



# FRONTEIRAS NEBULOSAS

| POR ADRIANA WILNER, TANIA PEREIRA CHRISTOPOULOS E MÁRIO AQUINO ALVES

As organizações expandem o controle sobre as manifestações dos funcionários nas redes sociais para lidar com a perda de domínio do conteúdo que é postado a seu respeito. No entanto, essa saída pode intensificar os conflitos.

**A**s organizações já não conseguem manter os conflitos com funcionários dentro de seus muros. Cochichos nas pausas para o café vêm sendo substituídos por desabafos nas mídias sociais. *Posts*, ou mesmo *likes*, no Facebook, Instagram, YouTube, Twitter e outras redes funcionam como alto-falantes. O que se publica nesses meios torna-se público, queira ou não o emissor da mensagem.

## LIBERTADORAS OU COERCITIVAS?

Essa mudança traz uma série de consequências que vêm sendo pesquisadas pelos estudos organizacionais. Do ponto de vista dos empregados, as redes sociais podem ser tanto libertadoras como coercitivas. Por um lado, constituem-se em novos canais para desanuviar a pressão por desempenho e, no limite, para denunciar práticas eticamente condenáveis ou ilegais que ocorrem nas organizações. Por outro, as mensagens em redes sociais fogem do controle não apenas dos empregadores, como também dos próprios

funcionários que as emitem. Têm ganhado espaço na imprensa postagens e curtidas polêmicas que levam à demissão e a brigas judiciais.

Pesquisa realizada pelos autores e publicada no *Journal of Business Ethics*, mostra que grande parte das manifestações nas redes sociais, que geram reações dos empregadores, é dos profissionais que mais carecem de espaço para se expressar. É o caso de funcionários com contato direto com os consumidores, como comissários de bordo e atendentes de lanchonetes, que no dia a dia precisam conter suas emoções não só em relação a chefes e colegas, como também a consumidores. Os “trabalhadores invisíveis”, que ficam nos bastidores das operações, invisíveis à sociedade, como empregados de minas ou de cozinhas de redes de *fast food*, também usam as redes sociais em demonstrações que vão do humor à raiva.

Esses profissionais ganham voz nas redes sociais, porém, na maioria das vezes, não têm consciência do impacto que suas postagens podem causar. Querem atenção e curtidas, na falsa crença da privacidade de seus perfis. A verdade é

Por um lado, as redes sociais são novos canais para aliviar a pressão por desempenho. Por outro, as mensagens postadas fogem do controle não apenas dos empregadores, mas também dos funcionários que as emitem.

que não têm controle sobre quem vai ler, ouvir e ver suas mensagens – nem sobre em que lugares e em que datas isso se dará. Uma brincadeira na pausa do serviço pode ter efeitos inesperados, como no caso de um grupo de 15 mineiros australianos que foram demitidos após um vídeo deles dançando *Harlem Shake* ter sido compartilhado no YouTube.

## DESCONTROLE OU EXPANSÃO DE INFLUÊNCIA?

Do ponto de vista das empresas, torna-se mais complexo controlar as informações que explícita ou implicitamente deveriam ser mantidas internamente. Para prevenir ou evitar estragos na imagem corporativa, os gestores têm criado mecanismos disciplinadores do comportamento virtual dos funcionários, como políticas de mídias sociais, formas de rastrear informações de empregados e punições no caso de descumprimento das normas. Com tantas ferramentas disponíveis para monitorar o comportamento dos funcionários nas redes sociais, as organizações acabam ampliando o alcance de seus controles ao reagir à perda de domínio sobre o que acontece dentro de suas fronteiras.

