PONTO CEGO

COMO LIDAR COM COMPORTAMENTOS INADEQUADOS
DE COLABORADORES NAS REDES SOCIAIS

| POR LUCIANA BETIOL E PAULO MARZIONNA

Com relativa frequência, colaboradores têm sido desligados de suas organizações ao serem flagrados realizando atividades consideradas inadequadas ou até mesmo ilícitas. Muitas vezes, tais atividades não guardam nenhuma relação com obrigações laborais ou ocorrem fora do local e

horário de trabalho — e, frequentemente, são divulgadas em postagens pelo próprio funcionário ou por terceiros nas redes sociais. Notícias recentes revelam casos que incluem vídeos com discursos de ódio, misoginia e até textos e imagens que estimulam ou registram agressões verbais e físicas. Tendo em mente os limites éticos, legais e estratégicos da

separação entre vida privada e vida profissional, como as organizações devem agir diante do comportamento de seus colaboradores fora do ambiente de trabalho, especialmente em redes sociais?

Os principais manuais de governança corporativa sugerem a elaboração de códigos de conduta. As finalidades mais relevantes são promover princípios éticos e refletir a identidade e a cultura da organização, como modo de salvaguardar a reputação empresarial. Algumas organizações explicitam, no código de conduta, como os seus empregados devem se comportar ao usar as redes sociais. Embora haja aquelas que deixem os colaboradores mais livres para se manifestarem, a maioria limita as postagens a regras previamente descritas. A pesquisa em administração tem chamado a atenção para os benefícios de promover o empregado a embaixador da marca, mas a visão predominante entre gestores ainda é a de que a falta de controle sobre a comunicação da marca representa um risco excessivo para a reputação da empresa.

Antes das redes sociais, a resposta tradicional das organizações era permitir apenas que os profissionais devidamente autorizados se manifestassem em nome da marca. Ocorre que, nos últimos anos, as fronteiras entre comunicação pessoal e comunicação oficial das organizações ficaram mais frágeis e menos claras. Se não bastassem os conteúdos de caráter profissional compartilhados em mídias sociais pessoais, redes como o LinkedIn fazem do empregador parte essencial e indissociável do perfil do trabalhador. Nesse contexto, fica virtualmente impossível ter controle completo sobre a comunicação e surgem pontos importantes a serem considerados por gestores de todas as áreas da organização, inclusive de *compliance*.

MAPEAMENTO DE RISCOS E FERRAMENTAS DE CONTROLE

A questão do mapeamento e da gestão de riscos vem a ser a coluna dorsal da discussão. Se a organização não identifica um risco para o negócio, as áreas de suporte não terão como criar políticas nem programas para endereçá-lo. Tampouco será possível sinalizar, de forma transparente, que determinado valor é importante para a empresa e que a sua violação gerará consequências para o colaborador. Por exemplo, quando a organização não percebe que o uso das mídias sociais na esfera privada do colaborador tem o potencial de explicitar posicionamentos políticos (por exemplo, apologia a práticas nazistas) ou éticos (por exemplo, racismo e homofobia) incompatíveis com os valores da empresa, sujeita sua marca e reputação a riscos não controlados.

A PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO TEM CHAMADO A ATENÇÃO PARA OS BENEFÍCIOS DE PROMOVER O EMPREGADO A EMBAIXADOR DA MARCA, MAS A VISÃO PREDOMINANTE ENTRE GESTORES AINDA É A DE QUE A FALTA DE CONTROLE SOBRE A COMUNICAÇÃO DA MARCA REPRESENTA UM RISCO EXCESSIVO PARA A REPUTAÇÃO DA EMPRESA.

Logo, somente com a inclusão desses temas na matriz de risco da empresa é possível idealizar uma política para lidar com tais questões. Essa política será instrumentalizada por meio de um programa, composto de um documento escrito e divulgado à exaustão, mostrando como identificar, mitigar e gerenciar o risco de que empregados se posicionem inadequadamente em temas sensíveis para a organização.

As ferramentas a serem trabalhadas são tanto de prevenção quanto de acompanhamento, mitigação, reparação e punição. No caso de prevenção, há que se considerar dois momentos: a pré-contratação, quando os candidatos buscam um cargo dentro de uma organização, e o de contratados, de constante orientação por parte dos profissionais que já fazem parte dela.

