

USO DE REDES SOCIAIS PELAS EMPRESAS: SUA INFLUÊNCIA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS

BRAGA, Hilda Maria Cordeiro Barroso¹; ALMEIDA, Allycia Catarina da Silva².

<https://doi.org/10.60035/1678-0795.momentum-v2n24-595>

RESUMO

O artigo apresenta um estudo sobre a temática Recrutamento e Seleção (R&S) de candidatos pelas empresas, no Brasil, mediados pelas redes sociais, como tendência da atual sociedade. O estudo apresenta uma revisão bibliográfica sobre as redes sociais como instrumento do capitalismo de vigilância, estabelecido na sociedade humana a partir do início do séc. XXI. Realizou-se também uma pesquisa de natureza quantitativa, do tipo descritiva, com levantamento de campo por meio de questionário de múltipla escolha, para colher a percepção de colaboradores de empresas dos ramos industrial, serviços, comércio e outros, sediadas na região metropolitana de São Paulo e municípios vizinhos e da região bragantina, com uma amostra de 139 sujeitos. Os principais resultados apontam para o uso das redes sociais LinkedIn e Whatsapp pelas empresas para a atração e comunicação com os candidatos e a falta de percepção dos colaboradores de que as empresas os monitoram pelas redes sociais, com reflexo nos processos de promoção ou não. Os setores industrial e serviços entendem que a qualidade do R&S depende da competência do recrutador; todos os setores concordam que o uso das redes sociais torna o R&S mais ágil e com menor custo em relação ao modelo tradicional, mas que não influencia na qualidade da seleção.

Palavras-chave: redes sociais; recrutamento; seleção.

ABSTRACT

The article presents a study on the theme of Recruitment and Selection (R&S) of candidates by companies in Brazil, mediated by social networks, as a trend in contemporary society. The study includes a literature review on social networks as instruments of surveillance capitalism, established in human society since the beginning of the 21st century. A quantitative, descriptive field survey was also conducted using a multiple-choice questionnaire to gather the perceptions of employees from companies in the industrial, services, commerce, and other sectors, located in the metropolitan region of São Paulo, neighboring municipalities, and the Bragança region, with a sample of 139 subject. The main results indicate the use of LinkedIn and WhatsApp by companies for attracting and communicating with candidates; a lack of awareness among employees that companies monitor them through social networks, which may affect promotion processes. The industrial and services sectors believe that the quality of R&S depends on the recruiter's competence; all sectors agree that the use of social networks makes R&S faster and less costly compared to the traditional model, but does not influence the quality of selection.

Keywords: social networks; recruitment; selection.

¹ Doutora. Centro Universitário UNIFAAT e Universidade Municipal de São Caetano do Sul. *E-mail:* hildabraga@terra.com.br

² Aluna de Iniciação Científica do Curso de Jornalismo do Centro Universitário UNIFAAT. *E-mail:* allyciaalmeida4@gmail.com

INTRODUÇÃO

As redes sociais tornaram-se ferramentas estratégicas nas organizações, notadamente nas atividades de recrutamento e seleção de candidatos, como também no processo de promoção, transferência interna e valorização de colaboradores, ao oferecer às empresas novas formas de atrair, avaliar, engajar e conhecer melhor seus talentos humanos.

Os principais usos, pelas empresas, consistem na divulgação de vagas, análise de perfil, triagem inicial, comunicação com os candidatos, engajamento da empresa com seus talentos humanos e o monitoramento de seus talentos, tanto em relação à imagem que divulgam da empresa e de si próprios. Nesse sentido as empresas passam a ter uma visão mais ampla e acurada de seus talentos e de candidatos para vagas na empresa.

Coloca-se em discussão, no entanto, os riscos de tanta exposição das pessoas em suas redes sociais, o que leva a cair as máscaras, pois as pessoas criam uma imagem de si mesmas, a que desejam divulgar, mas, com o passar do tempo, essa imagem criada vai cedendo lugar à pessoa real, num processo de alienação em relação ao fato de que as redes sociais são mecanismos de monitoramento e vigilância e, mais do que isso, mecanismos de transformar as pessoas em “mais valia” de um sistema econômico. É um dos efeitos do chamado *big brother* moderno como forma de relacionar-se com o mundo, em que todos são monitorados por todos e todos monitorados pelas redes sociais, uma das implicações do chamado capitalismo de vigilância (Zuboff, 2021; Sousa, 2015).

Este cenário instiga reflexões sobre os efeitos das redes sociais em ambientes corporativos, relacionado à gestão dos talentos, seja na forma de captação, retenção e valorização. Nessa perspectiva, este artigo suscita alguns questionamentos: o uso das redes sociais, pelas empresas, tem favorecido os processos de recrutamento e seleção de novos talentos, do ponto de vista da qualidade e efetividade do processo? A escolha do melhor candidato é resultado do uso das redes sociais ou a melhor escolha depende da perspicácia do recrutador? A melhor escolha no recrutamento garante a permanência de um novo colaborador? As empresas têm investido nas redes sociais por ser um processo de atração e retenção de talentos com menor custo e mais rápido? As escolhas, nesse sistema, são mais eficazes? Do ponto de vista do uso das redes sociais pelas pessoas, quais os efeitos negativos de tanta exposição?

No intuito de promover uma reflexão sobre o processo de recrutamento e seleção, retenção e valorização dos talentos humanos, com o apoio das redes sociais, este artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a temática em pauta e dados quantitativos, por meio de levantamento empírico.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 O papel das redes sociais no capitalismo de vigilância

Este artigo é o resultado de um estudo sobre a influência das mídias digitais nos processos organizacionais, com foco na área de gestão de pessoas, setor de recrutamento e seleção. Antes de analisar sua influência nos processos organizacionais e para os profissionais, faz-se necessária a reflexão sobre como o mundo alterou sua forma de comunicação entre pessoas e das pessoas com as organizações, por meio das tecnologias de informação e comunicação (TICs), de tal forma que nossa sociedade foi se tornando dependente e refém dessas tecnologias.