De acordo com estudo de pesquisadores da Universidade da Califórnia e da Copenhagen Business School, publicado no *Journal of Business Ethics*, das 112 políticas de mídias sociais disponíveis de grandes empresas, dois terços expandem os limites de influência das corporações sobre os empregados, passando a controlar não só a comunicação corporativa, como também a comunicação privada e pública. Um exemplo citado é o da indústria farmacêutica Novo Nordisk, que exige que os funcionários explicitem em sua identidade *online* que são empregados da empresa, e, como tal, qualquer comunicação que façam deve seguir as políticas da companhia. Isso significa ter ciência de que “estão criando percepções sobre sua *expertise* e sobre a Novo Nordisk” em relação a colegas, chefes, acionistas,

consumidores e o público em geral. Outro exemplo é o da indústria tabagista Altria, dona da Philip Morris, que avisa os empregados para serem “cuidadosos ao discutir assuntos de maneira que seja inconsistente com as posições e ações da empresa”.

Por políticas claramente expressas ou tácitas, funcionários têm sido demitidos por postagens relacionadas direta ou indiretamente aos empregadores. Ficou famoso o caso de um diretor comercial da Locaweb que, durante um jogo entre Corinthians e São Paulo, comemorou no Twitter uma falha do goleiro são-paulino, citando a empresa no fim da mensagem. Ocorre que, naquela partida, a Locaweb era um dos patrocinadores do time do São Paulo.

Também têm sido comuns os casos de demissão quando profissionais manifestam comportamentos discriminatórios de raça, gênero, religião etc. O caso de repercussão mais recente foi de um funcionário da LATAM, dispensado após ter aparecido em um vídeo com outros brasileiros constrangendo mulheres russas na Copa do Mundo.

Ainda correm riscos aqueles que mostram comportamentos interpretados como inadequados pela empresa. Por exemplo, uma professora de ensino médio foi demitida por postar uma foto no Facebook segurando ao mesmo tempo um copo de vinho e outro de cerveja durante suas férias na Europa. Em outro caso, ocorrido no Brasil, um candidato a um emprego, fluente em três línguas e altamente qualificado foi descartado após a *headhunter* ver nas redes sociais fotos do proponente consumindo bebidas alcoólicas em baladas, pois as empresas checam esses canais de comunicação também para contratar profissionais.

No limite, funcionários podem ser demitidos por comportamentos discriminatórios por parte de empresas que monitoram suas redes sociais. Nos comentários a uma reportagem do *site* Globo.com sobre demissões por postagens, um leitor publicou que, em sua empresa, monitora-se as redes sociais “antes, durante e depois da contratação” e que “funcionário que defende bandido de esquerda” é demitido.

De acordo com o levantamento publicado no *Journal of Business Ethics*, há empresas que pedem aos funcionários para vigiarem o uso de redes sociais dos colegas de trabalho e informarem aos gestores caso as políticas estejam sendo violadas. Um exemplo conhecido é de um empregado de uma loja na Inglaterra que foi demitido porque um colega imprimiu seu *post* no Facebook, no qual xingava a empresa, e o mostrou à gerência.

## PRESSÃO

Os exemplos ilustram como o controle organizacional está extrapolando a fronteira do ambiente de trabalho. Funcionários, muitas vezes, entram com ações na justiça após demissão por postagens ou curtidas em redes sociais. Mas há ainda clareza jurídica dos limites entre o que pertence à empresa e ao empregado no ambiente virtual.

Essa confusão em relação a essas fronteiras corre o risco de trazer ainda mais pressão para os funcionários, que agora precisam controlar a manifestação de emoções também fora do trabalho. De acordo com artigo publicado na revista *Academy of Management Review*, por Ariane Ollier-Malaterre, Nancy Rothbard e Justin Berg, os internautas têm de administrar as fronteiras entre o pessoal e o profissional no ciberespaço para não colocar em perigo suas carreiras. Ter um perfil completamente aberto, ou seja, com todo tipo de informação compartilhada com todo tipo de contato, é arriscadíssimo. Por outro lado, ser cauteloso demais e não compartilhar quase nada pode passar uma imagem de frieza.

Assim, os autores do artigo recomendam comportamentos híbridos. Isto é, as pessoas devem segmentar sua audiência e direcionar o conteúdo apropriado para cada grupo. Por exemplo, separar os contatos profissionais no LinkedIn e os pessoais no Facebook. Para evitar que gente do trabalho acesse o Facebook ou o Instagram, há quem use apelidos em vez do próprio nome – embora até mesmo as manifestações anônimas sejam rastreadas e desmascaradas.

