.* (2016).

Recrutamento tradicional x e-recruitment

Segundo Chiavenato (2014), os métodos tradicionais utilizam-se de processos formais com divulgação de vagas em mídias impressas e o cadastro é feito através da recepção de currículos em agências de emprego, na própria empresa e através de e-mail. Esse formato tem seu alcance limitado ao público local, leitores de uma determinada mídia e sem tanta proatividade por parte do empregador.

Cardoso (2010) defende que a abordagem tradicional tem um olhar centrado mais nas qualificações técnicas dos candidatos como a formação acadêmica e experiências anteriores, sem dar a importância aos aspectos da cultura organizacional e habilidades pessoais, temas cada vez mais relevantes no processo de seleção. No mesmo sentido, Breugh (2008) afirma que esses métodos têm sido amplamente utilizados durante décadas e que foram efetivos por conhecerem as práticas e normas do mercado de trabalho naquele tempo.

Para Phillips (2023), o recrutamento tradicional, embora ultrapassado frente a revolução digital, possui pontos positivos, sendo ainda eficaz no mercado de trabalho por permitir um contato direto com os candidatos, controle do ambiente da entrevista e principalmente para funções que requerem conhecimentos técnicos e contexto regional.

Por outro lado, o *e-recruitment* já se configura como uma ferramenta que combina múltiplos recursos de gerenciamento de pessoas, fazendo com que esse tipo de recrutamento tenha cada vez mais adeptos durante os últimos anos. De acordo com Sivertzen *et al.* (2013), as redes sociais permitem atingir um público considerável e diversificado, não havendo barreiras geográficas e tornando a candidatura acessível e eclética. Segundo Belfort (2021), as redes online democratizaram o acesso a informações de tal forma que profissionais de diversas regiões e setores são

alcançados e as empresas têm mais oportunidade de escolher entre candidaturas plurais.

As plataformas online possibilitam a análise do perfil dos candidatos de maneira mais abrangente, não tendo mais a visão limitada de um currículo físico, mas de algo orgânico e dinâmico, podendo basear-se no histórico de publicações, interações e recomendações de outros profissionais (Baldassin, 2015). O uso das redes sociais facilita também a triagem através de filtros predeterminados para uma vaga, tornando o processo mais rápido com a utilização de métodos de avaliação inovadores, como vídeos e entrevistas online (Davison *et al.*, 2016). Corroborando o tema, Leka e Grinkraut (2014) destacam ferramentas analíticas dentro das plataformas sociais, fazendo seleções em vários níveis, permitindo que os recrutadores reduzam o universo de milhares de usuários para apenas alguns candidatos de acordo com a necessidade da organização.

Dentro de alguns pontos que preocupam no método de recrutamento auxiliado por redes sociais, uma das principais desvantagens é a questão da privacidade. Stutzman (2006) atenta para informações pessoais disponíveis nas redes, que levantam questões éticas e legais sobre até que ponto recrutadores devem investigar a vida pessoal dos candidatos. Um outro ponto abordado é sobre como a utilização das redes sociais pode de maneira inconsciente, provocar um viés discriminatório no recrutamento. Para Davison *et al.* (2016), características sociais e demográficas analisadas em ambientes online, podem influenciar decisões de maneira injusta no momento da seleção, provocando aumento da discriminação.

Adesão às redes sociais no processo de recrutamento e seleção

Empresas possuem características e demandas diferentes de acordo com seu porte, localização e ramo de atividade. De acordo com Walsh e Volini (2017), pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam diversos desafios frente a grandes empresas, como recursos limitados, menor visibilidade no mercado de trabalho e localização geográfica no caso de empresas que estão deslocadas de grandes centros industriais e econômicos. Isso faz com que as PMEs adotem estratégias de recrutamento mais direcionadas e personalizadas. Essas empresas podem até utilizar redes sociais, porém terão que fazê-lo com mais efetividade levando em conta que vagas menos estratégicas podem ter maior apelo a microrregião onde se encontra.