As redes sociais modernas, mediadas pelas tecnologias de comunicação desenvolvidas principalmente na segunda metade do séc. XX, surgiram no final desse século, com a criação da WEB (*World Wide Web*³), condição para o surgimento da primeira rede social, o GeoCities (1994–2009), que possibilitava às pessoas criarem suas próprias páginas na internet (Helmond, 2015).

Com o florescimento das tecnologias digitais, no final dos anos 1990, o mercado financeiro vivenciou um intenso fluxo de investimentos para as empresas, cujos produtos estavam ligados às tecnologias da Internet (Schifferes, 2008). Tais empresas, mesmo sem um plano de negócio viável ou ainda sem retornos de receitas, passaram a receber investimentos, o que culminou no fenômeno chamado “estouro da bolha da internet”, o colapso financeiro que afetou empresas de tecnologia e internet nos Estados Unidos entre 1999 e 2001 (Koerner, 2021, p.1). Com a retração de investimentos nessas *startups* americanas, a Google passou a explorar comercialmente os dados dos usuários de seus serviços, passando a vender dados a empresas de outros setores, criando assim um mercado de comportamentos futuros (Zuboff, 2021; Koerner, 2021, p.1).

O outro evento significativo foi o atentado às Torres Gêmeas, em 11 de setembro de 2001, que levou as autoridades norte-americanas a financiarem e se associarem às empresas de tecnologia, para dominarem programas de monitoramento dos usuários da internet, a fim de se protegerem de novas ameaças (Zuboff, 2021).

Na 1^a década do séc. XXI, no entanto, surgem as redes sociais fortes, como o Facebook (2004), que veio a se tornar a rede mais popular do mundo; o LinkedIn (2003), concentrado no mundo profissional; o Twitter (2006), que introduziu a ideia de *microblogging*, permitindo que

³ WEB: *World Wide Web* (Rede de alcance mundial).

os usuários compartilhassem atualizações curtas, em tempo real (Helmond, 2015; Moura *et al.*, 2024).

Essa mudança significativa pela qual a sociedade passou, desde a metade do século passado até o início deste século, suscitou estudos, análise e críticas, dentre os quais se destaca o estudo de Shoshana Zuboff⁴ (2019), que resultou na publicação do livro “A era do capitalismo de vigilância”, em que analisa como a sociedade humana vivenciou, no final do século XX, o intenso desenvolvimento das tecnologias da informação, que possibilitou o advento da internet, fato que criou a expectativa de que as tecnologias iriam facilitar as atividades humanas, em suas diversas atividades pessoais e nas organizações. No entanto, logo no início do século XXI, a sociedade percebeu uma mudança radical do que se esperava do desenvolvimento dessas tecnologias “[...] para uma nova ordem econômica que reivindicaria a experiência humana como matéria-prima gratuita para práticas comerciais dissimuladas de extração [...]” (Zuboff, 2021, p. 162). Essa nova configuração denomina-se capitalismo de vigilância, como uma mutação do capitalismo da informação (Koerner, 2021) e contrário às bases da civilização liberal, que defende a autonomia e a vontade da pessoa humana (Melquior, 2016).

Estão aí criadas as condições para o advento do chamado capitalismo de vigilância, no qual em qualquer dispositivo ligado à internet são capturados os comportamentos humanos – arquitetura de extração (Zuboff, 2021, p. 163) –. “O usuário cede gratuitamente as suas informações ao concordar com termos de uso, utilizar serviços gratuitos ou, simplesmente, circular em espaços onde as máquinas estão presentes” (Koerner, 2021, p.1). Então, neste século, a sociedade humana passa a ser manipulada pelas tecnologias e mídias sociais (Brito, 2021; Santos, 2024).

1.2 Redes sociais e seu papel nas organizações

A chamada 4^a Revolução Industrial⁵ se caracteriza pela geração de muitas tecnologias – a criação da internet, a automação de processos, inteligência artificial –, as quais impulsionaram as mudanças na forma como produtos e serviços passaram a ser realizados e apresentados aos mercados (Schwab, 2019).

A internet, em especial, possibilitou o desenvolvimento das diversas mídias, denominadas redes sociais, que, a princípio, eram utilizadas para lazer e distração das pessoas,

⁴ Shoshana Zuboff: professora e pesquisadora da Universidade de Harvard.

⁵ Klaus Schwab: Fundador do Fórum Econômico Mundial, popularizou o termo com o livro *A Quarta Revolução Industrial* (2016).

com alcance global, permitindo-se saber o que está ocorrendo no mundo (Marques, 2020) e, com o passar do tempo, evoluíram para a principal forma de comunicação entre as pessoas, inclusive nos ambientes organizacionais.

Rede é uma representação formal de atores e suas relações, e rede social se refere a um conjunto de pessoas, organizações ou outras entidades de caráter social “[...] conectadas por relacionamentos sociais, motivados pela amizade e por relações de trabalho ou compartilhamento de informações e, por meio dessas ligações, vão constituindo e reconstruindo a estrutura social” (Tomaél; Marteleto, 2006, p. 75).

“As redes sociais online permitem estender este contexto para o universo virtual, permitindo a interação entre pessoas e grupos em função dos seus objetivos, partilhando conteúdos em diversos formatos [...]” (Marques, 2020, p. 45), com amplitude mundial.

No entanto, com a sociedade cada vez mais digital, as redes sociais passaram a ser mediadoras inclusive dos contatos interpessoais (Fragoso, 2017). No ambiente organizacional, por exemplo, as diversas formas de comunicação pelas redes sociais vieram possibilitar respostas mais ágeis às demandas do mercado, fortalecendo a conexão com os clientes e da empresa com seus colaboradores (Fragoso, 2017).

Dentre as principais mídias sociais que influenciam os ambientes organizacionais, destacam-se o LinkedIn, WhatsApp, Instagram e Facebook (Poder360, 2023).

De acordo com o Relatório Global Digital 2024, os brasileiros passam em média 3h37 por dia nas redes sociais, o que coloca o país em terceiro lugar mundial nesse quesito, atrás apenas da Índia e da Indonésia (Kemp, 2024; Forbes Tech, 2023; Poder360, 2023).

