

## **REDES SOCIAIS NA GESTÃO DE PESSOAS: o uso do LinkedIn em uma Instituição Comunitária de Ensino Superior**

**Anne dos Santos Bartell,  
Universidade do Sul do Estado de Santa Catarina,  
bartellanne@gmail.com**

**Helen Fischer Günther,  
Universidade do Sul do Estado de Santa Catarina,  
helen.fg@gmail.com**

### **RESUMO**

Atualmente, o uso de redes sociais é um fenômeno que atinge uma parte significativa da população. Assim, é essencial considerar as redes sociais e seu uso também quando pensamos na gestão de pessoas. Este trabalho teve como objetivo geral investigar os impactos do uso desta rede social na gestão de pessoas, mais especificamente no âmbito do subprocesso recrutamento e seleção de uma universidade comunitária. Esta pesquisa é bibliográfica, descritiva e aplicada, em que os dados foram coletados por meio de questionário, que obteve resposta de dez gestores da universidade comunitária de Santa Catarina pesquisada. Os resultados apontam que a rede social LinkedIn é subutilizada para fins de contratação, sendo mais utilizada como vitrine profissional e que seu potencial é pouco aproveitado pelos gestores participantes do estudo.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Redes sociais. LinkedIn. Universidade comunitária. Recrutamento e seleção.

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este artigo teve como tema a rede social LinkedIn e seus impactos na gestão de pessoas em uma universidade comunitária. A gestão de pessoas é uma área estratégica em qualquer negócio, e ela depende de diversos aspectos, incluindo fatores de ordem ambiental, do negócio da organização e de processos internos. “Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 53). Portanto, atualização é algo importante nesta atividade.

As universidades desempenham um importante papel no desenvolvimento social, sendo o local onde os profissionais se preparam para vários nichos do mercado de trabalho. Segundo a LDB 9394/96, as Instituições de Ensino Superior (IES) são classificadas como públicas ou privadas, e estas últimas ainda podem ser consideradas particulares, comunitárias, confessionais ou filantrópicas. Esta pesquisa foi desenvolvida em uma IES comunitária, que pode ser definida, ainda de acordo com a LDB 9394/96, como “[...] as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade” (BRASIL, 1996).

Atualmente, o uso de redes sociais é um fenômeno que atinge uma parte significativa da população. Assim, é essencial considerar as redes sociais e seu uso, também quando pensamos na gestão de pessoas. Neste sentido, recorremos a Bastos e Santos (2007, p. 29), que em sua pesquisa já afirmavam que cada vez mais se compreende que os indivíduos estão inseridos em redes sociais – dentro e fora das organizações. Como consequência [sic], essas redes podem constituir unidades de análise potencialmente mais ricas para compreender o posicionamento das pessoas e a dinâmica dos processos coletivos.

Em estudo anterior, Marteleto (2001) aplicou a metodologia de análise de redes sociais nos estudos de fluxo e transferência de informação e, como conclusão, mostrou que, em tais redes, certos personagens são responsáveis por sua dinamização e ocupam posições estratégicas. A autora ainda esclarece que as redes sociais representam “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados” (MARTELETO, 2001, p. 72).

Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p. 93) afirmam:

A informação e o conhecimento estão em todas as esferas e áreas, são considerados essenciais tanto do ponto de vista acadêmico quanto profissional e, quando transformados pelas ações dos indivíduos, tornam-se competências valorizadas, gerando benefícios sociais e econômicos que estimulam o desenvolvimento e são, ainda, recursos fundamentais para formação e manutenção das redes sociais.

Assim, a partir do estudo dos autores citados, surgiu a motivação para compreender se o uso de redes sociais tem impacto na Gestão de Pessoas, pois, nos últimos anos, o uso de redes sociais tem se intensificado, principalmente a partir da chegada do LinkedIn no Brasil, que é destinada à captação de talentos. Desta forma, inserir a análise do uso de redes sociais e seu impacto para a Gestão de Pessoas pode ser considerada uma característica importante para a atualização, o que levou à seguinte pergunta de pesquisa: qual o impacto do uso da rede social LinkedIn na gestão de pessoas em uma universidade comunitária de Santa Catarina?