Por outro lado, grandes empresas possuem estruturas departamentais e orçamentárias mais bem definidas, podendo usufruir de maior expertise com temas estratégicos como o recrutamento digital. Segundo Singh (2021), essas organizações utilizam redes sociais para divulgar suas vagas, construir uma audiência e conexões interativas, além de estabelecer uma marca empregadora forte e atraente.

Para Ransbotham *et al.* (2012), enquanto as grandes organizações investem em mão de obra especializada no gerenciamento das redes sociais, as PMEs enfrentam limitações que minimizam consideravelmente a visibilidade das mesmas nas plataformas online, impactado pela falta de tempo, de pessoas e de conhecimento técnico na gestão de redes sociais, levando à sua subutilização. Amparando esse entendimento, Landers e Schmidt (2016) destacam que fatores como recursos financeiros, conhecimentos técnicos em gestão de pessoas e em marketing digital, distanciam ainda mais os níveis de empresas na adoção e na eficácia do recrutamento por meio das redes sociais.

Conhecimento técnico para o uso eficaz das redes sociais

As redes sociais se tornaram um fenômeno cultural e tecnológico, fazendo parte do dia a dia do ser humano e das organizações empresariais. Castells (2017) discorre que a sociedade contemporânea se transformou em “sociedade em rede”, onde as interações socioeconômicas são influenciadas e quase que regradas pela tecnologia e a comunicação digital.

As redes sociais fazem parte da estratégia das organizações contemporâneas, e por esse motivo, surgiram graduações e especializações em Marketing Digital para preparar profissionais conscientes desse novo tempo tecnológico. Segundo Keller *et al.* (2024), é necessário a compreensão sólida dos princípios de marketing para o desenvolvimento estratégico, buscando entender às necessidades e desejos dos consumidores. Ainda, de acordo com Facione e Crossetti (2017), o desenvolvimento da análise crítica é um diferencial importante para a tomada de decisão no marketing digital. Profissionais com formação acadêmica tendem a responder de forma dinâmica à necessidade de rever estratégias diante do cenário de mudanças de comportamento do mercado consumerista e inovações tecnológicas.

Apesar do recrutamento e seleção estarem ligados à gestão de pessoas, é preciso entender que, para maior efetividade dos processos, se faz necessário uma colaboração interdepartamental dentro da organização. Segundo Keller *et al.* (2024), o marketing deve operar como elemento que dialoga com as outras áreas da organização e nunca de maneira isolada, buscando ouvir e captar detalhes técnicos para compor a melhor estratégia para a empresa.

A melhor forma de entender a importância da sinergia entre os departamentos de marketing e de pessoas, segundo Backhaus e Tikoo (2004), é pensar no processo de promover a cultura organizacional da empresa para atrair candidatos. Para Dos Santos Fortunato e Calvosa (2024), as práticas de gestão de pessoas que envolvem o marketing, abordam estratégias mais eficientes na comunicação nas redes sociais, exigindo conhecimento técnico para operacionalização das redes sociais.

METODOLOGIA

Quanto à natureza, a presente pesquisa caracteriza-se como aplicada com abordagem qualitativa, uma vez que busca solucionar problemas práticos e a geração de conhecimento para utilização posterior em situações gerais. Segundo Gil (2008), essa metodologia busca aplicação de teorias anteriormente construídas, visando o levantamento de resultados que possam apresentar melhorias de práticas e processos em contextos inerentes.

Para a coleta de dados, utilizou-se a observação participante como uma técnica fundamental na pesquisa, justificado pelo fato de um dos pesquisadores ter acesso à empresa por meio de consultoria empresarial. Segundo Dewalt e Dewalt (2011), a observação participante permite ao pesquisador acesso ao ambiente a ser estudado, propiciando melhor entendimento e interpretação das dinâmicas, interações e conduta dos indivíduos naquele ambiente. De acordo com Batista Correia (2009) a observação participante é realizada de maneira direta e prolongada com as pessoas e suas culturas, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa.

