

A NARRATIVA CONSTRUÍDA POR MEIO DAS MÍDIAS SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO DA VALE S.A

ALESSIA CORDEIRO MARTINS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Introdução

A cultura corporativa é uma ideologia para alinhar interesses diversos, por vezes conflitantes, sob diretrizes organizacionais que mascaram tensões das relações de trabalho (Szechter, 2014; Cummings et al., 2017). Atualmente, esses discursos são difundidos por canais online, como redes sociais e websites corporativos.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O objetivo deste estudo é identificar e analisar a narrativa de cultura corporativa presente nas publicações da Vale S.A. em suas mídias sociais, LinkedIn e Instagram, e em seu website. Parte-se da questão de pesquisa: qual a narrativa propagada pela Vale S.A. em suas mídias sociais, LinkedIn e Instagram, e em seu website?

Fundamentação Teórica

Na década de 1970, surge, em meio às discussões sobre cultura organizacional, a corrente defensora da cultura corporativa, voltada para as relações simbólicas intrínsecas à produção (Szechter, 2014). Apesar da impressão de se tratar de uma teoria organizacional de maior alcance e produtividade, a cultura corporativa não é uma descoberta, mas uma ferramenta que nos torna não apenas menos conscientes historicamente, como também menos inovadores (Cummings et al., 2017).

Metodologia

Trata-se de um estudo qualitativo que analisou vinte publicações da Vale S.A. em cada plataforma (LinkedIn e Instagram), além de seu website e documentos disponíveis para download (Código de Ética, Princípios de Conduta para Terceiros e Apresentação Institucional). A análise ocorreu em duas etapas: categorização dos mecanismos de cultura corporativa nas publicações e, depois, identificação dessas categorias no site e documentos, junto à reconstrução da história da empresa com base em estudos anteriores.

Análise e Discussão dos Resultados

As publicações da Vale S.A. no LinkedIn, Instagram, website e documentos usam linguagem abstrata e moralista, focada na dinâmica organizacional, não no trabalho em si. Há resgate do passado e promessa de futuro melhor, criando narrativa de propósito, mas em descompasso com práticas apontadas pela literatura, como desastres e conflitos trabalhistas. Observam-se mecanismos como exaltação de fundadores, despersonalização do poder e adoção de valores reforçados por normas, histórias e rituais.

Considerações Finais

Conclui-se que a Vale S.A. constrói uma narrativa de cultura corporativa voltada à criação de propósito e sentido, por meio de linguagem abstrata, resgate do passado e promessa de futuro melhor. Contudo, tal discurso contrasta com práticas relatadas na literatura, revelando o uso estratégico da cultura corporativa para moldar percepções e legitimar a empresa.

Referências

Cummings, S., Bridgman, T., Hassard, J., & Rowlinson, M. (2017). The invention of corporate culture (pp. 269-308). In A new history of management. Cambridge University Press. Szechter, D. F. (2014). La cultura corporativa. Una revisión crítica desde la Sociología del trabajo. Revista Venezolana de Gerencia, 18(65), 138-157.

Palavras Chave

Cultura Corporativa, Vale S.A., Mídias Sociais Corporativas

Agradecimento a órgão de fomento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - por meio de concessão de bolsa.

A NARRATIVA CONSTRUÍDA POR MEIO DAS MÍDIAS SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO DA VALE S.A

1 Introdução

A cultura corporativa é uma ideologia voltada a alinhar interesses diversos, por vezes conflitantes, sob diretrizes organizacionais que mascaram tensões das relações de trabalho (Szlechter, 2014; Cummings et al., 2017). Esses discursos são difundidos por canais online, como redes sociais e websites. Nesse contexto, a Vale S.A., apesar das controvérsias envolvendo desastres socioambientais, críticas à gestão e ao relacionamento com comunidades e trabalhadores, exerce grande influência no Brasil, moldando percepções e decisões legislativas (Milanez et al., 2018; Campos et al., 2025; Saraiva & Ferreira, 2022). Assim, este estudo busca identificar e analisar, à luz de Cummings et al. (2017), Martin e Frost (2001) e Szlechter (2014), a narrativa de cultura corporativa presente nas publicações da Vale S.A. em suas mídias sociais, LinkedIn e Instagram, e em seu website.