A contribuição deste trabalho vem do intuito de compreender se a IES pesquisada utiliza a ferramenta tecnológica foco de investigação, pois, na atualidade, a tecnologia, principalmente no uso de redes sociais, é algo que facilita a divulgação de informação e conhecimento. Portanto, decidiu-se por realizar uma pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica, que se desdobra em descritiva, aplicada e qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário, utilizando, assim, fontes primárias e secundárias.

Este trabalho está organizado em três capítulos. O primeiro é esta introdução, seguido pelo segundo, que complementa a fundamentação teórica, os resultados obtidos e as discussões. O terceiro capítulo pontua as conclusões alcançadas pelo estudo.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

A globalização é um fenômeno em constante desenvolvimento e seu impacto alcança todas as áreas: não é diferente com a gestão de pessoas. Junto com ela, as tecnologias têm trazidos inúmeras possibilidades (CARDOSO, 2009). Entre as tecnologias que se espalham pelo mundo, um dos fenômenos mais abrangentes foi o aparecimento e disseminação das redes sociais. Embora existam diversos tipos de redes sociais, a LinkedIn é uma rede direcionada a perfis profissionais. Em 2016, a Microsoft© adquiriu a empresa por 23,2 bilhões de dólares, o que dá uma dimensão do valor desta rede social (G1, 2016).

De acordo com Saes (2016), o Brasil é o terceiro país com mais usuários no LinkedIn, atrás apenas dos Estados Unidos e Índia. O autor ainda apresenta infográficos com estatísticas

sobre os perfis: dos 25 milhões de usuários, 55% são homens e 45% mulheres. Este contingente é quase a totalidade da população do Chile, Uruguai e Paraguai juntos. São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná têm, cada um, mais de um milhão de usuários (SAES, 2016).

Nosso país tem dimensões continentais, e a captação e retenção de talentos, na gestão de pessoas, pode se utilizar de ferramentas diversas que auxiliem nesta árdua tarefa. Na era digital, em que a cada dia surgem novas possibilidades, provoca a reflexão acerca do uso de ferramentas digitais no campo da gestão de pessoas.

Por esta razão, surgiu o questionamento norteador da pesquisa, descrito na introdução deste trabalho. Assim, faz-se necessário compreender melhor o que são redes sociais e qual alcance elas têm atingido em nosso país.

De acordo com a página da própria rede social, o LinkedIn é “a maior rede profissional do mundo, com mais de 562 milhões de usuários em 200 países e territórios” (LINKEDIN, [s.d.]), e que é uma empresa com um modelo de negócios diversificado, onde a receita provém de assinaturas, vendas de publicidade e de soluções de recrutamento. Em dezembro de 2016, a Microsoft adquiriu o LinkedIn, assim unindo o maior serviço de nuvem profissional do mundo com a maior rede profissional do mundo.

Chiang e Suen (2015) informam que o LinkedIn é a comunidade on line que mais tem crescido exponencialmente. Os autores ainda pontuam que Barnes e Lescault, da Universidade de Massachussets em Dartmouth, realizaram um estudo em 2012, onde descobriram que 81% das empresas usam a LinkedIn para recrutar talentos, e que o LinkedIn é, talvez, a rede social mais amplamente utilizada com sucesso por recrutadores na internet.

De acordo com Dalmazó (2011, p. 01), a LinkedIn passou de “de pequena rede social a uma importante ferramenta de recrutamento, com cada vez mais espaço dentro das empresas”. A autora conta que a rede foi fundada em 2003, e não teve grande crescimento no início. Entretanto, em 2011, quando escreveu o artigo, a LinkedIn era uma das 100 maiores companhias do mundo.

A empresa levou anos construindo uma plataforma para atender a vários aspectos no mundo dos negócios — e hoje passa a lucrar mais com isso. A diversificação de receitas criou um modelo de negócios robusto, diferentemente de outras redes sociais, que, em geral, baseiam seu lucro em publicidade online (DALMAZO, 2011, P. 01).

A autora ainda explora um caso de contratação pela rede: Além de buscar potenciais

funcionários, a companhia [Dell] utiliza o canal para promover produtos e serviços e também para se ligar à sua rede de fornecedores e contatos comerciais. “Empresas que exploram o LinkedIn conseguem até mesmo despertar nas pessoas o desejo de trabalhar lá”, diz Pedro Ivo Resende, fundador da Riot, especializada em estratégias de mídias sociais (DALMAZO, 2011, p. 1).