A observação se deu de forma presencial, especificamente no setor destinado ao RH e marketing. O pesquisador foi integrado à equipe ao longo de duas semanas,

acompanhando de perto as atividades diárias dos departamentos, seguindo o roteiro a seguir:

- **Objetivo da observação:** Analisar o comportamento dos funcionários, da equipe, comunicação e tecnologias adotadas referente ao assunto pesquisado.
- **Contexto da observação:** Local onde o pesquisador foi integrado, setores e agentes participantes.
- **Critérios de Observação:** Quantidade de pessoas no setor, função de cada colaborador, quantidade de eventos formais entre os setores que possuem atuação direta nas redes sociais e gestão de pessoas, volume de recrutamentos solicitados no período.
- **Método de Registro:** Anotações em formulário preestabelecido conforme critérios de observação elencados acima, não sendo permitido filmagens nem gravação de áudio.
- **Análise dos Dados:** Organização dos elementos apurados, observando o roteiro de anotações para separação dos temas, facilitando o entendimento e lembrança dos registros pelo pesquisador.

A utilização de um roteiro faz com que o pesquisador se atenha aos assuntos pertinentes à pesquisa, ajudando na organização das informações. Patton (2002) defende que, embora o pesquisador seja metódico quanto ao roteiro de observação, precisa também usar da flexibilidade em seu favor, podendo explorar novas linhas de investigação à medida que se depara com situações inesperadas durante a observação.

Também foram feitas anotações de livre entendimento, focando nos seguintes pontos:

- Análise da distribuição de funções entre as equipes com caráter gerencial e operacional.
- A rotina das reuniões do departamento de RH, onde eram discutidas estratégias de recrutamento.

- As ferramentas e plataformas digitais utilizadas pelo marketing como: *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp* e o tipo de conteúdo postado em cada plataforma.
- O controle do RH sobre qual plataforma foi utilizada pelo candidato para fazer sua inscrição, uma vez que o mesmo se limita apenas na plataforma de recrutamento *Solides*.
- Conhecimento técnico das ferramentas e interação com outros setores.

Além disso, foi realizada uma análise documental, entre julho e dezembro de 2024, visando compreender as narrativas e construção de informações geradas pela organização quanto ao objeto da investigação. Foram analisadas as redes sociais corporativas que a empresa mantém na internet como base para coleta de dados, além de documentos contendo análise de métricas das plataformas e registro dos funcionários que atuam nos departamentos de RH e marketing para levantamento da escolaridade de cada colaborador.

Para levantamento de dados referente às plataformas com publicação de conteúdo, seguiu-se um roteiro de observação direta nas redes sociais, sendo: Nome da plataforma e sua característica; Número de seguidores; Quantidade de publicações no período, qualificando-as em: cultura organizacional, recrutamento e outros temas. Quantidade e tipos de interações (seguidores, curtidas, comentários e compartilhamentos).

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que permite interpretar e compreender as informações de maneira sistemática e objetiva. Esse método foi utilizado para identificar padrões, temas e tendências nos dados, garantindo uma compreensão aprofundada dos conteúdos analisados. A análise de conteúdo possibilitou uma abordagem detalhada e estruturada, permitindo extrair significados e fazer conexões relevantes entre os elementos presentes nas informações coletadas (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo possibilita ainda que os resultados sejam empregados para decisões informadas e para a implementação de aprimoramentos em práticas organizacionais. Creswell (2014) defende que a análise de conteúdo, ao entender os dados de forma mais abrangente, auxilia na elaboração de recomendações que se

aplicam diretamente a questões do mundo real. Esta aplicabilidade é uma das razões que fazem com que essa metodologia seja frequentemente empregada em estudos de caso, pesquisas de ação e investigações voltadas para a melhoria de processos organizacionais.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram analisados conforme a observação participante e análise documental do processo de recrutamento e seleção da empresa pesquisada, permitindo melhor entendimento sobre a adoção das redes sociais nas estratégias do setor de recursos humanos.

ANÁLISE SOBRE O RECRUTAMENTO

A empresa pesquisada possui aproximadamente cem colaboradores, distribuídos nos setores de produção, comercial e administrativo. O departamento de recursos humanos da possui atualmente três colaboradores com formação acadêmica em Administração de Empresas e Psicologia.

