

## **Público Interno e crises organizacionais: um estudo abordando a incidência de demissões motivadas pelo uso inadequado das redes sociais digitais<sup>1</sup>**

Penélope da Silva Almeida SANTOS<sup>2</sup>  
Sonia Aparecida CABESTRE<sup>3</sup>  
Universidade Sagrado Coração, Bauru, SP

**Resumo:** O presente artigo tem o propósito de discutir a grande incidência de demissões causadas pelo uso inadequado das redes sociais digitais por parte do público interno das empresas. Para a busca de informações sobre o tema central do estudo desenvolveu-se pesquisa bibliográfica, pesquisa de opinião com alunos dos cursos de Relações Públicas e Publicidade e Propaganda da Universidade Sagrado Coração, pesquisa documental, tendo como foco a veiculação de informações sobre o tema na mídia e pesquisa exploratória. Pode-se dizer que as informações coletadas, sistematizadas e analisadas criaram as condições para compreender a relação que existe entre redes sociais digitais, organizações e público interno e possibilitou recomendar o uso de um manual de conduta para redes sociais digitais como ferramenta estratégica para as organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Crise organizacional. Demissões. Manual de conduta e ética. Redes sociais digitais.

### **Introdução**

Frequentemente são veiculadas notícias na mídia que evidenciam um cenário de demissões, ofensas e mau comportamento nas redes sociais digitais por parte de indivíduos que acreditam estar exercendo o direito inquestionável de expor ideias, crenças e valores, cujas consequências são ignoradas e/ou desconhecidas, quando falamos de imagem empresarial, haja vista que os locais de trabalho – nome da empresa – são especificados nos perfis e expostos nas redes sociais digitais.

Diante dessa realidade e, com o intuito de minimizar problemas dessa natureza, as empresas deveriam disponibilizar ao público interno orientações mais completas sobre o uso das Redes Sociais Digitais, devidamente explicitadas em um Manual de Conduta e Ética. A elaboração e implantação desse instrumento de comunicação tem o objetivo principal de amenizar as crises internas que, muitas vezes, resultam em demissões e, também, prevenir futuros danos à imagem organizacional, além de monitorar e acompanhar o que está sendo manifestado pelos colaboradores sobre a organização.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP/DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestranda em Comunicação Midiática pela FAAC-UNESP/Bauru, Docente da Universidade Sagrado Coração (USC) e integrante do GPECOM – Comunicação, Mídia e Sociedade – Grupo de Pesquisa da USC. Email: penelope.santos@usc.br.

<sup>3</sup> Docente da Universidade Sagrado Coração (USC) – Bauru/SP/Brasil, Relações Públicas com Mestrado e Doutorado em Ensino na Educação Brasileira pela UNESP/Marília. Líder do GPECOM – Comunicação, Mídia e Sociedade - Grupo de Pesquisa da Universidade Sagrado Coração (USC). e-mail: scabestre@uol.com.br.

No que diz respeito às Redes Sociais Digitais podemos citar Marchiori e Oliveira (2012, p. 50), que assim as insere no contexto da internet: “As redes sociais na internet são constituídas a partir da expressão dos indivíduos (...) passam a ocupar o lugar de produtores das emissões, o que lhe confere novos valores em contextos mercadológicos, políticos e sociais”.

Para as organizações esta realidade de comportamento inadequado de colaboradores em Redes Sociais Digitais representa a necessidade de reavaliar processos comunicacionais, conduta e ética empresarial, bem como adequações às ações e comportamentos da empresa nas redes sociais digitais disponíveis, pois Marchiori (2008, p. 29) alerta para o fato de que: “É preciso criar valor para a comunicação {...} Há um novo paradigma nessa área, a interação dialógica, que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos [...]”.

Considerando o exposto, o presente estudo destaca alguns aspectos do cenário atual das demissões, o papel das empresas sob a ótica da comunicação, cultura e imagem organizacional e como a comunicação dirigida escrita – mais precisamente o manual de conduta – pode ressaltar e esclarecer os interesses e valores da organização, direcionando o comportamento dos colaboradores em busca de transparência e atitudes éticas nos processos comunicacionais que envolvem os relacionamentos nas Redes Sociais Digitais.

Para iniciarmos a discussão, apresentamos a seguir fundamentos teóricos baseados na pesquisa bibliográfica, momento em que foram selecionados autores e estudos com ênfase em Comunicação, Cultura e Imagem Organizacional, Ética, Conduta e Redes Sociais Digitais, extraindo os aspectos mais relevantes para uma reflexão ampla sobre o assunto.

## **1 Fundamentos Teóricos**

### **1.1 Comunicação, Cultura e Imagem Organizacional**

A comunicação existe para que haja entendimento e interação entre dois ou mais indivíduos comuns, estando presente em todos os lugares e podendo ser realizada por intermédio de palavras, gestos, movimentos, sons, entre outras maneiras. Para os profissionais de comunicação deve sempre ser clara, objetiva, direcionada e possui alguns elementos básicos para realizá-la, como nos explica Kunsch (2003, p. 70), ao afirmar que “Quando nos referimos ao processo comunicacional das organizações, subentendemos aqueles elementos básicos que o constituem: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor”, ou seja, um processo que exige planejamento e organização para que atinja os objetivos traçados pela empresa.

No processo de comunicação organizacional destaca-se o papel da empresa como fonte emissora de informação considerando alguns pontos, como reforça a pesquisadora Kunsch (2003, p. 72): “[...] não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam efeitos

positivos {...} É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo [...].