Assim, é importante verificar de que forma os recrutadores, especificamente na área da Educação, também tiram proveito da existência desta rede social para a captação de talentos, pois o mercado de trabalho, na atualidade, exige rapidez e eficiência, e em se tratando da gestão de pessoas, no recrutamento e seleção não é diferente.

Pontes (1996) afirma que o processo de recrutamento busca encontrar pessoas que tenham as qualidades mínimas para ocupar a posição em aberto na empresa. Assim, recrutar significa captar pessoas que se identifiquem com o propósito da empresa, com características condizentes com as atividades que desempenhará. Dito de outro modo, é a colocação de um profissional em um posto que precise das qualidades que ele possui. Desta forma, a oportunidade em aberto precisa encontrar o profissional cujo perfil mostre que responde ao que a empresa precisa.

Para Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento é o primeiro passo para preencher uma oportunidade de trabalho que está em aberto. No recrutamento, o profissional de RH vai convocar pessoas com a finalidade de preencher uma vaga. Ele chamará, atrairá, reunirá estas pessoas e selecionará aquele cujo perfil esteja mais alinhado às necessidades da empresa.

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (GIL, 2001, p. 93).

Assim, é a partir da descrição da função que o profissional de RH buscará, pelo processo de seleção, o profissional para a vaga.

Gil (2001) ainda pontua os recrutamentos internos e externos: o primeiro não faz parte do foco deste estudo. O autor ainda menciona cartazes, recomendação, pessoal dispensado, agências, associações profissionais e anúncios, destacando o baixo custo dos cartazes; a vantagem de aceitação dos candidatos recomendados; a readmissão, quando os motivos de

desligamento forem aceitáveis para isto; o gasto com agências de recrutamento, e as associações profissionais como “fóruns adequados para que seus membros possam trocar ideias, manter contatos profissionais e aperfeiçoar habilidades” (GIL, 2001, p. 95), e que muitas delas podem auxiliar, sendo “fonte adequada para recrutamento de pessoal adequado”.

A obra de Gil é de 2001; portanto, anterior ao início das atividades da Rede Social que figura como objeto deste estudo. Ao mencionar onde anunciar, o autor esclarece que “é preciso identificar os melhores meios” de atingir os objetivos do anúncio, e “decidir pelo meio mais adequado” (GIL, 2001, p. 95). Ao abordar os meios, também menciona a internet, com “um número crescente de endereços eletrônicos que recebem currículos e candidatos a empregos”, e que muitas empresas “abrem-se diretamente para o envio de currículos pela internet” (GIL, 2001, p. 97).

A realidade, atualmente, é que os processos de recrutamento utilizam cada vez mais os recursos eletrônicos. Mais uma razão para justificar o foco deste trabalho, direcionado a uma rede social cujo objetivo é a aproximação entre pessoas e empresas: é uma rede de negócios, pois o foco é no relacionamento profissional, especificamente, o que não ocorre em outras redes sociais.

Para verificar qual o impacto do uso da rede social LinkedIn na gestão de pessoas na IES comunitária na região sul do Brasil, no estado de Santa Catarina, iniciou-se esclarecendo como se dá o uso da rede social LinkedIn e seus impactos na gestão de pessoas no âmbito do recrutamento e seleção. Observou-se o uso da rede por profissionais e recrutadores e os impactos provenientes do uso da rede social LinkedIn na gestão de pessoas da instituição. Especificamente, verificou-se se os gestores utilizam a rede social LinkedIn para buscar informações no momento de recrutar e selecionar talentos.

### **3 RESULTADOS, DESAFIOS E APRENDIZADO**

Percebemos que 90% dos respondentes conhece a Rede Social LinkedIn, correspondendo à primeira pergunta do instrumento de coleta. Sobre a utilização da rede LinkedIn como gestor, foco da segunda pergunta, 80% escolheu a opção sim, pontuando que utilizam a rede. Entretanto, 100% dos participantes responderam que não utilizam esta rede social para recrutamento de talentos. Estes achados vão ao encontro do que foi visto na literatura pesquisada, em que se percebeu que a Rede Social LinkedIn é a maior rede

profissional do mundo (LINKEDIN, [s.d.]), e a que mais cresce (CHIANG; SUEN, 2015). Com os entrevistados para este trabalho não foi diferente, já que a quase totalidade dos respondentes conhece e usa a rede.