Quando se trata de conhecer o perfil dos colaboradores ingressantes, pode-se trabalhar com *due diligence* pessoal, ou verificação de antecedentes, buscando conhecer melhor o futuro empregado. Esse procedimento é, inclusive, também estimulado por certificações como a ISO 37001, norma internacional desenvolvida para ajudar organizações a implementar um sistema de gestão antissuborno.

As práticas envolvidas no processo de *due diligence* pessoal, entretanto, são controversas. A verificação de antecedentes, com base em informações públicas formais, como certidões públicas, ou informais, como atividade em redes sociais, pode levantar questões éticas, ao potencialmente cruzar a linha que separa a vida profissional da vida privada do candidato, e questões legais, como a discriminação. A utilização de determinadas informações, como associação sindical e histórico de reclamação trabalhista, é até mesmo vedada. Em outros casos, como antecedentes criminais ou histórico de crédito, os tribunais trabalhistas costumam considerar o uso de tais dados como evidência

CAMINHOS PARA LIDAR COM COMPORTAMENTOS DESVIANTES DOS COLABORADORES

AÇÕES PREVENTIVAS	AÇÕES MITIGATÓRIAS	AÇÕES PUNITIVAS
Comunicação corporativa (interna e externa) Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> política interna de padrão de ativismo do funcionário em mídias sociais; código de conduta explicitando o uso de redes sociais; apresentação do tema uso de redes sociais em início de reuniões anuais de abertura das atividades com a alta liderança. 	Ferramentas de aprimoramento e conscientização, visando reparar danos já causados e alterar comportamento futuro Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> treinamentos de reciclagem; mentoria; coaching 	Medida disciplinar Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> advertência; suspensão.
Ações de conscientização Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> Semana da Ética; Embaixador de <i>Compliance</i>. 	Comunicação corporativa de gestão de crise reputacional interna e externa Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> comunicação interna institucional da alta liderança; comunicação formal ao público externo. 	Desligamento (com ou sem justa causa)
Treinamentos Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> treinamentos presenciais, para disseminação das melhores práticas e cultura da organização; curiosos em ensino a distância, abordando cenários hipotéticos e regras da organização; avaliações periódicas de conhecimento e aderência às regras da organização. 	Mediação Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> mediação visando à reparação da relação entre ofendido e ofensor; mediação visando à transformação das relações interpessoais na organização; 	Demandas reparatórias Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> pedido de indenização por perdas materiais da organização (perda de investidores, clientes, fornecedores); pedido de indenização por dano à marca, reputação e imagem
Divulgação de canal de denúncias Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> reforço das formas de acesso ao canal; esclarecimento se atos que ocorrem fora do ambiente de trabalho podem ser objeto de denúncia.
Cláusulas contratuais Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> cláusula de ciência e aderência ao código de conduta; Cláusula de responsabilização por danos decorrentes da violação das políticas da organização. 		
Políticas internas Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> política de monitoramento de empregados; políticas disciplinares ou de consequências; 		
Pesquisa de engajamento / clima organizacional Exemplo: <ul style="list-style-type: none"> identificação da percepção do nível de aderência dos colaboradores aos valores organizacionais, até mesmo em relação a seus comportamentos em redes sociais. 		
Due diligence pessoal / verificação de antecedentes		

de prática discriminatória, exceto quando justificado pela natureza da atividade.

As questões éticas são ainda mais exacerbadas quando aplicadas aos colaboradores que já fazem parte da organização.

A solução mais simples, deixando claro nas políticas internas que colaboradores serão monitorados em suas atividades mesmo fora da organização, esbarra em potenciais violações legais da intimidade do trabalhador, além de aumentar

AS EMPRESAS DEVEM PRIORIZAR AS AÇÕES PREVENTIVAS. AÇÕES PUNITIVAS DEVEM OCORRER PONTUALMENTE, E, CASO SE DEEM EM MAIOR FREQUÊNCIA DO QUE AS PREVENTIVAS E AS MITIGATÓRIAS, PODE-SE ESTAR DIANTE DE UMA ORGANIZAÇÃO DISFUNCIONAL NA MANEIRA COMO LIDA COM AS ATIVIDADES DOS COLABORADORES FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO — ESPECIALMENTE NO USO DE REDES SOCIAIS.

o risco da criação de um ambiente propício para assédio de gestores, com o trabalhador perdendo controle sobre sua vida pessoal.