Neste sentido, o processo comunicativo na organização é enredado e exige da empresa uma visão autocrítica das ações de comunicação, que segundo Kreeps (1995, pp. 56-7 *apud* KUNSCH, 2003, p. 81), considera ainda os quatro níveis hierárquicos da comunicação humana nas organizações:

[...] a comunicação *intrapessoal* é a forma mais extensa e básica da comunicação humana. Em nível intrapessoal pensamos e processamos a informação. A comunicação *interpessoal* se constrói sobre o nível intrapessoal, somando outra pessoa à situação comunicativa e introduzindo a dupla relação. A comunicação *de grupos pequenos*, por sua vez, se constrói sobre a interação interpessoal, utilizando vários comunicadores e somando as dimensões das dinâmicas grupais e relações interpessoais múltiplas para a situação de comunicação. A *comunicação de multigrupos* existe através da combinação dos outros três níveis de comunicação, ao coordenar um grande número de pessoas para cumprir os objetivos complexos compartilhados.

Ademais, diante dessa visão autocrítica intrincada, a organização deve também reforçar seus valores, tendo em vista que toda empresa, independente do nicho de mercado, possui uma cultura organizacional que reflete suas crenças, rituais, cerimônias, estórias, normas e valores, umas mais evidentes do que outras.

Para Marchiori (2008, p. 140) na era da informação e do conhecimento: “[...] organizações viverão e morrerão, dependendo das habilidades que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-los adequadamente e usá-los com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações [...].

Enfim, ao longo do tempo, com a evolução tecnológica, adequações são necessárias para fortalecer a cultura e os valores organizacionais, tendo em vista que, para Freitas (2010, p.28) “Infelizmente, a imprescindível tecnologia eletrônica atual permite, com relativa facilidade, a quebra de sigilos e códigos de segurança, a pirataria, a falsificação de mensagens organizacionais [...]”, entre outros comportamentos que podem comprometer diretamente a imagem da organização.

Para compreendermos a importância da imagem organizacional, buscamos a definição de seu significado, que segundo Kunsch (2003, p. 171), representa: “[...] soma de experiências que alguém tem de uma organização, representação de dada realidade, e de que modo a organização é vista pelos públicos [...]”.

Diante deste contexto, a complexidade permeia a imagem organizacional e, por ser intangível, representa grande esforço da organização para administrar essa imagem, um desafio constante para conduzi-la entre seus diversos públicos, mas, somente alguns segundos bastam

para abalar as estruturas dessa imagem, conforme destaca a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República – SECOM (2012, p. 21) “empresas são pegadas de surpresa com boatos que acabam sendo considerados como ‘verdades absolutas’ pela sua base de consumidores, tão somente por terem nascido nas redes sociais [...]”.

É necessário inculcar em nosso pensamento o sentido real das redes sociais digitais, olhar para essas mídias como ambientes públicos e que estão sujeitos a todo o momento a interpretações diversas e análises contínuas, seja para monitoramento, críticas, denúncias, entre outras situações. De acordo com o disposto na SECOM (2012, p. 10) “às empresas e instituições, cabe o que se pode considerar como responsabilidade de lidar com essa nova era como uma questão (...) principalmente de sobrevivência social e política”.

À luz do exposto e diante deste cenário, não podemos deixar de destacar o papel importante da comunicação dirigida escrita neste contexto, uma vez que esse processo possibilita estreitar o relacionamento da empresa com o público interno.

Em primeiro lugar, vale salientar a colocação de Fortes (2003, p. 254), que destaca, de forma muito pontual, o seguinte: “informar o empregado sobre o que acontece na organização é um dos primeiros passos para fazer dele um “defensor” [...]”. Na atualidade, o colaborador, não somente dentro do contexto empresarial, mas também no campo pessoal e particular, exerce a função, dentro e fora das redes sociais digitais, de propagador de informações e fatos, contrapondo em velocidade o desempenho da imprensa tradicional. E, nesse aspecto, a aplicação dos princípios da comunicação dirigida escrita vem ao encontro do propósito de fazer do colaborador um aliado da organização.

Como conseqüente, insere-se o posicionamento de Arruda (2002, p. 2) em relação aos pressupostos que condizem com a conduta e ética nas empresas: “[...] A instituição necessita definir como deseja desenvolver-se, de tal forma que a postura ética, a conduta moral, os seus valores e crenças essenciais se tornem parte da cultura da organização”.

Em decorrência, se faz necessário enfatizar a principal finalidade da comunicação dirigida escrita que é, segundo Andrade (1996 *apud* FORTES, 2003, p. 239), “[...] transmitir, conduzir e algumas vezes recuperar informações, para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com selecionado número de pessoas [...]”, levando-se em consideração que documentos escritos proporcionam maior durabilidade das informações.

Por contemplar esses quesitos, um dos instrumentos de comunicação dirigida escrita que merece destaque, é o Manual que, conforme tema proposto para este estudo pode estar direcionado para a conduta e ética nas empresas, uma vez que, para Fortes (2003, p. 271) “compilam noções essenciais, políticas e preceitos (...) dedicado a estabelecer o diálogo e respeitar os interesses dos públicos”.

E, segundo Arruda (2002, p. 4), as empresas sentem necessidade em expor princípios e valores esperados dos seus funcionários: “Políticas e práticas específicas, abrangendo os campos mais vulneráveis, são reunidos num relatório de fácil compreensão para que possa circular adequadamente por todos os funcionários [...]”.

Pode-se dizer que, por intermédio de um Manual de Conduta e Ética as empresas poderão discriminar diretrizes e orientações para o uso adequado das redes sociais digitais por seus colaboradores, como forma de proteger o conteúdo empresarial, especificamente com o apoio de seu público interno.