Entretanto, nosso resultado não viu o uso da rede para recrutar talentos. A literatura pesquisada mostrou que, em um estudo de 2012, a LinkedIn fosse, talvez, já naquela época, a rede social mais amplamente utilizada por recrutadores na internet, e com sucesso, mas isto não ocorre, ainda, com os pesquisados.

Sobre a verificação de alguma rede social antes de contratar um novo colaborador, 60% verifica o Facebook; 40%, o Instagram; 40% constata o LinkedIn; nenhum dos respondentes utiliza o Twitter para este fim; e 40% não verifica o perfil em redes. Embora a pesquisa citada anteriormente tenha apontado o LinkedIn como a rede social mais amplamente utilizadas por recrutadores, o maior percentual encontrado, para o uso de uma rede social verificada, foi para o Facebook. Ainda assim, ao serem inquiridos se a rede social LinkedIn pode ser um fator decisivo na hora de escolher entre um candidato e outro, 90% responderam que sim; e 10% afirmaram que não. Também informaram, quanto à pergunta se os participantes acreditam que a rede social LinkedIn tem impactos na gestão de pessoas, 80% responderam que sim; e 20% afirmaram que não.

Entre as perguntas abertas, que visavam a compreender melhor o uso que os gestores fazem da rede, ao serem questionados se acreditam que o perfil da rede social tem relevância na hora de escolher e selecionar um colaborador, as respostas demonstraram uma divisão de opiniões. Parte dos respondentes acredita que sim; e parte, que não. Para seccionar as diferentes respostas, identificamos cada respondente com a letra R e um número. Entre os que não consideram relevantes, as justificativas foram transcritas nos excertos abaixo, perfazendo 40%.

Não é possível avaliar um perfil/pessoa apenas pelo perfil de uma rede social (R1).

Não é fator determinante. Porém, como em uma entrevista, por meio de postagens podemos captar algo do perfil do candidato relevante ou não para a contratação (R2).

Acredito que não, pois perfis sociais são geralmente superficiais (R3).

Atualmente estamos contratando pouco, acho interessante, mas não relevante (R4).

Podemos depreender, das respostas dos pesquisados, que embora a rede social estudada apresente grande potencial de auxílio para o recrutamento, podendo ser uma importante ferramenta, ela é subutilizada. A superficialidade dos perfis, pontuada por um dos

respondentes, parece uma referência à rede mais acessada, o Facebook, visto que a LinkedIn é uma rede social em que o destaque maior está no currículo dos seus membros e em suas realizações profissionais.

Entre os pesquisados, 20% afirmaram que não acessam redes sociais, ou apenas que não. Entre os que apresentaram uma resposta positiva, as justificativas foram:

Pode revelar algumas informações sobre formação ou questões comportamentais que poderiam ser ocultadas no momento da entrevista, por exemplo (R7).

Acho que sim, pois conseguimos identificar comportamentos e perfis que podem influenciar no posto de trabalho e comportamentos (R8).

Sim, porque pode fornecer informações, desde que públicas, sobre o candidato (R9).

Dos excertos acima, percebemos que a rede tem sido utilizada mais como um complemento do processo de recrutamento, podendo mostrar aspectos que não são percebidos em uma entrevista, por exemplo. Entretanto, um dos respondentes, enfatizou que “sim, mas pouca relevância. Pois pelas redes sociais podemos ter uma breve noção de postura, pensamentos de um indivíduo, mas que no dia a dia podem não condizer com as posturas e pensamentos dele [...]” (R10). Vimos, portanto, que 60% dos respondentes consideram que a rede LinkedIn não tem relevância na hora de escolher um colaborador; destes, 20% não justificou a resposta; 40% acredita que sim; mas destes, 10% pensa que tem pouco impacto.

A questão seguinte buscava saber, na opinião dos gestores participantes, quais impactos descreveriam como importantes ao utilizar a rede social LinkedIn. Entre as respostas, 30% informaram que não fazem uso da rede, e os demais opinaram conforme os excertos abaixo:

Ela permite a ampliação do seu networking, baseada em parâmetros de entre as pessoas e as empresas de relacionamento, conhecimento, divulgação de informação, percepção sobre os assuntos (R1).

Concentrar as informações em único local, rede de networking (R2).

Experiência prática profissional (R3).