As redes mais acessadas no país são: YouTube (96,4% de alcance); Facebook (85,1%); e Instagram (81,4%) (Conscore, 2023).

O LinkedIn é uma plataforma de mídia social que possui comunidades de discussão, abrangendo diversos setores (Banov, 2020), e tem como público profissionais das diversas áreas. O Brasil é o quarto país que mais consome a rede social LinkedIn e, até o final de 2023, já possuía 62,2 milhões de usuários registrados na referida plataforma (Kemp, 2023).

No Brasil e no mundo, a rede social mais utilizada é o WhatsApp, como o principal canal de comunicação, tanto para mensagens pessoais quanto as do ambiente corporativo (Conscore, 2024), agilizando e barateando os processos.

As redes sociais, como meio de comunicação, promoveram transformações dos processos organizacionais, muito além de seu uso nas atividades do marketing. Essas mudanças foram, inclusive, muito significativas na área de gestão de pessoas, em suas atividades de recrutamento e seleção (R&S), treinamento e gestão de talentos (Bes; Capaverde, 2020). As

atividades de R&S mediadas pelas mídias sociais são o foco da análise e reflexão deste artigo, considerando a amplitude de possibilidades, agilidade nos processos, entre outras vantagens, mas também acenando para fatores negativos, como a vigilância social e a dependência e submissão da sociedade às regras das redes sociais.

1.3 As redes sociais como ferramentas estratégicas no recrutamento e seleção de candidatos

As pessoas constituem o capital humano e intelectual de uma organização e representam a inteligência que comanda os demais recursos em direção aos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2021). Os estudos mostram que empresas bem-sucedidas tratam seus talentos como parceiros e não mais como empregados. Esta nova postura das organizações exige, no entanto, “[...] investimentos em desenvolvimento e capacitação, reconhecimento e incentivos pela contribuição aos resultados [...]” (ibidem, p. 2). A viabilização dessa nova forma de relacionamento empresa-colaboradores, no entanto, passa pelo aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção a fim de que se encontre o melhor candidato: competências (*soft e hard skills*) alinhadas ao *fit*⁶ cultural.

O *fit* cultural refere-se ao alinhamento dos valores, comportamentos e atitudes de um indivíduo, seja colaborador, ou candidato, com a cultura, valores e as práticas da empresa. Quando há o chamado *fit* cultural, a empresa tende a reduzir o *turnover*, aumenta a produtividade, melhora o clima organizacional, fortalece sua marca perante os diversos públicos, dentre outras vantagens (Schein e Schein, 2022; Chiavenato, 2021). Esse alinhamento potencializa o engajamento e produtividade de seus talentos, promove equipes mais coesas, reduz a rotatividade e os custos com pessoal.

As chamadas *soft skills* são competências comportamentais que vão além do conhecimento técnico. Elas dizem respeito à forma como o profissional interage, se comunica, lidera, toma decisões e se adapta aos contextos organizacionais (Dutra *et al.*, 2017).

As empresas que publicam sistematicamente, nas redes sociais, conteúdos sobre sua cultura – eventos, conquistas e insights de seus colaboradores –, interagindo ativamente com a comunidade, têm obtido mais eficácia no processo de atração de bons candidatos (Marques, 2020).

⁶ *Fit* é uma palavra americana utilizada pela área de RH para expressar o alinhamento entre os ideais do candidato e da empresa.

As empresas, desde o final da última década, têm-se utilizado das mídias LinkedIn, Instagram e Facebook, principalmente para anúncio de vagas de emprego, ampliando consideravelmente o alcance da divulgação e também atraindo candidatos mais alinhados ao *fit cultural* (Souza *et al.*, 2023).

As informações públicas dos perfis dos profissionais são consideradas, num primeiro momento, avaliando-se o teor de suas mensagens, o currículo – experiência profissional, formação acadêmica, habilidades e interesses –. Este é um sinalizador de perfil para uma triagem inicial de candidatos e que, na sequência, será confirmado ou não pela apresentação de currículo e entrevista (Zucco, 2023; Marques, 2020).

O uso das tecnologias de informação e comunicação já se fazia presente nos ambientes empresariais desde a década passada e, na área de R&S, por exemplo, muitas empresas já utilizavam “[...] jogos on-line, softwares e programas para avaliação de conhecimentos práticos de candidatos, análise de perfil social [...] por meio das publicações nas redes sociais e entrevistas online” (Gaspar; Schwartz, 2017 *apud* Blumen; Cepellos, 2023, p. 5).

A inteligência artificial (IA) também passou a ser utilizada nos processos de R&S, favorecendo a triagem de currículos, evitando possíveis vieses de percepção dos profissionais recrutadores, no sentido de privilegiar ou recusar perfis, considerando fatores não relativos às competências profissionais (Ferreira, 2020; Souza *et al.*, 2023), possibilitando mais transparência, objetividade e a mesma oportunidade para todos os concorrentes a uma dada posição. Estudos da ABRH/SP (2025) apontam a incorporação do uso de inteligência artificial e *machine learning* (aprendizado de máquina) nos processos de R&S, que possibilitam a compreensão do padrão de contratação das empresas, aumentando a chance de acerto da escolha do candidato, além da redução do tempo do processo (Serrato; Lespinasse, 2023).

A literatura internacional suscita reflexões relevantes ao documentar como as redes sociais influenciam o relacionamento entre empresas e seus colaboradores e candidatos. Empresas americanas (70%), por exemplo, utilizam algum tipo de mídia social para pesquisar o candidato durante um processo de seleção; 50% monitoram seus empregados nas mídias sociais, e destes, 35% já repreenderam ou demitiram colaboradores pelo teor de suas postagens; quase 30% mencionam gostar de reunir mais informações, por meio das redes sociais, antes de contatar um candidato (CareerBuilder, 2018).

O fato de um candidato não ser ativo na internet pode indicar também que ele não é bem conectado com pessoas e/ou não possua habilidades interpessoais (Melton; Miller; Jensen; Shah, 2018), o que pode vir a se confirmar ou não se este candidato tiver a oportunidade de ser convidado para entrevista ou qualquer outro evento de contato pessoal.