É fato que as empresas não podem ser responsabilizadas por tudo que se publica sobre elas nas redes, mas o cuidado deve ser redobrado, uma vez que, com base em uma pesquisa desenvolvida pela Deloitte nos EUA, a SECOM (2012, p. 56) alerta para o seguinte resultado que “[...] apontou os colaboradores de empresas como sendo as suas principais fontes de crises nas redes sociais, causando danos potencialmente grandes [...]”.

Mesmo com todo o trabalho de comunicação envolvido no processo de conscientização dos colaboradores para o uso adequado das redes sociais digitais de forma a preservar a imagem da organização, deslizos acontecem e, para Arruda (2002, pp. 11/12), consequências devem ser aplicadas: “Se o cumprimento das leis é um pressuposto do Código de Ética, os desvios das políticas ou do código não podem estar fortalecidos ou reforçados. [...] Para que sirvam de reforço positivo, as decisões justas devem ser rápidas, firmes e oportunas [...]”.

Ressalta-se que a complexidade é novamente destaque quando se refere à comunicação e difusão de valores pelas empresas, em especial quando dirigidos aos seus colaboradores. E, uma das medidas adotadas pelas empresas é a rescisão de contrato por justa causa que, segundo Zanluca (2013, p. 01), assim se caracteriza “Justa causa é todo ato faltoso do empregado que faz desaparecer a confiança e a boa-fé existentes entre as partes, tornando indesejável o prosseguimento da relação empregatícia [...]”.

Realmente trata-se de uma quebra de confiança. Em relação ao comportamento dos colaboradores no que se refere à imagem empresarial nas redes sociais digitais, Zanluca (2013, p. 03) destaca o Artigo 482 da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), item 11, assim discriminado “Lesões à Honra e à Boa Fama: são considerados lesivos à honra e à boa fama gestos ou palavras que importem em expor outrem ao desprezo de terceiros ou por qualquer meio magoá-lo em sua dignidade pessoal”.

Compreendemos que existem regras a serem seguidas que respaldam direitos e deveres tanto do empregado como do empregador, entretanto, Zanluca (2013, p.01) alerta para o fato de que “[...] imputar uma justa causa ao empregado sem esta existir poderá ensejar, em alguns casos, uma indenização por danos morais”. Cabe, então, às empresas utilizando um Manual de Conduta

e Ética como ferramenta estratégica de comunicação dirigida, informar, conscientizar e esclarecer os colaboradores a respeito das regras a serem seguidas, para posteriormente exigir determinadas atitudes e aplicar as devidas sanções, caso essas regras sejam infringidas.

Enfim, diante do cenário atual que as empresas vivenciam em meio aos relacionamentos virtuais com os seus diversos públicos e inseridas nas redes sociais digitais, é fundamental, nesta jornada turbulenta e fascinante que essas redes podem proporcionar às empresas, esclarecer a finalidade e a relação que estabelecem com o ambiente organizacional, como apresentado a seguir.

## **1.2 Internet e Redes Sociais Digitais**

Dentre todas as transformações sociais e comportamentais da humanidade, ocorridas com o passar dos séculos, uma delas proporcionou a ligação entre todos os países do planeta através da comunicação - a globalização. Esse processo trouxe grandes avanços para integrar sociedades, economias, culturas e políticas.

Devido a necessidade de estabelecer acordos políticos e de interesses, os mercados de todos os continentes foram abertos visando maior produção e otimização de importação e exportação de todos os tempos. A globalização proporcionou, também, a possibilidade de interação e aproximação de pessoas por intermédio dos veículos de comunicação, independente de seus idiomas e localização geográfica - a sociedade contemporânea é marcada, então, pela inserção de tecnologias inovadoras, como a internet.

No Brasil, no segundo trimestre de 2013 foram registradas mais de 150 milhões pessoas conectadas à internet<sup>4</sup>. Em números, o Brasil é o país mais expressivo em relação à conectividade, registrando como tempo de navegação a média de 57 horas mensais<sup>4</sup>.

Isto posto, pode-se dizer que a internet no Brasil é um veículo de comunicação extensivo à grande maioria da população e o seu estudo é fundamental para que os profissionais de comunicação tenham conhecimento das adequadas formas de se estabelecer relacionamento com os diversos públicos.

A ideia de um sistema onde as sociedades pudessem se aproximar e gerar relacionamento iniciou há muitos anos atrás, com pesquisas de Antropólogos e Sociólogos sobre o tema em questão. Os estudos iniciais visavam à compreensão do comportamento e do pensamento do indivíduo que integrasse ao sistema, analisando aspectos positivos e negativos que seriam refletidos na sociedade, como as questões de inclusão social, popularidade e a valorização do ‘eu’ neste ambiente social. Castells (2004, p. 16) explica que a internet “tornou-se a alavanca da

---

<sup>4</sup> Fonte: Exame Info. Notícias. 3/10/2013 - Ibope aponta que acesso à internet cresce 3% no 2º trimestre. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/tecnologia-pessoal/2013/10/ibope-aponta-que-acesso-a-internet-cresce-3-no-2-trimestre.shtml>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

transição para uma nova forma de sociedade: a sociedade em rede – e com ela para uma nova economia”.

No que diz respeito à atualidade, as redes sociais digitais na internet já são uma questão global aceita praticamente de forma unânime pelos internautas. Nesse sentido, destaca-se a importância dos profissionais de comunicação estarem atentos aos novos sistemas de relacionamento, bem como às alterações comportamentais da sociedade decorrentes das mudanças oriundas dos avanços tecnológicos..

Sobre este cenário, Ortiz (1999 *apud* CABESTRÉ, SANTOS e SILVA 2012, p. 2) assim se manifesta: “[...] espaço agora é deslocalizado devido à flexibilidade proporcionada pelas tecnologias digitais. Esse processo se estende desde as tradicionais linhas de montagem {...} mais tarde, já permitia alguma flexibilidade, até o atual contexto de empresas virtuais [...].