2 Cultura corporativa e mídias sociais corporativas

2.1 Cultura corporativa

Na década de 1970 surge, em meio às discussões sobre cultura organizacional, a corrente defensora da cultura corporativa, sendo esta voltada para as relações simbólicas intrínsecas à produção (Szlechter, 2014). Apesar da sensação do surgimento de uma teoria organizacional de maior alcance e produtividade, a cultura corporativa não se trata de uma descoberta, mas de uma ferramenta que nos torna não somente menos conscientes historicamente, como menos inovadores (Cummings et al., 2017).

2.2 Mídias sociais e websites corporativos

As mídias sociais são um dos mais importantes instrumentos estratégicos de marketing e comunicação, mas são escassos os estudos sobre o uso real pelas empresas (Wasik et al., 2025). Temas como identidade organizacional e corporativa em mídias sociais não somente estão no início como se concentram em países mais desenvolvidos que analisam as mídias sociais como um todo, sem fazer as distinções entre cada plataforma (Lauro et al., 2020). A segregação por plataforma é importante, por possuírem usuários com características e dados demográficos diferentes, bem como as estratégias utilizadas pelas empresas (Wasik et al., 2025; Lauro et al., 2020).

3 Procedimentos metodológicos

É um estudo qualitativo que analisa as publicações disponíveis no LinkedIn, Instagram e website da Vale S.A.

O LinkedIn foi escolhido por ser uma rede social profissional voltada para a comunicação corporativa (Villeda et al., 2019; Wasik et al., 2025) e ainda subexplorada em pesquisas sobre identidade organizacional e corporativa (Lauro et al., 2020). O Instagram foi escolhido por se tratar de uma rede social lançada em 2010, sendo, em fevereiro de 2025, a terceira maior mídia social em números mensais de usuários ativos (Dixon, 2025). Além dessas redes sociais, foi escolhido o website oficial por ser um sítio virtual que contém as informações estruturadas da empresa, além de documentos oficiais disponíveis para download.

A coleta de dados foi realizada no dia 27/05/2025. Foram selecionadas as vinte últimas publicações do Instagram, que contava com mais de 466 seguidores e 87 publicações, e as vinte publicações mais populares do LinkedIn (classificadas pela própria empresa), conta que possuía mais de 4 milhões de seguidores. As publicações de cada rede social foram identificadas com

um código contendo uma letra para identificar a plataforma, sendo I para Instagram e L para LinkedIn, e um número que segue a ordem cronológica de cada uma.

Além do LinkedIn e Instagram, foram analisados os textos presentes no website da empresa e arquivos disponibilizados para download. Desta forma, o material selecionado contém conteúdo da empresa que se direciona para o público em geral, para funcionários, para o mercado de trabalho, para os acionistas e para os trabalhadores terceirizados, tais como o Código de Ética, Princípios de Conduta para Terceiros e Apresentação Institucional.

A análise foi feita em duas etapas: primeiro é realizada uma análise das publicações do Instagram e LinkedIn e, posteriormente, é analisada o website e os documentos. Em ambos são utilizadas as categorias de cultura corporativa identificadas em Martin e Frost (2001), Szlechter (2014) e Cummings et al. (2017) e presentes no Quadro 1. Além das categorias, a segunda etapa contrasta a narrativa presente no website e nos documentos com pesquisas anteriores sobre a empresa.

Quadro 1: Mecanismos da cultura corporativa

Mecanismo	Objetivo
1. Espaços de socialização e capacitação executiva	Manipular símbolos e mitos não apenas para controlar, mas para gerar consentimento
2. Enaltecimento do gerente como modelo de empregado ideal	Estimular a identificação dos assalariados com padrões de competitividade global
3. Linguagem abstrata, moralista e afastada da ação	Transformar a linguagem em ação; evitar rejeição
4. Frases elípticas que sugerem inadequação cultural (e.g., demissão - redução de pessoal)	Mascarar conflitos normativos e gerar confiança
5. Ênfase na dinâmica organizacional em detrimento do trabalho em si	Ocultar relações de poder e conflitos
6. Despersonalização do poder e personificação mística da empresa	Abstrair prescrições e fortalecer o pertencimento
7. Criação de um “sujeito de excelência” por meio da autoimagem empreendedora e narcisista	Estimular o trabalho máximo com base na autorresponsabilização
8. Adoção de valores reforçados por políticas, normas, histórias e rituais organizacionais	Partilhar valores entre todos os empregados e aumentar comprometimento e produtividade