## A SAÍDA É A COLABORAÇÃO

As redes sociais têm se mostrado disruptivas para as relações de trabalho. A maioria das organizações tem focado em preservar a reputação ao custo de restringir a liberdade de expressão dos funcionários. Pesquisas revelam que esse pode ser um caminho perigoso. Ao estudarem as manifestações de raiva nas organizações, Deanna Geddes e Ronda Roberts Callister mostram que confrontar e proibir podem ser saídas fáceis e que resolvem o problema imediato. Mas, no médio e longo prazo, os problemas tendem

Num contexto de tantas ambiguidades e incertezas como o das redes sociais, uma perspectiva de diálogo, colaboração e transparência vem surgindo como alternativa à estratégia defensiva e punitiva dominante.

a aumentar, pois os funcionários precisam manifestar o que sentem de alguma forma. As pesquisadoras avaliam que os resultados podem ser mais positivos se for criada uma cultura que proporcione e valorize espaços para escutar, dar suporte e aprender com as expressões de raiva.

De acordo com o estudo sobre as políticas de mídias sociais das grandes empresas, um terço delas já vem percebendo isso e encorajando que funcionários expressem suas próprias opiniões. Seus direitos de comunicação são respeitados e suas vozes valorizadas em uma negociação conjunta de responsabilidades. Dessa forma, sem que sejam obrigados, os empregados são encorajados a compartilhar informações com *stakeholders* internos e externos. Em um contexto de tantas ambiguidades e incertezas como é o das redes sociais, uma perspectiva de diálogo, colaboração e transparência vem surgindo como alternativa à estratégia defensiva e punitiva dominante. ●

### PARA SABER MAIS:

- Adriana Wilner, Tania Pereira Christopoulos e Mario Aquino Alves. *The online unmanaged organization: control and resistance in a space with blurred boundaries*. *Journal of Business Ethics*, v. 141, n. 4, 2017. Disponível em: [doi.org/10.1007/s10551-016-3184-9](https://doi.org/10.1007/s10551-016-3184-9)
- Cynthia Stohl, Michael Etter, Scott Banghart e DaJung Woo. *Social media policies: implications for contemporary notions of corporate social responsibility*. *Journal of Business Ethics*, v. 142, n. 3, 2017. Disponível em: [doi.org/10.1007/s10551-015-2743-9](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2743-9)
- Ariane Ollier-Malaterre, Nancy Rothbard e Justin Berg. *When worlds collide in cyberspace: how boundary work in online social networks impact professional relationships*. *Academy of Management Review*, v. 38, n. 4, p. 645-669, 2013. Disponível em: [doi.org/10.5465/amr.2011.0235](https://doi.org/10.5465/amr.2011.0235)
- Paula McDonald e Paul Thompson. *Social media(tion) and the reshaping of public/private boundaries in employment relations*. *International Journal of Management Reviews*, v. 18, 2016. Disponível em: [doi.org/10.1111/ijmr.12061](https://doi.org/10.1111/ijmr.12061)
- Lynn McFarland e Robert Ployhart. *Social media: a contextual framework to guide research and practice*. *Journal of Applied Psychology*, v. 100, n. 6, 2015. Disponível em: [doi.org/10.1037/a0039244](https://doi.org/10.1037/a0039244)
- Deanna Geddes e Ronda Roberts Callister. *Crossing the line(s): a dual threshold model of anger in organizations*. *The Academy of Management Review*, v. 32, n. 3, 2007. Disponível em: [doi.org/10.5465/amr.2007.25275495](https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275495)

Adriana Wilner > Editora adjunta da *GV-executivo* e professora da FGV EAESP > [adriana.wilner@fgv.br](mailto:adriana.wilner@fgv.br)  
Tania Pereira Christopoulos > Professora da USP > [tchristo@usp.br](mailto:tchristo@usp.br)  
Mário Aquino Alves > Professor da FGV EAESP > [mario.alves@fgv.br](mailto:mario.alves@fgv.br)