A literatura internacional apresenta também discussão sobre a questão ética relacionada a *cybervetting* (avaliação cibernética) (Backman e Hedenus, 2019; Berkelaar; Harruissón, 2017). Tanto no Reino Unido como na Austrália, 60% dos colaboradores defendem que os empregadores não devem investigar informações em suas redes sociais; já no Canadá, entende-se que cada um é responsável pelo conteúdo postado, cabendo a este restringir as condições de acesso ao seu perfil e suas manifestações, que não sejam de caráter profissional.

O estudo brasileiro de Biberg (2019) traz uma contribuição muito interessante sobre o uso do *cybervetting* nos processos de R&S: os recrutadores do setor farmacêutico declararam não fazer uso dessa prática, pois a consideram antiética. A autora relata também que o segmento farmacêutico é altamente regulamentado, com procedimentos e *compliance* bastante rigorosos, tanto para os profissionais como para as empresas do setor.

No Brasil há vários estudos que mostram que as informações postadas por candidatos em mídias sociais são consideradas importantes e decisórias em processos de R&S (Kroker; Tonon; Niada, 2018).

Estudos brasileiros ressaltam as vantagens do uso das tecnologias na área de R&S como um poderoso suporte para o trabalho dos profissionais de RH (Avelar; Silva; Saraiva, 2021), redução de custo estimado para a contratação de um novo colaborador e que os processos que envolvem tecnologia são muito mais ágeis e assertivos (Lorenz, Oliveira e Silva, 2019).

Embora as redes sociais tenham facilitado os processos de recrutamento e seleção, como todos os demais processos de empresas, estudiosos apontam para o fato de que os candidatos também monitoram as empresas antes de se candidatarem, uma vez que se amplia o acesso às oportunidades em outras empresas, talvez com condições mais interessantes ou vantajosas (Gaspar; Schwartz, 2017; Pellaes, 2021; Teixeira; Hanashiro, 2000).

1.4 Os riscos do uso das redes sociais pelas empresas

Mas além de analisar os benefícios que a internet trouxe, também é preciso considerar os possíveis impactos. O uso das mídias sociais também oferece riscos relativos à privacidade dos candidatos e implicações éticas relativas às questões discriminatórias, julgamento indevido de candidatos e a validade das informações disponíveis (Chiavenato, 2022; Marques, 2020; Zucco, 2023).

As empresas, ao utilizarem as informações de candidatos, devem atentar para as leis antidiscriminatórias e respeito à privacidade dos candidatos, como se estabelece no artigo 5º, inciso I, que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza. No contexto das relações de trabalho, esse princípio proíbe que candidatos sejam tratados de maneira

diferenciada com base em condições de saúde, origem, gênero, cor ou qualquer outra característica pessoal irrelevante para o desempenho da função (Brasil, 2024; Figueiredo, 2019).

Em acréscimo, o artigo 7º, inciso XXX da Constituição, determina a “[...] proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil” (Brasil, 2024).

O direito à igualdade se aplica a todas as fases do vínculo empregatício, incluindo o processo seletivo. O empregador não pode criar barreiras discriminatórias para a contratação, sob pena de violar princípios fundamentais do direito do trabalho.

Nesse sentido, há riscos de julgamento indevido, a partir da análise de postagens pessoais, fotos ou a ausência de foto que poderiam influenciar negativamente a avaliação, mesmo que o candidato seja qualificado. Há também o risco de informações de candidatos postadas não serem verdadeiras, inclusive com perfil falso, conforme alerta da Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH-SP (2024). Segundo dados do Gartner⁷, até 2028 1 em cada 4 candidatos poderá ser artificialmente criado, como estratégia para extrair dados das empresas.

Nesse sentido, os especialistas também discutem sobre uma regulamentação específica sobre o uso da IA no recrutamento, uma vez que a Lei Geral de Proteção de Dados e o Marco Civil da internet não tratam especificamente desse tema (ABRH-SP 2024).

2 METODOLOGIA

O método para a realização desta pesquisa caracteriza-se como de natureza quantitativa, do tipo descritiva, com delineamento denominado *survey*, com uso de questionário de múltipla escolha (Sampieri; Collado; Lucio, 2013; Gil, 2019; Gil, 2022). Preliminarmente, foi realizada uma revisão da literatura sobre o uso das redes sociais pelas empresas brasileiras, com levantamento de publicações de caráter acadêmico, dos últimos 15 anos, disponíveis nas fontes: Scielo, portal periódicos Capes, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP e portal de publicações da FGV-SP, com o intuito de analisar a importância do uso das redes sociais na área de gestão de pessoas, especificamente para o processo de recrutamento e seleção, e também para a gestão dos talentos, para fins de promoção, mudança de atividade, entre outras

⁷ Gartner: **empresa** de TI, servir de norte para as outras empresas de tecnologia no mundo. Está entre as 500 maiores empresas de capital aberto dos EUA, pelo índice S&P.

possibilidades em atendimento às demandas das empresas e o reconhecimento das competências de seus colaboradores.

Em seguida procedeu-se à pesquisa de campo, por meio de questionário com perguntas fechadas: seis questões com cinco alternativas cada uma, versando sobre: as principais redes sociais utilizadas para as atividades de R&S de novos colaboradores, bem como identificar talentos entre seus colaboradores; eficácia do uso das redes sociais no R&S e as principais vantagens de seu uso. A coleta de dados foi realizada entre os meses de abril e junho de 2025.

A amostra abrangeu colaboradores de empresas dos ramos industrial, serviços, comércio e outras, sediadas na região metropolitana de São Paulo (municípios de São Paulo, Santo André e São Caetano do Sul) e municípios da região bragantina (Atibaia, Bragança Paulista, Nazaré Paulista e Jarinu), integralizando 139 sujeitos.