Fonte: elaborado pelas autoras

4 A Narrativa da VALE S.A: “Existimos para melhorar a vida e transformar o futuro. Juntos.”

4.1 Mídia sociais corporativas: “Nós somos a Vale”

A empresa publica, no mínimo, uma vez por semana no LinkedIn e no Instagram. As publicações nas duas plataformas são similares, mas o formato é diferente: no LinkedIn o conteúdo textual é mais longo e no Instagram são utilizados mais os recursos audiovisual e interativo.

Na página inicial da Vale S.A no LinkedIn a empresa destaca estar comprometida sem se tornar “uma das empresas de mineração mais seguras e confiáveis do mundo”, empregando milhares de pessoas e que traz prosperidade e desenvolvimento sustentável nos países em que possui operação (LinkedIn (Vale), 2025). No Instagram, a página inicial do perfil da Vale S.A. se apresenta: “Somos uma mineradora que busca acelerar a transição para um mundo

sustentável. Seguimos aprendendo e evoluindo para transformar, hoje, o futuro” (Instagram (valenobrasil), 2025).

A empresa utiliza visual com predominância de verde e de características da Floresta Amazônica, como imagens da biodiversidade da região. Há um forte destaque na sua atuação em Carajás, região responsável por mais de 50% da sua produção de minério de ferro atualmente (Vale, 2025). A preocupação com as questões ambientais e de que a mineração faz parte da natureza é retomada em cinco publicações do LinkedIn e três do Instagram. Nestas publicações a empresa retoma a sua história e reforça fazer parte da natureza, estando todos comprometidos com a sustentabilidade. O principal foco é em relação a Amazônia em que destaca: “há 40 anos, iniciamos nossa jornada de uma mineração responsável na Amazônia. Mostramos que é possível unir desenvolvimento econômico, cuidado com o meio ambiente e conservação da biodiversidade (LinkedIn (Vale), 2025, L1).

Além da busca pela vinculação positiva e a ideia de progresso trazido pela presença da Vale S.A. na região em que possui operação, a empresa resgata novamente a sua história. Esse aspecto está presente em uma das publicações do LinkedIn e em duas do Instagram, em que a empresa reitera possuir mais de 40 anos de história e comprometimento com a mineração responsável, em que “juntos fazemos a diferença e transformamos o futuro” (Instagram (valenobrasil), 2025, I14).

Em relação aos funcionários, há quatro publicações no LinkedIn em que relata acreditar e impulsionar novos talentos, valorizando a diversidade e a cultura.

Há quatro postagens no LinkedIn e uma Instagram relacionadas à inovação, inclusão, Instituto Cultural e Fundo Vale. A empresa se mostra preocupada com o investimento social, segurança e eficiência dos processos operacionais e desenvolvimento de programa na comunidade local na Amazônia, além de destacar sua presença em evento para discussão de economia circular e destaca ser, o Instituto Cultural Vale, o “maior investidor privado em cultura do Brasil” (LinkedIn (Vale), 2025, L11).

Dentre os mecanismos da cultura corporativa observados, tem-se a presença de uma linguagem abstrata, moralista e afastada da ação (por meio das chamadas para novos funcionários e da avaliação 360), e a ênfase na dinâmica organizacional em detrimento do trabalho em si (nas publicações, não se menciona diretamente o trabalho realizado pela empresa, apenas a dinâmica e outras ações da companhia). Além disso, observa-se um retorno à história a fim de criar um contexto e um imaginário para a instituição – uma construção daquilo que a constitui, com resgate de ações simples do passado que levaram a empresa a ser o que é atualmente. Essa estratégia, bem como a retórica de um futuro melhor, ajuda a construir uma narrativa de propósito e sentido para a atuação da empresa.