Ainda, de acordo com Nielsen (2010), citado pelas mesmas autoras (2012, pp. 5-6) pode-se destacar a realidade dos internautas brasileiros quanto ao acesso as Redes Sociais Digitais: “[...] Dados referentes a abril de 2010 mostram que os internautas brasileiros são os que mais visitaram redes sociais na comparação com outros países. Cerca de 86% dos usuários de internet no Brasil acessaram as redes sociais”.

Com base no exposto, pode-se dizer que o ambiente virtual é riquíssimo para a obtenção de informações e/ou opiniões dos internautas referente a temas de interesse do ambiente organizacional – e o profissional de comunicação deve estar atento e preparado para utilizar estrategicamente as redes sociais digitais.

Assim sendo, cabe ressaltar dentre a variedade de redes sociais digitais disponíveis aos internautas, aquelas que mais se destacam atualmente no cotidiano dos usuários destas ferramentas, conforme demonstrado no Quadro 1 – Tipos de Redes Sociais Digitais:

<i>Tipo</i>	<i>Descrição</i>
<i>Blog</i>	Segundo Hewitt (2007, p. 9): O Blog é a contração da expressão inglesa: <i>Weblog</i> . <i>Log</i> significa diário, como o diário de um capitão de navio. <i>Weblog</i> , portanto, é uma série de diário mantido na internet por um ou mais autores regulares.
<i>Twitter</i>	Para Marcondes (2008, p.11): <i>Twitter</i> é uma rede social estruturada em microblogs com textos rápidos, que atualizam os participantes da rede sobre o que cada usuário anda fazendo ou onde está. {...} explodiu como novidade não só como uma nova forma de contato e relacionamento instantâneo entre os jovens, mas também em meio a uma série de outros públicos {...}, tornando-se a mais nova forma potencial de comunicação e marketing.
<i>Facebook</i>	Mark Zuckerberg <sup>5</sup> em entrevista a Veja explica: “A forma como as pessoas buscam/pesquisam na internet está mudando. {...} Hoje a internet é usada para entrar em contato com amigos e familiares e boa parte do que as pessoas compram e aprendem veio da rede de relacionamentos, em sites como o <i>Facebook</i> . É realmente

<sup>5</sup> Mark Zuckerberg é criador do *Facebook* e concedeu entrevista à Renata Moraes no artigo “O que o Facebook oferece começa atrair brasileiros” em agosto de 2009. Disponível em: < <http://veja.abril.com.br/noticia/ciencia-tecnologia/marck-zuckerberg-facebook-oferece-comeca-atrair-brasileiros-489938.shtml>>. Acesso em: 10 maio 2014.

	assustador, uma das coisas com que as pessoas mais se preocupam hoje é construir uma identidade <i>on-line</i> e estar em contato. Cada vez mais o que os conhecidos dizem na internet contribui na hora de fazer escolhas sobre o que fazer, o que ler, onde ir, o que comprar.
--	--

Quadro 1 – Tipos de Redes Sociais Digitais

Fonte: Elaborado pelas autoras

No que se refere ao comportamento social dos internautas nas redes sociais, fica visível que o processo de contribuição das pessoas, tanto na produção de conteúdo como na ativação de contatos, por exemplo, são fundamentais para a existência desse tipo de relacionamento. Sem a participação contínua das pessoas alimentando, atualizando com novas informações, adicionando opiniões, textos, fotos, comentários, vídeos, procurando novos amigos, as redes sociais digitais não teriam relevância e utilidade como ferramenta de comunicação.

Ademais, de acordo com Aranha (2010, p.116) “Para os RP, que trabalham com gerenciamento de crises, as redes sociais digitais indicam possíveis problemas antes mesmo que eles se articulem como um problema efetivamente instalado”. Portanto, trabalhar institucionalmente com as redes sociais digitais requer conhecimentos aprofundados na área de comunicação no que se refere à gestão, prevenção e solução de possíveis situações de crises que possam vir a existir.

À luz destes fundamentos apresentamos na sequência a descrição das pesquisas realizadas com o intuito de estabelecer relação entre a teoria e a prática, trazendo à tona vários aspectos que permitiram refletir sobre o tema estudado.

### **1.3 Pesquisa documental na mídia e pesquisa de opinião realizada com estudantes de graduação dos Cursos de Publicidade e Propaganda e Relações Públicas**

Destacamos durante a busca de subsídios teóricos sobre o tema, que deve existir uma atenção especial das empresas para o uso adequado das redes sociais digitais por parte do público interno. Pergunta-se: quais são efetivamente os comportamentos que estão denegrindo tanto a imagem das empresas, a ponto de chegar a uma demissão do colaborador por justa causa?

#### **1.3.1 Pesquisa documental**

Com o objetivo de levantar informações do cotidiano sobre as demissões provenientes de comportamento indevido nas redes sociais veiculadas na mídia, realizou-se uma pesquisa documental que ofereceu subsídios para a pesquisa de opinião desenvolvida com os estudantes universitários de comunicação.