[...] De maneira geral, é mais uma vitrine profissional onde é possível ver o perfil das pessoas, suas conexões, bem como feedbacks que outros dão (R4).

Embora a rede ofereça informações importantes, o foco percebido está mais em ampliar sua rede de contatos profissionais e de usá-la como vitrine, mais uma vez subutilizando o potencial. Um dos respondentes, inclusive, informou: “no momento, não vejo impactos importantes em utilizar o LinkedIn (R5).

Ao pedir que descrevessem os motivos pelos quais não utilizam a rede LinkedIn, os

respondentes alegaram desconhecimento; sem interesse e falta de tempo, além das justificativas transcritas abaixo.

Até o presente momento, ela não se faz necessária às minhas práticas profissionais (R1).

Nunca me aprofundei da funcionalidade (R2).

Porque assim como todas as redes sociais, o conteúdo ali divulgado não necessita de comprovação. Ou seja, as informações não são fidedignas (R3).

Além destas justificativas, um dos respondentes ressaltou que “um dos motivos é que a empresa em que atuo possui cadastro próprio para recrutar os possíveis talentos a uma vaga” (R4).

Desta forma, percebemos que falta confiança, por parte dos entrevistados, nas informações divulgadas na rede.

A última pergunta buscava saber se os gestores acreditam que poderão vir a utilizar a rede LinkedIn no futuro, em quais situações e por quê, obtendo respostas positivas e negativas. Entre elas, 10% dos participantes afirmaram que não; 10% acreditam que não. Ainda foi obtido que 10% já utilizam, mas não complementou a resposta; 30% informaram a mesma resposta, mas complementaram que não para fins de contratação; penso que devo utilizar com mais frequência para ampliar a rede de contatos; e para buscar uma nova colocação. Também houve os participantes que afirmaram positivamente, conforme os excertos abaixo:

Sim, para conhecer e verificar o perfil de possíveis colaboradores (R1).

Creio que sim, para casos de busca de informações sobre candidatos a vagas de emprego/trabalho (R2).

Houve um participante que respondeu “Talvez. Em um processo seletivo que requer habilidades mais específicas” (R3). Uma das respostas chamou a atenção, pois o gestor informou que “sim, preciso conhecer mais as potencialidades da ferramenta. Para atualização e divulgação do perfil profissional” (R4).

Com base nas informações analisadas, inferimos que a rede LinkedIn é subutilizada, podendo ter maior aproveitamento pelos gestores.

A gestão de pessoas é uma área estratégica em qualquer negócio e depende de diversos aspectos, o que torna importante a atualização de quem exerce a atividade. Por ser um fenômeno que atinge enorme contingente, é essencial considerar as redes sociais e seu uso na gestão de pessoas.

A observação do uso da rede por profissionais e recrutadores, seja na IES em tela, seja na bibliografia especializada, indica que o número de estudos encontrados na área não é significativo, o que mostra ser um campo com necessidade de expansão.

Não obstante, a maioria dos participantes da pesquisa conhece a rede social LinkedIn, mas não a utiliza para recrutar talentos. Apesar de que o LinkedIn é uma rede social bastante conhecida, percebe-se que não está sendo utilizada para os fins que foi criada, conforme os relatos supracitados. Contudo, ela pode ser um fator decisivo na escolha entre um candidato ou outro, conforme afirmaram 90% dos respondentes. Isso porque mesmo que haja certa superficialidade nas informações da ferramenta, foi mencionada a possibilidade de captar se o perfil do candidato é relevante, o que não pode ser conseguido através de uma entrevista; além de ser possível obter informações específicas prévias sobre o candidato. Pode-se apreender que há uma falta de confiança por parte dos respondentes do estudo no que se refere aos dados publicados na rede.

Entretanto, os respondentes ainda comentaram que a rede permite a ampliação de networking, e que é mais uma vitrine. Contudo, a maior parte dos respondentes não vê grandes impactos no uso da rede, o que contradiz os 90% das respostas de que pode ser um fator decisivo no momento da escolha. Também se percebeu que parte dos respondentes percebe que pode utilizar mais a rede no futuro.