4.2 “Existimos para melhorar a vida e transformar o futuro. Juntos.”

A Companhia Vale do Rio Doce, que passaria a partir de 2007 a ser intitulada de Vale S.A, foi nacionalizada em 1942 e privatizada em 1997, mas parte do seu capital social permanece sob tutela do estado brasileiro que lhe apoia por meio da legislação, política, financiamento e respaldo diplomático, além de ser vista como um importante ator na narrativa da ascensão do Brasil após os anos 2000 (Cezne & Garcia, 2024). A empresa possui influência no Brasil, sendo a mineração um dos setores escolhidos para estimular o crescimento econômico no país (Santos et al., 2024).

A empresa possui

Uma história que traduz a convivência de meio século entre a sociedade brasileira e uma empresa que, ao espelhar seu País, reflete, também, a imagem que ele deseja para si: o de uma nação moderna, transparente, competitiva, que sabe administrar suas riquezas e a potencialidade de seu povo (Companhia Vale do Rio Doce, 1992, p. 4).

A Vale S.A. produziu e criou durante a sua história produções, como os livros comemorativos de 50 e 60 anos, Jornal Vale entre os anos de 1974 e 2009, e ações como criação do Instituto Vale e Instituto Tecnológico Vale para o desenvolvimento de pesquisa (Vale, s.d). Assim como presente no livro de 50 anos de história (Vale, 1992), no Código de Conduta (Vale, 2024) a empresa estabelece que busca o crescimento sustentável e o desenvolvimento das comunidades, apontando como comportamento-chave esperados a “obsessão por segurança e gestão de riscos; diálogo aberto e transparente; empoderamento com comprometimento; sentimento de dono; escuta ativa e engajamento com a sociedade” (Vale, 2024, p. 4).

A Vale S.A. possui um posicionamento estratégico e o mantém em suas normas e documentos. A estratégia da companhia se baseia em enraizamento, poder e valor para criar, aumentar e/ou criar valor, se valendo de determinadas ações para moldar as relações de poder nas quais estão inseridas, podendo ser notado táticas no âmbito da estratégia social por meio da criação de instituições e promoção de atividades que passam por: responsabilidade social corporativa/filantropia, científicas/educacionais, culturais, jurídicas e policiais (Milenez et al., 2018).

O poder que as corporações exercem sobre as leis e sanções permite ações deliberadas, bem como a neutralidade e a evitação de responsabilidade (Saraiva & Ferreira, 2022). A captura estatal, principalmente por meio do lobby, contribui para os crimes ambientais no Brasil, como pode ser percebido pelas diversas mudanças na legislação de Minas Gerais e “explica por que os dois maiores crimes ambientais da história brasileira ocorreram em um curto período de tempo, sem mitigação” (Santos et al., 2024, p. 3, tradução livre). O Brasil e o Canadá, locais em que a Vale S.A tem operações, são classificadas pela própria empresa como nações com jurisdição de mineração mais favoráveis em termos de atratividade de investimento (Vale, 2025).

Milenez et al. (2018) apontam os diversos impactos e conflitos sociais e ambientais presentes na história da empresa, tais como mudanças nos acordos coletivos dos trabalhadores na mineradora canadense Inco, que foi adquirida pela Vale S.A., em 2000, que causou greves de 12 e 18 meses em diferentes áreas do Canadá; a premiação “Public Eye” recebida em 2012, que consiste em uma votação global da pior corporação; o envolvimento no escândalo de corrupção na Guiné em 2014; e o maior desastre ambiental do Brasil em 2015, a qual houve a privatização da política ambiental por meio da criação do Fundação Renova para mitigar os danos ocorrido – um dos exemplos do poder da Vale S.A. perante o Estado, ao possibilitar que suas ações sejam realizadas por meio de Termos de Ajustamento de Conduta.