Para realização da pesquisa documental definiu-se como procedimentos metodológicos a busca de informações veiculadas em meio digital pela mídia. No período de 1 a 30 de maio/2014 foram consultadas as seguintes fontes: site Globo (G1); Folha de São Paulo; Isto É; Veja/Esportes;

UOL Notícias; Gazeta Online; Exame Info; e artigos disponibilizados na Internet, com destaque para aquelas que noticiavam situação de demissões referente ao uso inadequado das redes sociais digitais. O acesso a estas fontes trouxe informações relevantes sobre o tema, que estão organizadas no Quadro 2, a seguir:

<i>Fonte</i>	<i>Data</i>	<i>Título</i>	<i>Autor(a)</i>
Globo (G1)	14/8/09	Jovem reclama recebe mensagem de demissão via Facebook	G1 em São Paulo
Endividado	7/10/10	Publicar ofensas via redes sociais gera demissão	Redação
Exame Info	4/4/11	Folha de São Paulo demite jornalista por tuites	Vinicius A.
Isto É	30/6/11	Demissões em 140 caracteres: O Twitter é uma arma poderosa para arrumar uma colocação profissional, mas também pode custar o emprego ou os negócios	Flávia Gianini
Techtudo	1/11/11	Apple demite funcionário por comentário no Facebook	Ramon C.
Veja/Espportes	20/4/12	Real Madrid despede diretor por declarações polêmicas no twitter	Da Redação
Gazeta Online	24/6/12	Seus posts podem acabar em demissão	Mikaella C.
UOL Notícias	22/1/13	Delegado é exonerado no Rio após fazer críticas a policiais mulheres nas redes sociais	Da Redação
UOL Notícias	4/6/13	Após polêmica no Facebook, rede de restaurante demite funcionário que lambeu comida.	Da Redação
Folha de S. P.	28/3/14	Avianca demite piloto que xingou nordestinos	Ricardo G.

Quadro 2 – Redes Sociais Digitais e Demissões

Fonte: Elaborado pelas autoras

Com base nas informações sistematizadas no Quadro 2, procurou-se analisar o contexto das demissões ou punições motivadas pelo uso inadequado das redes sociais, seja por intermédio de frases, fotos e comportamentos que, de certa forma, estavam prejudicando a imagem da empresa. Os relatos disponibilizados nas fontes consultadas permitiram fazer as seguintes considerações: algumas notícias revelam que a publicação de ofensas através das redes sociais digitais pode gerar demissões e ressaltaram ainda o risco da demissão por justa causa, esclarecendo como se aplica a lei para esta condição. Fica evidente a falta de bom senso dos internautas quanto ao direito de imagem e exposição inadequada, entre outros problemas que são identificados ao postar uma “simples” foto divertida do ambiente de trabalho para os amigos nas redes sociais.

Dentre as notícias coletadas, uma delas ganhou destaque, seja pela quantidade de informações referente ao comportamento inadequado do funcionário na rede social digital, seja no que diz respeito à reação do empregador. As informações veiculadas serviram de subsídios para a pesquisa de opinião realizada com os estudantes de graduação, como detalhamos a seguir. É importante ressaltar que, segundo o site Veja/Espportes (2012, web)<sup>6</sup> em 20 de abril de 2012 o “Real Madrid despediu o responsável pelo setor de novas mídias do clube, Pedro Duarte, depois

<sup>6</sup> Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/real-madrid-despede-diretor-por-declaracoes-polemicas-no-twitter>. Acesso em: 5 maio. 2014.

de tomar conhecimento de mensagens escritas pelo diretor em sua conta do *Twitter* pedindo o extermínio de sindicalistas e defendendo a realização de uma Terceira Guerra Mundial”. Dada a repercussão dessa notícia, optou-se pela continuidade do presente estudo utilizando-a como ponto de partida para a pesquisa de opinião.

### 1.3.2 Pesquisa de opinião realizada com universitários

Com base nos resultados obtidos com a pesquisa documental e com o objetivo de entender como o jovem universitário – futuro profissional a ser inserido no mercado de trabalho – enxerga essa realidade de demissões, foi desenvolvida uma pesquisa de opinião utilizando como recurso metodológico a plataforma *moodle* (plataforma de aprendizagem à distância baseada em software livre)<sup>7</sup> da Universidade Sagrado Coração, momento em que pôde-se indagar 115 alunos dos cursos de Relações Públicas e Publicidade e Propaganda que se dispuseram a participar e refletir sobre o caso do diretor de mídia do Real Madrid, demitido após declarações polêmicas no *twitter*.

Aos estudantes foi solicitada a leitura da reportagem e manifestação de opiniões a respeito do seguinte: se “concordavam” ou “discordavam” da decisão do Real Madrid em demitir o diretor, além de comentar sobre esse fato. Cada aluno encaminhou via plataforma *moodle* a sua reflexão, o que permitiu a tabulação e análise das respostas.

Os resultados demonstraram que 87% (100) dos jovens universitários participantes da pesquisa concordam com a decisão do clube em demitir o diretor de mídias com destaque para o seguinte: que a atitude poderia prejudicar a imagem do clube, tendo em vista o porte e importância do time para o segmento esportivo de futebol. Já para os demais, 13% (15), a atitude do clube poderia ser mais amena no sentido de orientar e dar dicas antes de recorrer diretamente para a demissão. Diante deste fato, Bueno (web, 2014), avalia a atitude das organizações quando o assunto se refere às redes sociais digitais e a preservação da imagem corporativa:

[...] a intenção de descobrir e silenciar as vozes discordantes, que impactam a imagem ou reputação das organizações, não faz muito sentido porque as redes sociais costumam funcionar como uma Rádio Peão planetária {...} O ideal é que a organização tenha humildade, inteligência e que tente descobrir os motivos, as razões pelas quais aquela informação, posição etc está sendo veiculada. Muitas organizações correm atrás dos efeitos e se esquecem de resolver as causas [...].

Podemos ainda ressaltar diante dos comentários manifestados pelos participantes um aspecto preocupante, colocado por um dos entrevistados: “não concordo, pois o pensamento dele fora do trabalho não influencia o seu próprio trabalho, pois somos livres para pensar e postar o que quisermos, porém, a sociedade nem sempre aceita o que pensamos e acha isso errado...”.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <http://www.ead.edumed.org.br/file.php/1/PlataformaMoodle.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2014.