Durante a observação, identificou-se que o RH possui um processo bem definido quanto ao recrutamento e seleção, sempre consultando os gerentes dos outros departamentos para atualização dos requisitos, habilidades e características necessárias para o recrutamento de candidatos com maior compatibilidade. Para Collings e Mellahi (2019), o RH não deve se limitar ao recrutamento, mas desenvolver os talentos para o sucesso da organização.

Após gerar o formulário de recrutamento, o gerente do setor de RH verifica o banco de talentos na plataforma *Solides*, aplicando filtros com requisitos inerentes a vaga e identificando assim potenciais candidatos. É importante frisar que todas as publicações voltadas a vaga de trabalho, possuem um *link* que direciona o candidato a plataforma *Solides* para candidatura.

Segundo Alves (2024), as plataformas para gestão de pessoas que utilizam inteligência artificial como a Gupy, Kenoby e Solides apresentam funcionalidades

voltadas a análise comportamental, gerenciamento de currículos e triagem automática, aumentando a eficácia e produtividade nas contratações.

Mesmo com uma análise prévia em seu banco de dados, a empresa opta pela divulgação da vaga, buscando novas interações de candidatos propensos a participar da seleção e também para incremento do seu banco de talentos.

INTERAÇÃO COM OUTROS DEPARTAMENTOS

Após definir sobre a necessidade de publicação da vaga, o departamento de RH envia o formulário de recrutamento ao setor de marketing, contendo: cargo, responsabilidades da vaga, formação escolar, cursos específicos e conhecimento técnico, e este seguirá com a publicação nas plataformas digitais.

Percebeu-se que, durante as interações entre o RH e Marketing, não foram abordadas estratégias e ou *insights* sobre recrutamento, seleção e ou o posicionamento da marca nos meios de comunicação da empresa, limitando essa interação apenas às descrições trazidas no formulário de recrutamento.

A colaboração entre essas áreas é importante para a atração e retenção de talentos. Segundo Wright e Boswell (2002), as práticas de gestão de pessoas que envolvem o marketing, abordam estratégias mais eficientes na comunicação nas redes sociais. Ainda de acordo com Banov (2019), a comunicação clara e aberta entre os departamentos é capaz de criar sinergia e potencializar desde as campanhas de marketing até iniciativas de recrutamento.

GESTÃO DAS REDES SOCIAIS

Foi constatado durante as reuniões que o setor de marketing da empresa foi criado em 2023 e contava apenas com um colaborador, terceirizando as demandas anteriores para profissionais externos. Atualmente, com três funcionários, o setor de marketing faz a gestão das redes sociais, porém terceiriza conteúdo específicos que dependem de maior conhecimento técnico em aplicativos como *Photoshop* e *Illustrator*.

Buscando conciliar tarefas administrativas em conjunto com gestão das redes sociais, o departamento de marketing da empresa é o responsável por alimentar o banco de dados com imagens, fotos e vídeos das atividades internas e externas da organização, fazendo quando solicitado, as atualizações nas redes sociais. De acordo com Pride e Ferrell (2022), o marketing ajuda no crescimento da empresa quando identifica oportunidades de mercado e desenvolve estratégias para que essas se tornem realidades e para Kluemper e Rosen (2009), as redes sociais facilitam a captação e geração de um banco de dados através das plataformas.

ANÁLISE DE CONTEÚDO, DIVULGAÇÃO E INTERAÇÕES

Observou-se que o setor de marketing optou por segmentar as publicações de acordo com o conteúdo, direcionando os temas de recrutamento e seleção, apenas para as plataformas *LinkedIn* e *WhatsApp*. Para Sparrow, Farah e Minocha (2020), as plataformas como o *LinkedIn* permitem a interação com outros usuários que buscam por contatos profissionais. Hajli (2014) afirma que a comunicação online e instantânea, além de aumentar a eficiência no aspecto individual e coletivo, fortalece as relações sociais, tornando o *WhatsApp* uma ferramenta valiosa nas interações.

Apesar do *WhatsApp* ser uma plataforma de fácil acessibilidade, a empresa não conseguirá medir a eficiência e o alcance desse meio de recrutamento, uma vez que não é possível contabilizar os compartilhamentos e nem tão pouco saber quais candidatos chegaram à plataforma *Solides* através do *WhatsApp*, visto que não é solicitado ao candidato a identificação da plataforma por onde tomou conhecimento da vaga.