O questionário foi enviado aos convidados, por e-mail, e o teor explicitava as finalidades da pesquisa – estudo acadêmico na área de gestão empresarial –. Junto ao convite foi enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo os objetivos da pesquisa, o anonimato do participante, bem como da empresa em que atua ou já atuou nos últimos dois anos. Para os que concordaram com a participação, mediante manifestação via e-mail, foi enviado o questionário de pesquisa. As respostas dos sujeitos foram devolvidas também por e-mail.

A tabulação dos resultados foi realizada de forma segmentada por tipo de atividade: indústria, serviços, comércio e outros (este grupo reuniu profissionais de comércio exterior, agronegócios e outros).

A análise e interpretação dos dados foi realizada com o apoio dos conceitos e estudos realizados, no item da fundamentação teórica. Na sequência estão apresentados os resultados de cada pergunta, por meio de tabelas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa 139 profissionais de empresas sediadas no município de São Paulo e ABC paulista, dos segmentos: indústria (52), serviços (45), comércio (10) e outros (32) – Dados coletados na Questão 1, com predominância de empresas dos segmentos industrial e serviços –.

Na questão 2 (Q2) (Tabela 1) foi perguntado se “A empresa em que trabalha (ou trabalhou nos últimos 2 anos) utiliza-se das redes sociais para recrutamento e seleção de novos colaboradores?”

Tabela 1 – Tipos de redes sociais usadas pelas empresas

Quest.	Tipos de redes sociais usadas pelas empresas							
	Indústria		Serviço		Comércio		Outros (*)	
Q2	Nº	Perc.	Nº	Perc.	Nº	Perc.	Nº	Perc.
a. LinkedIn	23	44,23%	17	37,78%	2	20,00%	14	43,75%
b. Instagram	3	5,77%	1	2,22%	0	0,00%	6	18,75%
c. Whatsapp	6	11,54%	3	6,67%	5	50,00%	6	18,75%
d. LinkedIn e Whatsapp	19	36,54%	19	42,22%	1	10,00%	4	12,5%
e. Desconheço	1	1,92%	5	11,11%	2	20,00%	2	6,25%
Total	52	100%	45	100%	10	100%	32	100%

Fonte: Os autores (2025).

Nas respostas relativas aos segmentos indústria, serviços e outros, em média 42% apontaram o uso do LinkedIn e 39% dessa mesma amostra apontaram uso do LinkedIn e whatsapp. No setor do comércio, as respostas apontaram para o uso do Whatsapp em 50% da amostra, o que indica o uso das redes sociais para comunicação e não para conhecer e avaliar perfil.

Na questão 3 (Q3) (Tabela 2) foi perguntado se “A empresa em que trabalha (ou atuou nos últimos 2 anos) utiliza as redes sociais para identificar colaboradores a serem promovidos?”, com as seguintes alternativas de resposta:

- Q3a. Sim, para conhecer melhor o comportamento profissional de seus colaboradores.
- Q3b. Sim, para monitorar seus comentários em relação à vida profissional (novos conhecimentos e perspectivas de carreira na empresa).
- Q3c. Sim, para avaliar suas postagens: conteúdos, postura ética e forma de expressão.
- Q3d. Sim, para avaliar sua forma de relacionar-se com os colegas de trabalho (empatia, colaboração, liderança).
- Q3e. Não se utiliza das redes sociais para identificar talentos a serem promovidos.

Tabela 2 – Uso das redes sociais para monitorar os colaboradores

Quest.	Uso das redes sociais para monitorar os colaboradores							
	Indústria		Serviço		Comércio		Outros (*)	
Q3	Nº	Perc.	Nº	Perc.	Nº	Perc.	Nº	Perc.
Q3a.	2	4,00%	3	6,98%	1	10,00%	6	18,74%
Q3b.	1	2,00%	1	2,33%	0	0,00%	0	0,00%
Q3c.	4	8,00%	5	11,63%	0	0,00%	1	3,13%
Q3d.	1	2,00%	1	2,33%	0	0,00%	1	3,13%
Q3e.	43	86,00%	32	74,42%	9	90,00%	24	75,00%
Total	52	100%	45	100%	10	100%	32	100%

Fonte: Os autores (2025)

Na questão 3, ao se indagar se as empresas utilizam as redes sociais para monitorar seus colaboradores para as diversas finalidades – promoção, transferência de função ou outro tipo de valorização do colaborador –, 85% afirmam que a empresa não faz esse tipo de monitoramento. Essa resposta remete a um questionamento: com toda a exposição das pessoas nas mídias sociais, como elas podem negar que outros colaboradores da empresa não os acompanham e avaliam suas postagens? Parece uma percepção incoerente, em relação às respostas das outras questões. O processo de alienação de pessoas que utilizam sistematicamente as redes sociais desencadeia a perda de percepção da exposição a que se submetem. Ao cadastrar-se em uma rede e criar seus perfis, as pessoas buscam criar uma imagem – a que desejam que as pessoas façam dela –. Com o passar do tempo, no entanto, perdem a noção do monitoramento a que se expõem e passam a se mostrar como realmente são.

Na questão 4 (Q4) (Tabela 3) foi perguntado aos sujeitos da pesquisa “Qual sua percepção sobre a eficácia do recrutamento e seleção de talentos pelas redes sociais, considerando sua experiência e das pessoas mais próximas a você?”

Q4a. Ineficaz, pois as pessoas podem criar uma imagem pelas redes sociais que não corresponde à verdade.

Q4b. Pouco eficaz, pois as pessoas expõem apenas parte de suas experiências profissionais e talentos.

Q4c. A eficácia depende mais da perspicácia dos profissionais da empresa contratante do que da ferramenta.

Q4d. Eficaz, pois muitos profissionais investem em suas redes sociais e as empresas monitoram suas trajetórias.

Q4e. Muito eficaz, pois dá visibilidade aos profissionais disponíveis no mercado e, para as empresas, também é um processo simples e barato de captação de talentos.