Nove anos após a tragédia da barragem de Fundão, ainda há diversas violações aos direitos das pessoas, bem como denúncias de fraudes nos repasses da Vale S.A. e da BHP Billiton para a Fundação Renova, interferências na justiça, demora para a construção dos reassentamentos, indenização inadequada, propaganda enganosa, uso indevido de fundos (Campos et al., 2025) e descumprimento ao respeito dos direitos humanos dos atingidos, como são chamadas as vítimas dos rompimentos das barragens (Pereira et al., 2025).

O continente africano também foi afetado pela atuação da Vale S.A. Em meio à ascensão das potências do Sul e otimismo, a empresa iniciou suas operações em 2004 e encerrou em 2022, após controvérsias socioambientais e baixo desempenho empresarial (Cezne & Garcia, 2024). Tanto em Moçambique, quanto em outros países como Brasil e Canadá, os governos, que no neoliberalismo deixa de ser a defesa do bem público e protagonista da regulamentação governamental, passam a se enxergarem como atores principais para prover as condições desejadas pelos investidores corporativos (Marshall, 2023).

A produção de significados orquestrada por meio da distribuição e consumo do discurso institucional, reproduz, reforça e legitima a hegemonia do poder econômico da empresa (Santos et al., 2024). O discurso de “uma vida melhor” sustentada pela promessa de desenvolvimento, como argumenta Lesutis (2024), falhou e continua a falhar tanto em questões tangíveis quanto

afetivas. No entanto, é notório a exploração política estabelecida artificialmente entre a empresa e o setor público e posta à sociedade local, cujos cidadãos “se submeteram inconscientemente aos processos de dominação que contribuíram para a ocorrência de crimes corporativos cometidos pela Vale S.A.”, são situações normalizadas devido ao sucesso da empresa (Santos et al., 2024, tradução livre).

A análise aponta o descompasso entre a narrativa descrita pela empresa e o que ocorreu durante a sua história, bem como a sua cultura corporativa. Alguns dos mecanismos observados nos textos disponibilizados no website da empresa e em seus documentos analisados são: o destaque às personalidades fundadoras (como o primeiro presidente e o primeiro engenheiro); a ênfase na dinâmica organizacional em detrimento do trabalho em si (por exemplo, a empresa destaca a coletividade, a preocupação com a saúde, o meio ambiente e a comunidade); a despersonalização do poder e a personificação mística (a linguagem utilizada é voltada para o coletivo, para a empresa como a junção de todos que a ela estão relacionados – não existe “a empresa”, mas sim o coletivo); e a adoção de valores reforçados por políticas, normas, histórias e rituais organizacionais (a história da Vale S.A. é repassada em seus documentos, destacando a longevidade de atuação e os sucessos econômicos da empresa, além de haver diversas normas, principalmente para seus funcionários diretos e para os terceirizados).

5 Considerações finais

A pesquisa buscou identificar e analisar a narrativa presente nas publicações da Vale S.A. em suas mídias sociais, LinkedIn e Instagram, e em seu website, evidenciando o empenho da empresa em projetar uma imagem voltada para um futuro melhor, com mineração sustentável e crescimento conjunto com seus funcionários. A Vale S.A. se apresenta como um conjunto de pessoas que “existem para melhorar a vida e transformar o futuro. Juntos.”, destacando-se pelo foco em questões ambientais, sociais e culturais e pela ênfase na coletividade e em um futuro melhor, associando-se à diversidade, inovação e cultura. Foram identificados mecanismos de cultura corporativa como a reconstrução do passado, o uso de linguagem distanciada da ação, a despersonalização do poder, o enaltecimento da companhia e a adoção de valores reforçados por políticas, normas e histórias. A pesquisa se mostra relevante por analisar, sob a ótica da cultura corporativa, as contradições entre a imagem institucional da empresa e sua prática, marcada por desastres ambientais, lobby para flexibilização de leis e questões trabalhistas apontadas pela literatura crítica, mas apresenta limitações por se restringir ao período mais recente e às publicações do website e das redes sociais, com categorias amplas que poderiam ser aprofundadas em estudos futuros com maior diversidade de fontes e dados.