Já na plataforma *LinkedIn*, as interações realizadas por usuários e pela própria empresa são públicas e ajudam no entendimento quanto a efetividade das estratégias adotadas para recrutar candidatos e mensurar o engajamento das publicações através das curtidas, compartilhamentos, comentários e menções.

DIAGNÓSTICO

A pesquisa evidenciou uma série de fragilidades quando comparados os resultados da observação participante e da análise documental com a construção teórica apresentada neste trabalho.

O setor de Recursos Humanos (RH) e o departamento de Marketing operam de forma isolada, sem estabelecer uma comunicação formal ou canais que promovam a colaboração e o compartilhamento de informações. Essa falta de alinhamento prejudica a eficácia das estratégias de recrutamento, conforme indicado por Keng *et al.* (2011).

Percebe-se que a falta de estratégia nas redes sociais se dá pela incompreensão de pontos básicos sobre o marketing, comprometendo a eficácia do setor. Um dos agravantes para essa incompreensão é que os colaboradores da equipe possuem formações acadêmicas divergentes da área de marketing, o que diminui a capacidade técnica de criar conteúdo relevante e direcionado para o público-alvo.

Observou-se que a empresa segmenta os conteúdos, direcionando temas sobre recrutamento e seleção somente para o *LinkedIn* e *WhatsApp*, enquanto outras plataformas, como *Instagram* e *Facebook*, não são exploradas pela empresa para esse fim. As postagens no *LinkedIn* são incoerentes e se misturam, gerando confusão e desinteresse entre possíveis candidatos, enquanto no *WhatsApp* não é possível mensurar o engajamento e nem a eficiência da ferramenta uma vez que a empresa não identifica por qual plataforma o candidato chegou até o cadastramento pela *Solides*.

A empresa deixou de interagir em várias postagens na plataforma *LinkedIn* mesmo sendo mencionada nas postagens de novos colaboradores que estavam ingressando na empresa. A falta de acompanhamento e conhecimento das métricas no *LinkedIn* resulta em ausência de retorno das menções e interações dos usuários da plataforma conforme aponta Chaffey e Smith (2022).

Amparando ainda nas constatações apresentadas sobre a falta de gestão e conhecimento técnico, observou-se também através da análise documental que os números apresentados na plataforma *LinkedIn* no segundo semestre de 2024 refletem exatamente a visão do pesquisador sobre a ineficiência dos setores na utilização das

redes sociais como estratégia de recrutamento e seleção. Os números observados nessa plataforma durante o período analisado foram:

- 1803 seguidores
- 992 curtidas, média de 16 curtidas por postagens;
- 62 postagens, 4 para recrutamento, 12 sobre cultura organizacional e 46 sobre vendas;
- 93 compartilhamentos, média de 1,5 compartilhamentos por postagens;
- 31 comentários, uma média de 0,5 comentários por postagens.

Analizando o importante papel dos gestores de marketing, Phua, Jin e Kim (2017) reforçam que a gestão competente das redes sociais, além de potencializar a melhora na imagem das organizações, permite que as mesmas disseminem seus valores criando maior identificação com os usuários das plataformas.

Outro fator que pode explicar a falta de expertise dos setores pesquisados é a região geográfica onde a empresa está inserida, esclarecendo o aparente amadorismo na forma como a empresa entende e aborda as redes sociais. Amparando esse entendimento, Knieling e Othengrafen (2016) afirmam que regiões com menor capital social, infraestrutura e cultura de inovação necessariamente são menos abertas a novas tecnologias.

De forma sucinta, ponderou-se como foco para elaboração de um plano de intervenção a falta de conhecimento técnico dos colaboradores sobre as ferramentas disponibilizadas pelas plataformas, a falta de um canal de comunicação entre os departamentos impedindo a sinergia necessária entre eles e a inexistência de estratégia clara para utilização das redes sociais no engajamento e atração de talentos.

PLANO DE INTERVENÇÃO

Os resultados apresentados durante a pesquisa possibilitaram a colaboração através de sugestões e melhorias práticas que podem trazer reflexos significativos nos processos e na forma de compreender a importância das redes sociais no recrutamento, seleção e na criação de uma identidade da empresa recrutadora.