Sobre esse comentário insere-se o pensamento de Demo (2008, p. 9), que explica essa relação de crítica e autocrítica no que diz respeito às postagens:

[...] Por exemplo, no blog pode-se divulgar o que se quiser, mas, como o acesso é público, fica o ônus do que se diz. Alguém pode revidar, e não faltam diálogos panfletários e agressivos. O fato, porém, que, de um lado, o autor pode expressar-se à vontade, e, de outro, os leitores podem criticar, induz a uma espécie de esfera pública aberta na qual já não se pode impor nada, mas dialogar com base na autoridade do argumento. Dificilmente se escapa de recorrer à autocrítica, já que não há como criticar e esperar não ser criticado.

Neste contexto, analisando a reportagem e os comentários dos estudantes vale salientar que, para a reputação corporativa a opinião pública pode ser negativa, como explica Silva Neto (2010, p. 3): “é negativa quando a mídia divulga notícias a respeito da má qualidade dos produtos, falhas e acidentes graves nas operações ou sobre comportamentos irresponsáveis de seus representantes”. Rego (1986), já nessa época, fez uma importante observação que ainda é muito presente em tempos atuais:

Uma empresa possui inúmeros canais e formas de comunicação. A crise da sociedade, os conflitos, a tecnologia, a concorrência, a multiplicidade de recursos de comunicação, postos à disposição dos públicos de uma empresa – sejam internos ou externos – aconselham que se procure preservar uma linguagem única. Em termos concretos, isso significa estabelecer condições para uso e desenvolvimento de canais de comunicação, com a indicação de sua periodicidade, linguagem, conteúdos, forma etc.

É possível avaliar com a pesquisa realizada, que a realidade do contexto Redes Sociais Digitais, Público Interno e Organizações se mostra frágil e com lacunas a serem preenchidas, que podem estar melhor clarificadas em um Manual de Conduta e Ética para as Redes Sociais Digitais.

Diante desta realidade e por se tratar de uma temática que vem avançando e crescendo no meio empresarial, julgou-se importante realizar uma outra pesquisa exploratória para identificar e analisar outros estudos que possam oferecer subsídios relevantes sobre o assunto, conforme destacado a seguir.

#### **1.4 Pesquisa Exploratória – estudos e pesquisas recentes**

Para realização da pesquisa exploratória utilizou-se os seguintes procedimentos: no período de 1 a 5 de julho/2014 buscou-se informações referentes a estudos/pesquisas realizados por institutos especializados na área com o objetivo de identificar dados quantitativos e/ou qualitativos sobre a temática do uso inadequado das redes sociais e consequências para a imagem empresarial. O acesso às diferentes fontes consultadas permitiu organizar as informações que mais se destacaram no Quadro 3, a seguir:

<i>Fonte</i>	<i>Data</i>	<i>Principais Resultados</i>
Publicidade Digital ( <a href="http://www.publicidadedigital.com/">http://www.publicidadedigital.com/</a> )	28/9/10	“Cerca de <b>7% das empresas já demitiram um funcionário por conta de atividades em redes sociais</b> , de acordo com recente pesquisa da empresa de segurança de e-mail Proofpoint. Outros <b>20% das organizações admitem ainda que, por causa do uso inapropriado das novas mídias, tiveram de fazer advertências aos empregados.</b> ”
Terra Economia ( <a href="http://economia.terra.com.br">http://economia.terra.com.br</a> )	18/5/12	“De acordo com uma pesquisa da empresa de segurança de rede Palo Alto Networks, os <b>funcionários das empresas passaram a usar três vezes mais as redes de 2010 para 2011</b> . Apenas o <b>acesso ao Twitter no trabalho subiu 700%</b> no período. Outro levantamento, feito pela empresa especializada em produtividade Triad, constatou que <b>84,6% dos entrevistados acessam redes sociais</b> . Do mesmo modo, cresce o monitoramento dos empregadores. Uma pesquisa <b>com 290 executivos brasileiros apontou que 35,3% deles já descobriram alguma atitude imprópria de funcionário por meio das redes sociais</b> , segundo a empresa de recrutamento Robert Half.”
Tribunal Superior do Trabalho ( <a href="http://www.tst.jus.br">http://www.tst.jus.br</a> )	18/11/12	“Em tempos de blogs e redes sociais, ações que envolvem direito à liberdade de expressão e demissões por ofensa à honra do empregador revelam um novo cenário nas relações trabalhistas mediadas pelas novas tecnologias. {...} As leis trabalhistas não impedem que as empresas estipulem, no contrato de trabalho, condutas e posturas relativas ao uso das tecnologias {...}; Há casos, porém, em que o motivo alegado para demissão não se deu no ambiente de trabalho {...}, e sim na esfera pessoal. Aí, mais do que a violação de regras de conduta, o que está em jogo é a liberdade de expressão e suas implicações [...]”
Revista Vocês/A (Andrea Giardino) ( <a href="http://exame.abril.com.br">http://exame.abril.com.br</a> )	12/12/13	“Uma pesquisa feita pelo instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC) para VOCÊ S/A revela que {...} <b>ouviu 623 executivos de RH de 577 empresas brasileiras</b> de todos os tamanhos e de vários setores, <b>o comportamento nas redes sociais pode influenciar a promoção de um profissional e levar a uma punição ou à demissão</b> ; Participar de redes sociais é um hábito incorporado à vida moderna. O desejo de ter uma vida digital esbarra, porém, nos cuidados que os profissionais devem ter para não prejudicar a si mesmos e a empresa em que trabalham;”
Advocacia Empresarial ( <a href="http://www.mbk.adv.br">http://www.mbk.adv.br</a> )	Jun/14	Em 2010, uma pesquisa feita por uma multinacional especializada em recursos humanos indicou que as empresas nacionais são as que mais realizam controle sobre a utilização das mídias sociais no trabalho pelo mundo. <b>De acordo com a pesquisa, 55% das empresas do Brasil possuem alguma política nesse sentido, contra somente 20% da média global</b> ; Já um estudo realizado por uma consultoria em produtividade, indica que <b>80% dos servidores gastam até três horas do tempo do trabalho com as atividades que não ajudam para o trabalho</b> , a maior parte associada à internet; Para evitar uma demissão por justa causa {...} é que as empresas adotem um manual de conduta ou ainda torne clara e objetiva as regras quanto à utilização da internet. A empresa pode estabelecer um manual com questões como em que horário a internet pode ser acessada, o que pode ser acessado [...].
Nova Central Sindical de Trabalhadores do Paraná ( <a href="http://www.ncstpr.org.br">http://www.ncstpr.org.br</a> )	1/7/14 (*data de acesso)	“O empregador que sofrer difamação ou injúria deverá recorrer a um inquérito policial e registrar ocorrência na delegacia. Já no caso de crime praticado por mau uso de ferramentas eletrônicas corporativas como e-mail ou rede social {...}, será responsabilidade do empregado, que deverá responder judicialmente após a investigação administrativa para apuração de falta grave”.