REFERÊNCIAS

Campos, C. M., Neri, D., & Corujo, M. T. V. de F. (2025). *A verdade sobre a Vale S.A. em Minas Gerais: Compromissos e abusos*. Instituto Cordilheira; Movimento pelas Serras e Águas de Minas Gerais (MovSAM), em colaboração com Earthworks.
<https://earthworks.org/the-truth-about-vale-sa>

Cezne, E., & Garcia, A. S. (2024). The rise and fall of Brazilian extractivism in Africa: Taking stock of Vale’s mining operations on the continent (2004–2022). *The Extractive Industries and Society*, 17, 101400. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101400>

Companhia Vale do Rio Doce. (1992). *Companhia Vale do Rio Doce: 50 anos de história*. CVRD.

Cummings, S., Bridgman, T., Hassard, J., & Rowlinson, M. (2017). The invention of corporate culture (pp. 269–308). In *A new history of management*. Cambridge University Press.

DataReportal. (2025). *Instagram users, stats, data & trends for 2025*.
<https://datareportal.com/essential-instagram-stats>

- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58–67.
- Dixon, S. *Most popular social networks worldwide as of February 2025, by number of monthly active users*. 2025. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Acesso em: 24 jul. 2025.
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebel, A. (2021). Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649.
- LinkedIn Notícias. (2025, abril 16). *LinkedIn Top Companies 2025: As 25 empresas para desenvolver a carreira no Brasil*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-companies-2025-25-empresas-para-desenvolver-4v6nc/>
- Lauro, S. Di, Tursunbayeva, A., Antonelli, G., & Martinez, M. (2020). Organizational and corporate identity on social media: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 53–66.
- Lesutis, G. (2024). Scenes of subjection: Extractive frontiers, symbolic violence, dispossession. *Geoforum*, 148, 103681.
- Marshall, J.. “Vale in Mozambique: Creator and destroyer of jobs, livelihoods and communities”. *The Extractive Industries and Society* 13 (1o de março de 2023): 101190. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2022.101190>.
- Martin, J., & Frost, P. (2001). Jogos de guerra da cultura organizacional: A luta pelo domínio intelectual. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: Reflexões e novas direções* (Vol. 2, pp. 219–251). São Paulo: Atlas.
- Milanez, B., Santos, R. S. P., Magno, L., Wanderley, L. J. M., Mansur, M. S., Giffoni Pinto, R., Gonçalves, R. J. A. F., & Coelho, T. P. (2018). A estratégia corporativa da Vale SA: um modelo analítico para Redes Globais Extrativas. *Versos – Textos para Discussão. PoEMAS*, 2(2), 2.
- Pereira, J. J., Saraiva, C. M., & Pereira, M. R. D. S. (2025). Violações de direitos humanos pela Fundação Renova: Fragmentação de processos e políticas excludentes. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 30, e91269.
- Santos, A. N., Souza, G. M., Abdalla, M. M. Ferreira, A. & Nogueira, N. J.. “Lobbying and environmental crimes: An analysis based on the Brazilian mining sector”. *The Extractive Industries and Society* 17 (1o de março de 2024): 101419. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2024.101419>.
- Saraiva, C. M., & Ferreira, P. T. M. (2022). The tragedy of Mariana in management’s tragedy. *Critical Perspectives on International Business*, 18(1), 74–96.
- Szlechter, D. F. (2014). La cultura corporativa. Una revisión crítica desde la Sociología del trabajo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(65), 138–157.
- Vale S.A. (n.d.). *Espaço Memória*. <https://vale.com/pt/espaco-memoria>
- Vale S.A. (2024). *Código de conduta* (DCA nº 044/2024). Diretoria de Auditoria e Conformidade. https://vale.com/documents/d/guest/code-of-conduct_portuguese-2?v=1
- Vale S.A. (2025). *Apresentação institucional: Relações com investidores*. <https://vale.com/pt/comunicados-resultados-apresentacoes-e-relatorios>
- Villeda, M., McCamey, R., Essien, E., & Amadi, C. (2019). Use of social networking sites for recruiting and selecting in the hiring process. *International Business Research*, 12(3), 66–78.
- Wasik, Z., Saifuddin, M., & Iswanto, D. (2025). Social media strategy approach. *Journal of Managerial Sciences and Studies*, 3(1), 392–412.