Creswell (2014) ressalta que a realização de um estudo tem maior relevância quando traz reflexões sobre as implicações dos resultados e propõe ações efetivas de melhoraria prática ou a teórica. As sugestões podem trazer mudanças em processos organizacionais e novas pesquisas para explorar lacunas identificadas durante o estudo.

Sendo assim, propõe-se como plano de intervenção:

- **Organização departamental:** Entender o cenário atual, reavaliando as atribuições dos dois setores e verificando se os colaboradores têm ciência das suas funções individuais e como equipe, trará maior clareza sobre o que a empresa espera da performance de cada um.
- **Promoção de Reuniões interdepartamentais:** A realização de reuniões periódicas entre as equipes de RH e Marketing pode aumentar o alinhamento e engajamento sobre objetivos comuns e alinhamento de estratégias não apenas para definir projetos futuros, mas para mensurar projetos passados e presentes.
- **Adoção de ferramentas de compartilhamento de informações:** A utilização de plataformas de colaboração online é algo muito utilizados nas empresas de marketing. Elas permitem o agendamento, a organização de agendas sobre temas específicos onde os envolvidos podem interagir com informações relevantes, atualizações necessárias e compartilhamento de boas práticas.
- **Investimento em especialização e treinamentos em marketing:** Oferecer treinamentos para a equipe de Marketing sobre as últimas tendências e práticas eficazes nas redes sociais irá promover o aprendizado contínuo e aplicável. Investir em conhecimento técnico é o que realmente irá acelerar o potencial estratégico da equipe, remodelando todas as redes sociais existentes dentro da visão e linguagem de cada plataforma. Atualmente existem cursos específicos sobre cada plataforma, trazendo maior conhecimento sobre as ferramentas disponibilizadas por cada uma delas, o que interfere diretamente no engajamento e aumento da audiência.

- **Feedback estruturado:** Estabelecer um sistema de feedback onde RH e Marketing possam avaliar a eficiência das campanhas de recrutamento e seleção, permitindo ajustes contínuos baseados em dados concretos. Outro ponto de sugestão imediata e que ajudará a empresa a medir qual plataforma tem maior representatividade no recrutamento é inserir a pergunta na plataforma *Solides* antes de o candidato iniciar seu cadastramento:

Por qual rede social você tomou conhecimento:

() LinkedIn () Instagram () WhatsApp () Facebook ()
Outra: _____.

- **Planejamento de conteúdo para redes sociais:** Elaborar um cronograma de postagens que estabeleça a frequência e o tipo de conteúdo a ser compartilhado, alinhado aos objetivos de recrutamento e à cultura organizacional. Isso deve incluir a diversificação de conteúdos nas diferentes plataformas de forma a atender seu público específico.

Ainda como sugestão, para melhor entendimento e aproveitamento do plano de intervenção, indica-se a participação de uma consultoria especializada em Marketing para acelerar o processo de adequação e mudanças. Duncan (2010) afirma que as consultorias têm conhecimento de práticas de mercado mais atualizadas e a ferramentas de marketing, podendo ser parte da capacitação do pessoal interno, já que geralmente as consultorias envolvem treinamento que fortalecem o setor envolvido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os pontos observados durante a pesquisa trazem o contexto diário em uma empresa de médio porte do ramo alimentício no interior de Minas Gerais, especificamente nos departamentos de RH e marketing, enfatizando o objetivo geral da pesquisa sobre a participação das redes sociais na estratégia de recrutamento, seleção e criação da marca empregadora.

Através da pesquisa aplicada, utilizando as técnicas de observação participante e análise documental, foi possível identificar que utilização das redes

sociais como estratégia no recrutamento e seleção não é uma realidade dentro da empresa. Os resultados demonstram a falta de conhecimento técnico dos colaboradores sobre as ferramentas disponibilizadas pelas plataformas; a falta de um canal de comunicação entre os departamentos impedindo a sinergia necessária entre eles e a inexistência de estratégia clara para utilização das redes sociais no engajamento e atração de talentos.