Tabela 3 – Eficácia das redes sociais para R&S

Eficácia das redes sociais para R&S									
Quest.	Indústria		Serviço		Comércio		Outros (*)		
Q4	Nº	Perc.	Nº	Perc.	Nº	Perc.	Nº	Perc.	
Q4a.	4	8,00%	4	9,30%	0	0,00%	2	6,25%	
Q4b.	6	12,00%	5	11,63%	4	40,00%	3	9,38%	
Q4c.	15	30,00%	8	18,60%	3	30,00%	7	21,87%	
Q4d.	9	18,00%	13	30,23%	2	20,00%	8	25,00%	
Q4e.	18	36,00%	12	27,91%	1	10,00%	12	37,50%	
Total	52	100%	45	100%	10	100%	32	100%	

Fonte: Os autores (2025).

Os resultados da questão 4 revelam percepções diferentes, entre os segmentos empresariais, sobre a eficácia do uso das redes sociais para o recrutamento e seleção de talentos. Na indústria, 30% consideram a perspicácia dos recrutadores como ponto forte e 36% como uma ferramenta que dá visibilidade aos profissionais e é um recurso barato e simples para as empresas recrutarem candidatos. Portanto, esse processo traz vantagens, porém a qualidade da escolha do candidato depende da competência do recrutador.

Já no segmento de serviços, a percepção de 40% dos sujeitos é de que as pessoas não explicitam nas redes sociais suas verdadeiras experiências e competências, pois criam uma imagem que acreditam ser bem-vista pela sociedade. Também, 30% dos sujeitos acreditam mais na perspicácia dos recrutadores para identificarem bons candidatos, adequados às vagas existentes.

Na categoria “Outros”, 37,50% acreditam que o uso das redes sociais dá maior visibilidade aos profissionais, potencializando a recolocação no mercado.

Na questão 5 (Q5) (Tabela 4) foi perguntado “[...] qual a principal vantagem de empresas utilizarem as redes sociais para o processo de recrutamento e seleção externo?”

Q5a. Maior eficácia nas contratações.

Q5b. Conhecer melhor o perfil e potencial dos candidatos.

Q5c. Fomenta a proximidade da empresa com o público profissional, potenciais colaboradores.

Q5d. É uma forma dinâmica e mais barata para atrair bons candidatos.

Q5e. A empresa torna-se mais atraente para os potenciais candidatos.

Tabela 4 – Vantagens do uso de redes sociais no R&S

Quest.	Vantagens do uso de redes sociais no R&S							
	Indústria		Serviço		Comércio		Outros (*)	
	Nº	Perc.	Nº	Perc.	Nº	Perc.	Nº	Perc.
Q5								
Q5a.	1	2,00%	2	4,65%	0	0,00%	1	3,13%
Q5b.	13	26,00%	11	25,58%	4	40,00%	10	31,25%
Q5c.	15	30,00%	11	25,58%	3	30,00%	10	31,25%
Q5d.	14	28,00%	14	32,56%	3	30,00%	11	34,38%
Q5e.	8	16,00%	3	6,98%	0	0,00%	0	0,00%
Total	52	100%	45	100%	10	100%	32	100%

Fonte: Os autores (2025).

Na questão 5, a maioria dos sujeitos dos segmentos pesquisados aponta para a importância do uso das redes sociais no R&S, considerando a possibilidade de conhecer os candidatos, aproximação da empresa com profissionais de mercado, potenciais candidatos e é uma forma rápida e barata para atrair candidatos, o que não garante a qualidade da escolha. Esse resultado remete à importância das redes sociais para as empresas, não só para a atração de candidatos, agilidade e baixo custo no processo, mas para avaliar o quanto as vagas ofertadas atraem candidatos bem qualificados ou não, o que funciona como forma de autoavaliação das empresas.

Todos os setores reconhecem também que o uso das redes sociais não garante boas contratações e nem potencializa a atratividade da empresa para os potenciais candidatos, mesmo com a construção da imagem institucional nas redes sociais.

Talvez essa percepção dos sujeitos não considere as empresas que se utilizam das redes sociais para a construção de sua imagem como estratégia de atratividade e não somente as utilizem para um evento pontual, como o recrutamento.

Na questão 6 (Q6) (Tabela 5) foi perguntado, na percepção dos sujeitos, “[...] qual a principal vantagem para as empresas de utilizarem as redes sociais para o processo de recrutamento e seleção interno?”

Q6a. Retenção de talentos.

Q6b. Conhecer melhor seus colaboradores.

Q6c. Fomenta a proximidade entre a empresa e seus colaboradores.

Q6d. É uma forma prática e mais barata de monitorar seus colaboradores.

Q6e. Gera maior identidade entre a empresa e seus colaboradores.

Tabela 5 – Vantagem do uso de redes sociais para R&S interno

Vantagem do uso de redes sociais para R&S interno								
Quest.	Indústria		Serviço		Comércio		Outros (*)	
Q6	Nº	Perc.	Nº	Perc.	Nº	Perc.	Nº	Perc.
Q6a.	9	18,00%	4	9,30%	0	0,00%	4	12,50%
Q6b.	12	26,00%	10	23,26%	4	40,00%	10	31,25%
Q6c.	16	32,00%	9	20,93%	3	30,00%	10	31,25%
Q6d.	9	18,00%	12	27,91%	2	20,00%	4	12,50%
Q6e.	6	12,00%	7	16,28%	1	10,00%	4	12,50%
Total	52	100%	45	100%	10	100%	32	100%

Fonte: Os autores (2025).

Na questão 6, três segmentos de empresas concordam que as redes sociais possibilitam às empresas conhecerem melhor seus colaboradores e também fomentam a proximidade entre empresa e colaborador. Os percentuais desse tipo de percepção são: 58% na indústria, 51% em serviço, 70% no comércio e 62,5% em outros. Esta resposta dos sujeitos contradiz o resultado da questão 3, quando os sujeitos afirmam que as empresas em que atuam (Q3e.) “Não se utilizam das redes sociais para identificar talentos a serem promovidos”, ou seja, não monitoram seus colaboradores. Novamente, a resposta acena para uma possível alienação das pessoas em relação à exposição nas redes sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, realizado por meio de levantamento bibliográfico e levantamento de campo, ainda que numa delimitada região – município de São Paulo e municípios vizinhos (ABC paulista) e região bragantina –, vem analisar o papel das redes sociais nas atividades

organizacionais, especificamente no setor do recrutamento e seleção, e a percepção de profissionais que buscam novas oportunidades de trabalho. Do ponto de vista do estudo bibliográfico, além de apresentar como as empresas têm se beneficiado das redes sociais, suas limitações e apontar quais os fatores decisivos para uma boa seleção, o trabalho apresenta também uma visão crítica do papel das redes sociais na sociedade humana, em que o comportamento das pessoas se tornou a “mais valia”, no modelo econômico estabelecido no início deste século, denominado capitalismo de vigilância.