Nossas análises apontam que a rede LinkedIn é subutilizada, podendo ter maior aproveitamento pelos gestores na IES comunitária estudada. Entende-se que este relato contribui ao demonstrar a subutilização da ferramenta tecnológica LinkedIn. Ademais, mostra a possibilidade de sua utilização para auxiliar no processo de recrutamento e seleção para as IES, pois poderá facilitar a comunicação e, possivelmente, ampliar o número de candidatos com os perfis procurados, auxiliando a encontrar profissionais com os perfis desejados.

Como trabalhos futuros, sugerimos uma pesquisa aplicada na mesma instituição, utilizando a rede social LinkedIn em um ou mais processos de contratação, para comparar sua efetividade e praticidade, contrapondo a contratações realizadas de maneira tradicional, sem o uso da referida rede.

## REFERÊNCIAS

- ACIOLI, S. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito. **Informação & Informação**. Londrina, v.12, n. esp., 2007. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000006035/2d57ef1b9b46aaccabee912c8f8497a/>>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **RAE**, vol. 47, Nº 3, jul-set. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n3/v47n3a03.pdf>>. Acesso em 07 jul. 2018.

BAUER; W. B.; GASKELL; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER; W. B.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2010.

BELL, Judith. Doing your research Project. England: McGraw Hill – Open University Press, 2010.

BRASIL. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 19 mar. 2019.

CARDOSO, H. F. **Tecnologia da informação e seus impactos na gestão de pessoas**. [Monografia de especialização] Rio de Janeiro: Universidade Castelo Branco/ EB. 2009.

CHIANG, J. K. H.; SUEN, H. Y. Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. **Computers in Human Behavior**. 48 516–524. Science Direct. 2015. Disponível em: <[https://ac.els-cdn.com/S0747563215001156/1-s2.0-](https://ac.els-cdn.com/S0747563215001156/1-s2.0-16S0747563215001156-main.pdf?_tid=e8955834-2918-452b-aa83-2cbc59fb61dc&acdnat=1532971288_12b09fd5ed24b169db714e7064ede080)

16S0747563215001156-main.pdf?\_tid=e8955834-2918-452b-aa83-2cbc59fb61dc&acdnat=1532971288\_12b09fd5ed24b169db714e7064ede080>. Acesso em: 30 jul. 2018.

DALMAZO, L. LinkedIn, 100 milhões de usuários depois. **Revista Exame**. Maio 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/100-milhoes-de-usuarios-depois/>>. Acesso em 30 jul. 2018.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER; W. B.; GASKELL, G. [org]. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de Recrutamento e seleção In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas nas organizações**. 10 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.

LINKEDIN. **Sobre o LinkedIn**. <<https://about.linkedin.com/pt-br>>. Acesso em: 06 set. 2019.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência de informação. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

MATTOS, J. **Facebook: perigos e seguranças na educação escolar**. [Monografia de especialização] Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/95757/000914789.pdf?sequence=1>>. Acesso em 30 jul. 2012.

MENESES, M. P. R.; SARRIERA, J. C. Redes sociais na investigação psicossocial. **Aletheia**, Canoas, n. 21 jan. jun. 2005. P. 53-37. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n21/n21a06.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Divisão de Temas Educacionais.** Denominações de Instituição de Ensino Superior – IES. [s.d.]. Disponível em: <[http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html)>. Acesso em 19 mar. 2019.

PINTO, R. A. B. Universidade comunitária e avaliação institucional: o caso das universidades comunitárias gaúchas. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 1, p. 185-215, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n1/a10v14n1>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

PONTES, B.R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2 ed. São Paulo: LTr, 1996.

PORTAL G1. **Microsoft compra a rede social LinkedIn por US\$ 26,2 bilhões**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/06/microsoft-compra-rede-social-linkedin-por-us-262-bilhoes.html>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

PREECE, J. **Online communities: Designing usability, supporting sociability**. Chichester, England: John Wiley & Sons. Raban, D. R. (2000).

RAUEN, F. J. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul: Nova Era, 1999.

SAES, B. **Brasil é o terceiro país com mais usuários no LinkedIn**. Veja curiosidades! Impacta [Blog]. Disponível em: <<https://www.impacta.com.br/blog/2016/06/06/brasil-e-o-terceiro-pais-com-mais-usuarios-no-linkedin-veja-curiosidades/>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão De Pessoas. **Gestão - Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <[http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10523becubsos\\_humanos\\_x\\_gestyo\\_de\\_pessoas\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10523becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2019.

TOMAEL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em 07 jul. 2018.