Nesse sentido, as sugestões propostas no plano de intervenção visam resolver essas lacunas identificadas, criando um ambiente mais integrado e preparado para se beneficiar do uso das redes sociais de forma estratégica no processo de recrutamento e seleção. A implementação de uma organização departamental mais clara e eficiente, com a promoção de reuniões interdepartamentais regulares, ajudará a estreitar a comunicação entre os setores de RH e Marketing, promovendo uma colaboração contínua e alinhada. Além disso, a adoção de ferramentas de compartilhamento de informações e o investimento em treinamentos especializados contribuirão para que os colaboradores se tornem mais capacitados e preparados para utilizar as redes sociais de maneira mais eficaz, explorando todas as funcionalidades e potenciais dessas plataformas. Com isso, a empresa poderá melhorar a performance no recrutamento e fortalecer a sua identidade e presença nas redes sociais, alinhando-se às melhores práticas de mercado.

As limitações do estudo estiveram relacionadas ao uso dos métodos de observação participante e análise documental. A observação participante, embora tenha permitido uma compreensão mais aprofundada do contexto interno da empresa, pode ter sido influenciada pela subjetividade do pesquisador, uma vez que sua presença e interação com os colaboradores podem ter alterado comportamentos e respostas. Além disso, a análise documental, embora ofereça uma visão sobre os registros formais da empresa, pode ser limitada pela disponibilidade e qualidade dos documentos acessados, que nem sempre refletem a totalidade das práticas e decisões informais. Essas limitações devem ser consideradas ao interpretar os resultados, pois apresentam restrições quanto à abrangência e à fidelidade das informações coletadas.

Para trabalhos futuros referentes ao tema, recomenda-se o uso de métodos como a aplicação de questionários ou realização de entrevistas junto aos gerentes

dos setores. Em relação ao objeto de estudo, é pertinente buscar entender sobre como a formação acadêmica e conhecimentos técnicos específicos nos cargos de gestão podem afetar a criação de planos estratégicos dentro da empresa. Essa observação se faz necessária pelo fato da constante evolução tecnológica e digital, sendo necessário atualizações quanto ao marketing digital e inteligência artificial.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. G. L. **Recrutamento e seleção eficientes:** o papel da inteligência artificial nas organizações de Manaus/AM. Manaus, 2024.

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand. **Journal of brand management**, v. 4, p. 185-206, 1996.

ASHTON, Chris; HAFFENDEN, Mike; LAMBERT, Andrew. The “fit for purpose” HR function. **Strategic HR Review**, v. 4, n. 1, p. 32-35, 2004.

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. **Career development international**, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.

BALDASSIN, P. A nova face do recrutamento: a influência das redes sociais. **Revista da Gestão de Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 85-100, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BECKER, Gary S. Human capital revisited. In: **Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education, third edition**. The University of Chicago Press, 1994. p. 15-28.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott. **Principles of human resource management**. Jersey City, NJ: South-Western Cengage Learning, 2013.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, A. W. **Human resource management**. South-Western College Pub., 2007.

BONTIS, Nick. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management decision**, v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998.

BREAUGH, James A. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. **Human resource management review**, v. 18, n. 3, p. 103-118, 2008.

CAMPOS, F. E.; PINTO, R. S. Gestão de Pessoas: Recrutamento e Seleção. São Paulo: Atlas, 2018.

CASCIO, Wayne F.; AGUINIS, Herman. **Applied psychology in talent management.** Sage Publications, 2024.

CASCIO, Wayne F.; MONTEALEGRE, Ramiro. How technology is changing work and organizations. **Annual review of organizational psychology and organizational behavior**, v. 3, n. 1, p. 349-375, 2016.

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança:** movimentos sociais na era da internet. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2017.

CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. **Digital marketing.** Pearson uk, 2019.

CHAFFEY, Dave; SMITH, Paul Russell. **Digital marketing excellence:** planning, optimizing and integrating online marketing. Routledge, 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas—**O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Campus Ltda. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. Manole, 2009.