Quadro 3 – Estudos/Pesquisas recentes sobre a temática

Fonte: Elaborado pelas autoras

Podemos constatar, com base nas pesquisas realizadas, que o cenário se mostra complexo, reforçando cada vez mais a ideia de que existem muitas lacunas para serem preenchidas quando se trata da relação Empresa, Redes Sociais Digitais e Público Interno. Portanto, insere-se, neste contexto, os princípios da comunicação organizacional e, neste caso, o mais adequado é um Manual de Conduta e Ética para as Redes Sociais Digitais.

Para a Advocacia Empresarial, segundo pesquisas realizadas em 2010 por empresa especializada em recursos humanos, 55% das empresas possuem alguma orientação/política sobre a temática, que devem ser claras, objetivas e detalhadas. Neste sentido pergunta-se: será que os manuais disponibilizados por essas empresas seguem esses quesitos? Ou, então, se as empresas usam este recurso, por que temos um cenário crescente de demissões motivadas pelo uso inadequado das redes sociais digitais pelo público interno? Esta será a continuidade do estudo: pesquisar estes aspectos ouvindo os funcionários de empresas que se dispuserem a colaborar com esse tema.

### **Considerações Finais**

Enfim, estar em rede e fazer parte dessa realidade exige das organizações preparo e transparência, para difundir sua cultura, seus valores éticos e de conduta, almejando do colaborador uma presença consciente nas redes sociais digitais, exercendo, de preferência, o papel voluntário de guardião e defensor dos objetivos e da imagem da organização da qual ele faz parte.

Sugerimos, com base no estudo realizado, que as empresas tenham a sua atenção voltada para os aspectos elencados neste artigo, e que direcionem esforços para a elaboração de um Manual de Conduta e Ética para as Redes Sociais Digitais. Esse instrumento de comunicação dirigida escrita, para ser eficaz, deve contemplar regras, orientações, dicas, informações claras e objetivas referentes ao uso adequado e comportamento esperado do público interno nas redes sociais. As orientações devem estar adequadas à cultura organizacional, com destaque para a preservação da imagem da organização perante seus diversos públicos, o que, certamente, poderá amenizar o cenário atual de demissões e crises empresariais.

Pode-se dizer que existe um “leque” de caminhos que podem ser trilhados pelas organizações que visualizam nas redes sociais a oportunidade de expansão no mercado, fidelização, aproximação de clientes, destaque da marca, promoção de produtos e serviços, enfim, possibilidades infinitas. Mas, é imprescindível, também, a preocupação e conscientização de todos os envolvidos para as consequências desastrosas que a falta de comunicação adequada e uso de ferramentas estratégicas podem trazer para a empresa.

## Referências

ADVOCACIA EMPRESARIAL. **Acesso a redes sociais no ambiente de trabalho podem render demissão por justa causa?** Disponível em: <<http://www.mbk.adv.br/site/acesso-a-redes-sociais-no-ambiente-de-trabalho-podem-render-demissao-por-justa-causa/>>. Acesso em: 4 jul. 2014.

ARANHA, L. **Cartas a um jovem relações públicas: construindo relacionamentos**. Rio de Janeiro: Campus Editora, 2010.

ARRUDA, M. C. C. **Código de Ética: um instrumento que adiciona valor**. São Paulo: Negocio Editora, 2002.

BUENO, W. C. **As redes sociais e a imagem das organizações**. Disponível em: <[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_corporativa/artigo16.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo16.php)>. Acesso em: 3 ago. 2014.

CABESTRE, S. A., SANTOS, V. M. e SILVA, I. G. **Comunicação, Informação e Conhecimento do Cenário Contemporâneo** – a utilização da internet no contexto das organizações que aprendem. Artigo apresentado no Grupo de Pesquisa: DT 3 – GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional – XXXV Congresso Intercom 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-1955-1.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2014.

CASTELLS, M. **A galáxia internet: reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

DEMO, P. **Habilidades do Seculo XXI**. Disponível em: <<http://www.oei.es/pdf2/habilidades-seculo-xxi.pdf>>. Acesso em: 20 maio. 2014.