Os estudos bibliográficos e o levantamento de campo apontam a importância da perspicácia dos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas, que é o fator decisivo para a melhor escolha de um candidato, embora as redes sociais tenham facilitado e agilizado o processo de divulgação de vagas de emprego, alcance geográfico na divulgação e redução de custo. O LinkedIn é reconhecido como a principal ferramenta de captação de candidatos, e o whatsapp o melhor meio de comunicação entre empresa e candidato.

A pesquisa de campo revelou também um fato muito interessante, que é a baixa percepção das pessoas de que podem ser monitoradas pela exposição nas redes sociais. Ao criarem seus perfis profissionais e publicarem ideias, atividades, gostos pessoais, conversas com amigos ou com pessoas, diante de uma disputa, perdem a noção das consequências de tanta exposição, a ponto de não perceberem o quanto são monitoradas, inclusive no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista das empresas, o desafio dos profissionais do R&S remete à capacidade de desconstruir a imagem que muitos profissionais criam nas redes sociais para construir a imagem real – competências técnicas e comportamentos – e o quanto o candidato profissional tem compatibilidade com o *fit* cultural.

Embora as redes sociais e outras tecnologias como a IA tenham facilitado o processo de R&S, estas não garantem a melhor escolha, pois levam a excluir candidatos cujas informações do currículo, por exemplo, não apresentam vocabulário a ser incorporado pelo algoritmo, programado para o que a empresa pretende selecionar, por exemplo. Além disso, ainda se coloca uma problemática: o quanto as redes sociais são vulneráveis a preconceitos (gênero, cor, idade, estado civil etc.) e percepções errôneas sobre candidatos e tendem a excluir aqueles com pouca habilidade com a ferramenta, ao informar tecnicamente suas competências.

REFERÊNCIAS

ABRH-SP. Associação Brasileira de Recursos Humanos: São Paulo. Grupo de estudos. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/>. Acesso em 20 ago. 2025.

AVELAR, C. F. P.; SILVA, Y. M.; SARAIVA, H. L. Tecnologia Aplicada ao Recrutamento e Seleção: Mudanças Divulgadas e Resultados Percebidos no Uso de Soluções Oferecidas por Hr Techs Brasileiras. **Gestão & Sociedade**, n.15, p. 4620-4643, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v15i43.3490>. Acesso em: 15 ago. 2025.

BACKMAN, C.; HEDENUS, A. Online privacy in job recruitment processes?: boundary work among cybervetting recruiters. **New Technology, Work and Employment**, 2019, v. 34, n. 2 p. 157-173. DOI: 10.1111/ntwe.12140. Disponível em: <https://www.mendeley.com/catalogue/202a13a7-bb33-3480-a8be-caab1be58e30/ent.../preview & related info> | Mendeley. Acesso em: 12 ago. 2025.

BANOV, M. R. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

BERKELAAR, B. L.; HARRUSSON, M. A. *Cybervetting. International Enciclopedias of Comunicationg*. Texas, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2017. DOI: 10.1002/9781118955567. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118955567>. Acesso em: 12 ago. 2025.

BES, P.; CAPAVERDE, C. B. **Planejamento em Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Grupo A, 2020. E-book. ISBN 9786581492946.

BIBERG, J. M. M. **Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção**: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2019.

BLUMEN, D.; CEPELLOS, V. M. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 21, n. 2, p. e2022–0080, 2023. DOI: 10.1590/1679-395120220080. Disponível em: 23 <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/88515>. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa civil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. (atualizada). Brasília, DF: Emendas, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 29 jul. 2025.

BRITO, L. A. de. **Entre a utopia e a distopia**: o capitalismo de vigilância e suas consequências na democracia. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021. 153 p.

CAREERBUILDER. **Candidate Sourcing, Workforce Analytics e HR Software**. Chicago, Illinois. 2018. Disponível em: <http://www.careerbuilder.com>. Acesso em: 14 ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. [3. Reimp.]. São Paulo: Atlas, 2022. 512 p. ISBN 978-85-97-02406-7.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. ISBN 9788597027778. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 31 maio. 2025.

CONSCORE. **Tendências de Social Media 2023**. Publicação de 15 fev. 2023. Disponível em: <https://www.comscore.com/por/Insights/Eventos-Webinars/Webinar/2023/Tendencias-de-Social-Media-2023> - Comscore, Inc. Acesso em: 10 ago. 2025.

CONSCORE. **Um olhar em Social media**: Insights 2023 x 2024. Publicação de 4 mar. 2024. Disponível em: <https://www.comscore.com/por/Insights/Apresentacoes-e-documentos/2024/Um-olhar-em-Social-media-Insights-2023-x-2024>. Acesso em: 10 ago. 2025.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Grupo GEN, 2017. 496 p. *E-book*. ISBN 9788597013320.

FERREIRA, B. P. **Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção**: Amiga ou Inimiga? Percepções e Atitudes de Profissionais de Recrutamento e Seleção portugueses. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2020.

FIGUEIREDO, Fábio Vieira. **Manual de Direito Civil**. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 1, 2019. 1088 p. ISBN-13: 978-8553213467.

FORBES Tech. [portal]. **Brasil é o terceiro maior consumidor de redes sociais em todo o mundo**. Por: Luiz Gustavo Pacete. Publicado em mar. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/03/brasil-e-o-terceiro-pais-que-mais-consume-redes-sociais-em-todo-o-mundo/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

FRAGOSO, A. I. M. **A Influência das Redes Sociais nos Processos de Recrutamento e Seleção**. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Portugal, 2017. 163f.