COLLINGS, David G.; MELLAHI, Kamel. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human resource management review**, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

COLLINGS, David G.; MELLAHI, Kamel; CASCIO, Wayne F. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. **Journal of management**, v. 45, n. 2, p. 540-566, 2019.

CORREIA, Maria da Conceição Batista. A observação participante enquanto técnica de investigação. **Pensar enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 30-36, 2009.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Projeto de pesquisa: abordagens de métodos qualitativos, quantitativos e mistos. **Sábias publicações**, 2014.

DAVISON, H. Kristl *et al.* Social media as a personnel selection and hiring resource: Reservations and recommendations. **Social media in employee selection and recruitment:** Theory, practice, and current challenges, p. 15-42, 2016.

DESSLER, Gary. **Fundamentals of human resource management.** Pearson, 2020.

DESSLER, Gary. **Human resource management twelfth edition.** Upper Saddle River, New, 2011.

DEWALT, Kathleen M.; DEWALT, B. R. **Participant observation:** a guide for fieldworkers (Second.). 2011. ISBN: 978-0759119277.

DUNCAN, T. **Princípios de Publicidade e IMC**. 2. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2010. ISBN: 978-0071274623.

FACIONE, Peter A.; CROSSETTI, Maria da Graça Oliveira; RIEGEL, Fernando. Pensamento crítico holístico no processo diagnóstico de enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 38, n. 3, p. e75576, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GODOY, A. S.; HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada nos stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008. ISBN: 978-8502067707.

GOLD, R. L. **Roles in sociological field observation in social forces**. 1958.

HAJLI, M. Nick. A study of the impact of social media on consumers. **International journal of market research**, v. 56, n. 3, p. 387-404, 2014.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. AMGH Editora, 2009.

KAHN, W. A.; BYE, H.; PASTOR, D. M. Inclusion: A Transformational Leadership Approach. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 24, n. 4, p. 475-488, 2017.

KENG, K. A.; et al. The role of social media in enhancing brand value. In: **Proceedings of the HIIT International Conference**, p. 1-6, 2011.

KLUEMPER, Donald H.; ROSEN, Peter A. Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. **Journal of managerial Psychology**, v. 24, n. 6, p. 567-580, 2009.

KOTHARI, C. R. **Research methodology**: Methods and techniques. New Age International, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing management (15th global ed.)**. England: Pearson, p. 803-829, 2016.

LEMES, Aline Garcia; WESCHENFELDER, G. A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Gestão Contemporânea: Revista de negócios do CESUCA**, v. 2, n. 3, p. 19-39, 2015.

MONTOYA, Peter; VANDEHEY, Tim. **The brand called you**: Make your business stand out in a crowded marketplace. McGraw Hill Professional, 2008.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

- PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods.** sage, 2002.
- PHILLIPS, Jean M. **Strategic staffing.** SAGE Publications, 2023.
- PHUA, Joe; JIN, Seunga Venus; KIM, Jihoon Jay. Gratifications of using Facebook, Twitter, Instagram, or Snapchat to follow brands: The moderating effect of social comparison, trust, tie strength, and network homophily on brand identification, brand engagement, brand commitment, and membership intention. **Telematics and Informatics**, v. 34, n. 1, p. 412-424, 2017.
- SCHMIDT, Frank L.; HUNTER, John E. **The validity and utility of selection methods in personnel psychology:** Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. 2016.
- SPARROW, P.; FARAH, C.; MINOCHA, S. Social media and recruitment: Towards new concepts and research. **Personnel Review**, v. 49, n. 5, p. 1078-1090, 2020.
- STUTZMAN, Frederic. An evaluation of identity-sharing behavior in social network communities. **Journal of the International Digital Media and Arts Association**, v. 3, n. 1, p. 10-18, 2006.
- ULRICH, Dave *et al.* HR talent and the new HR competencies. **Strategic HR Review**, v. 11, n. 4, p. 217-222, 2012.
- WALSH, Brett; VOLINI, Erica. **Rewriting the rules for the digital age:** 2017 Deloitte global human capital trends. 2017.
- XU, J.; *et al.* Factors influencing users' continuous intention to use LinkedIn in the workplace. **International Journal of Information Management**, v. 43, p. 5-16, 2018. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.009.