ENDIVIDADO. **Publicar ofensa via redes sociais gere demissão**. Disponível em: <[http://www.endividado.com.br/noticia\\_ler-26968,publicar-ofensa-via-redes-sociais-gera-demissao.html](http://www.endividado.com.br/noticia_ler-26968,publicar-ofensa-via-redes-sociais-gera-demissao.html)>. Acesso em: 15 maio.2014.

EXAME INFO. **Folha de São Paulo demite jornalistas por tuites**. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/internet/folha-de-s.paulo-demite-jornalistas-por-tuites-04042011-31.shl>>. Acesso em: 15 maio. 2014.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Avianca demite piloto que xingou nordestinos**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/03/1432407-senhores-passageiros-avianca-demite-piloto-que-xingou-nordestinos.shtml>>. Acesso em: 15 maio, 2014.

FORTES, W. G. **Relações Públicas: processos, funções e estratégias**. 3ªed. rev. São Paulo: Summus, 2003.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GAZETA ONLINE. **Seus posts podem acabar em demissão**. Disponível em: <[http://gazetaonline.globo.com/\\_conteudo/2012/06/noticias/a\\_gazeta/economia/1272247-seus-posts-podem-acabar-em-demissao.html](http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2012/06/noticias/a_gazeta/economia/1272247-seus-posts-podem-acabar-em-demissao.html)>. Acesso em: 25 maio. 2014.

GIARDINO, A. **As empresas olham tudo dos funcionários nas redes sociais.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/187/noticias/as-empresas-olham-tudo>>. Acesso em: 3 jul. 2014.

GLOBO (G1). **Jovem reclamona recebe mensagem de demissão via facebook.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL1266942-6174,00-JOVEM+RECLAMONA+RECEBE+MENSAGEM+DE+DEMISSAO+VIA+FACEBOOK.html>>. Acesso em: 10 maio 2014.

HEWITT, Hugh. **Blog: Entenda a Revolução que vai mudar o Mundo.** Thomas Nelson Brasil, 2007. **ISTO É. Demissões em 140 caracteres.** Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/60510\\_DEMISSOES+EM+140+CARACTERES](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/60510_DEMISSOES+EM+140+CARACTERES)>. Acesso em: 10 maio. 2014.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

MARCONDES, P. **Revista Meio Digital, especializada em novidades relacionadas à mídia de internet.** São Paulo, 2008. Edição n. 06.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, M. e OLIVEIRA, I. de L. (org.) **Redes Sociais, Comunicação, Organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

NOVA CENTRAL SINDICAL DE TRABALHADORES DO PARANÁ. **“Mau comportamento” na rede pode ocasionar demissão por justa causa.** Disponível em: <[http://www.ncstpr.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=851:mau-comportamento-na-rede-pode-ocasionar-demissao-por-justa-causa-&catid=33:saiu-na-imprensa](http://www.ncstpr.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=851:mau-comportamento-na-rede-pode-ocasionar-demissao-por-justa-causa-&catid=33:saiu-na-imprensa)>. Acesso em: 3 jul. 2014.

PUBLICIDADE DIGITAL. **Redes sociais: seis erros que levam à demissão dos profissionais.** Disponível em: <<http://www.publicidadedigital.com/index.php/redes-sociais-seis-erros-que-levam-a-demissao-dos-profissionais/>>. Acesso em: 1 jul. 2014.

REGO, F. G. T. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus Editorial, 1986.

SECOM – Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. **Manual de Orientação para atuação em redes sociais.** Out/2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/midia8/manual-de-orientao-para-atuao-em-redes-sociais-governo-federal>>. Acesso em: 5 maio. 2014.

SILVA NETO, B. R. da. (coord.). **Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável.** São Paulo: Saraiva, 2010.

TECHTUDO. **Apple demite funcionário por comentário no facebook.** Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2011/11/apple-demite-funcionario-por-comentario-no-facebook.html>>. Acesso em: 20 maio. 2014.

TERRA ECONOMIA. **Gafe em rede social pode gerar demissão:** aprenda a se comportar. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/gafe-em-redesocial-pode-gerar-demissao-aprenda-a-se-comportar,8668490b3f731410VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 1 jul.2014.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Uso de redes sociais repercute no ambiente de trabalho.** Disponível em: <[http://www.tst.jus.br/materias-especiais/-/asset\\_publisher/89Dk/content/id/3253391](http://www.tst.jus.br/materias-especiais/-/asset_publisher/89Dk/content/id/3253391)>. Acesso em: 2 jul. 2014.

UOL NOTÍCIAS. **Delegado é exonerado do cargo após fazer críticas a policiais mulheres nas redes sociais.** Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/01/22/delegado-e-exonerado-do-cargo-apos-fazer-criticas-a-policiais-mulheres-nas-redes-sociais-no-rio.htm>>. Acesso em: 10 maio. 2014.

\_\_\_\_\_. **Após polêmica no facebook rede de restaurantes demite funcionário que lambeu comida.** Disponível em: <<http://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/06/04/apos-polemica-no-facebook-rede-de-restaurantes-demite-funcionario-que-lambeu-comida.htm>>. Acesso em: 10 maio. 2014.

VEJA. **Real Madrid despede diretor por declarações no twitter.** <<http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/real-madrid-despede-diretor-por-declaracoes-polemicas-no-twitter>>. Acesso em: 10 maio. 2014.

ZANLUCA, J. C. **Rescisão de contrato por justa causa do empregado.** Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/justacausa.htm>>. Acesso em: 10 maio. 2014.

ZUCKERBER, Mark apud Renata Moraes. **O que o Facebook oferece começa atraindo brasileiros** em agosto de 2009. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/ciencia-tecnologia/marck-zuckerberg-facebook-oferece-comeca-atrair-brasileiros-489938.shtml>> . Acesso em: 10 maio. 2014.