GASPAR, D. J.; SCHWARTZ, G. M. Recrutar e Selecionar Pessoas com o Apoio das Tecnologias: Olhares dos Profissionais de Recursos Humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 21, n. 34, p. 98-107, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Gen Atlas, 2022. 208 p. ISBN: 978-65597716.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Gen Atlas, 2019. 328 p. ISBN 8597003901 9788597003901.

HELMOND, A. The platformization of the web: making web data platform ready. **Social Media + Society**, v. 1, n. 2, 2015. Doi: 205630511560308. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2056305115603080>. Acesso em: 16 ago. 2015.

KEMP, Simon. Digital 2024: Global overview report. **Datareportal**. 31 jan. 2024. Disponível em: Digital 2024: Global Overview Report-DataReportal-Global Digital Insights. Acesso em: 11 ago. 2025.

KOERNER, Andrei. Capitalismo e vigilância digital na sociedade democrática. Resenha. **Revista brasileira de ciências sociais**, v. 36, n. 105, p. 1–6, 2021. e3610514. DOI: 10.1590/3610514/2020.

KROKER, N.; TONON, L.; NIADA, A. Uso e influência das redes sociais virtuais nos processos de Recrutamento & Seleção: uma análise na perspectiva de profissionais de recursos humanos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42, 2018. Curitiba. **Anais** [...] Curitiba: ANPAD, 2018.1v.

LORENZ, D. R.; OLIVEIRA, J. M. S.; SILVA, J. R. D. **Instrumentos Tecnológicos: Vantagens e Desvantagens da Utilização no Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas**, 2019. Disponível em: <http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20191021-231403.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2025.

MARQUES, V. **Redes sociais 360**: como comunicar online. Lisboa: Actual (Portugal), 2020. 596 p. ISBN 9789896945732.

MELQUIOR, J. G. **O Liberalismo**: antigo e moderno. 3. ed. 2016. eBook Kindle. 336 p. (Biblioteca José Guilherme Merquior). ISBN-13: 978-8580332599.

MELTON, J.; MILLER, R.; JENSEN, B. R.; SHAH, V. Decisions, decisions: Cybervetting through the eyes of students. **Journal of Education for Business**, v. 93, n. 5, p. 252-259, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1442785>. Acesso em: 13 ago. 2025.

MOURA, L. F. de et al. A história das redes sociais e seus impactos. **Revista FIT: Ciências Humanas**, v. 28, n.131, fev. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10626254. Disponível em <https://revistaft.com.br/category/edicao131/>. Acesso em: 14 ago.2025.

PELLAES, A. A adoção de ferramentas de atração e recrutamento online pelas organizações no Brasil: um estudo sobre motivações e impactos. **Brazilian Journals of Business**, v. 3, ed. 4, p. 3192-3207, 30 jun. 2021. DOI 10.34140/bjv3n4-027. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/index.php/BJB/article/download/34836/27243>. Acesso em: 15 maio 2025.

PODER360. [portal]. **Levantamento da Comscore**. Dados publicados em mar. 2023. Disponível em: <https://www.bing.com/search?q=https%3A%2F%2Fwww.poder360.com.br%2Fmidia%2Fbrasil-e-o-3o-pais-que-mais-usa-redes-sociais-no-mundo%2F%29&f>. Acesso em: 29 jul. 2025.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Trad. Daisy Vaz de Moraes. Ver. técnica Ana G. Q. Garcia, Dirceu da Silva e Marcos Júlio. Porto Alegre: Editora Penso, 2013. 624 p.

SANTOS, D. M. dos. **Comunicação Mercadológica infantil em tempos de Capitalismo de Vigilância**: Uma análise sobre a eficácia das ferramentas de “controle parental” em redes sociais digitais. Orientador: Dr. Rogério Covaleski. 2024. 209 f. Tese (Doutorado em

Comunicação) Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2024.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. Trad. Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Gen Atlas, 2022. 328 p. ISBN: 9786559773626.

SCHIFFERES, Steve. Crises financeiras: as lições da história. A crise das ponto.com, fim dos anos 90. **BBC Brasil.com**. Brasília, DF. Publicado em 22 jan., 2008. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/reporterbcb/story/2008/01/080122_economiacriseslicoes_ba. Acesso em: 14 ago. 2025.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Trad. Moreira Daniel Miranda. eBook Kindle. Edipro, 2019. 234 p. (*World Economic Forum*).

SERRATO, C.; LESPINASSE, B. ABRH-SP. **Afinal de contas, o que é RH?** ABRH-SP. Grupo: Transformação digital e analytics. São Paulo/SP, 2023.

SOUSA, R. B. F. **As estratégias transmídias em Big Brother Brasil**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Comunicação, Recife, 2015. 121 p.

SOUZA, R. A.; SILVA, E. F.; BERTLACI JR., L. A.; FREITAS JR., N. O Impacto das Redes Sociais nos Processos de Recrutamento e Seleção. **Revista F**, v. 27, n. 127, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.10028929. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-impacto-das-redes-sociais-nos-processos-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

TEIXEIRA, M. L.; HANASHIRO, D. **Gestão do Fator Humano**: Uma visão baseada na era digital: Uma visão baseada na era digital. São Paulo: Saraiva, 2020. ISBN 658795846X, 9786587958460.

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. Redes sociais: posição dos atores no fluxo da informação. Encontros Bibli: **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n. especial, p. 75-91, 2006. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/342/387>. Acesso em: 17 jul. 2025.

ZUBOFF, Shoshana. **A era do capitalismo de vigilância**: a luta por um futuro humano na fronteira do poder. Trad. George. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2021. 823 p. Edição digital. E-ISBN 978-65-5560-145-9.

ZUCCO, Alessandra. Influência das redes sociais no recrutamento e seleção de candidatos: avaliação, desafios e perspectivas futuras. **Revista Tópicos**, v. 1, n. 4, 2023. ISSN: 2965-6672. Doi: 10.5281/zenodo.10359568.