Entra-se então no segundo aspecto da gestão de riscos, o monitoramento. Pesquisa de 2018 da consultoria americana Gartner apontou que, entre as grandes empresas dos Estados Unidos, mais de 50% realizam alguma forma de monitoramento não tradicional sobre os empregados, o que pode incluir o acompanhamento de atividades em redes sociais. Se os riscos de tal monitoramento constante já eram presentes em uma condição normal de trabalho, com o crescimento da adoção de *home office*, as linhas que dividem a vida pessoal e a vida profissional do empregado ficam ainda mais frágeis.

No caso específico do uso de redes sociais, uma política de controle total sobre as atividades dos trabalhadores, inclusive no âmbito pessoal, além de desproporcional, pode ser contraproducente. Duas pesquisas recentes, publicadas na *Computers in Human Behavior* e na *New Technology, Work and Employment*, revelaram que raramente empregados usam o Twitter para se manifestar de maneira negativa sobre seus empregadores ou temas ligados ao trabalho. Desse modo, o eventual controle sobre o conteúdo das redes sociais de colaboradores pouco resultado traz para dirimir riscos negativos. O efeito, conforme mostrou pesquisa recente de Arild Wæraas e Dag Yngve Dahle com 25 importantes empresas norueguesas, pode ser o contrário do almejado, piorando as relações entre recursos humanos/gestores e colaboradores. No fim das contas, o excesso de controle e coerção pode aumentar as chances de postagens negativas à organização.

A utilização de medidas preventivas e de monitoramento é incapaz de eliminar completamente o risco de comportamentos inadequados por parte dos colaboradores. Emergem então duas outras ferramentas de respostas organizacionais: ações mitigatórias e ações punitivas.

Ações mitigatórias são aquelas que visam abrandar os danos já causados pelo comportamento inadequado, enquanto tentam transformar o comportamento futuro do colaborador.

Já ações punitivas são aquelas que buscam repreender e penalizar o colaborador, em função da gravidade dos atos praticados (confira no quadro).

RECOMENDAÇÕES

Embora não se negue o papel que pode ser exercido por políticas de monitoramento do comportamento de colaboradores fora do ambiente corporativo, o foco de atuação das organizações deve residir no fortalecimento e no esclarecimento dos valores e princípios corporativos. Idealmente, qualquer organização deve priorizar as ações preventivas, seguidas pelas mitigatórias. Ações punitivas devem ocorrer pontualmente, e, caso se deem em frequência maior do que as demais ações, pode-se estar diante de indícios de uma organização disfuncional quanto ao tema em questão.

Assim, embora de implementação mais difícil do que o exercício de controle sobre a comunicação, ou de restrições ao uso de redes sociais, o foco nos valores e princípios organizacionais permite algum controle dos riscos das atividades particulares dos colaboradores. Além disso, fornece uma resposta adequada às demandas de diversos *stakeholders* em caso de comportamentos desviantes, sem incrementar sensivelmente riscos éticos e legais para a organização. ●

PARA SABER MAIS:

- Ralf Barkemeyer, Christophe Faugère e Olivier Gergaud e Lutz Preuss. *Media attention to large-scale corporate scandals: Hype and boredom in the age of social media*. *Journal of Business Research*, v.109, 2020. Disponível em: [bit.ly/gvexecutivosocialmedia](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.038)
- Edel Conway, Pierangelo Rosati, Kathy Monks e Theo Lynn. *Voicing job satisfaction and dissatisfaction through Twitter: employees' use of cyberspace*. *New Technology, Work and Employment*, v.34, n.2, 2019. Disponível em: [bit.ly/gvexecutivocyberspace](https://doi.org/10.1016/j.newtech.2019.02.001)
- Mario Schaarschmidt e Gianfranco Walsh. *Social media-driven antecedents and consequences of employees' awareness of their impact on corporate reputation*. *Journal of Business Research*, v.117, 2020. Disponível em: [bit.ly/gvexecutivocorporatereputation](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.038)
- Ward van Zoonen, Joost Verhoeven e Rens Vliegthart. *How employees use Twitter to talk about work: A typology of work-related tweets*. *Computers in Human Behavior*, v.55, parte A, 2016. Disponível em: [bit.ly/gvexecutivotwitter](https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.038)
- Arild Wæraas e Dag Yngve. *When reputation management is people management: Implications for employee voice*. *European Management Journal*, v.38, n.2, 2020. Disponível em: [bit.ly/gvexecutivoemployeevoice](https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.001)

LUCIANA STOCCO BETIOL > Professora e coordenadora executiva do Centro de Estudos em Ética, Transparência, Integridade e Compliance da FGV EAESP (FGVethics) > luciana.betiol@fgv.br

PAULO MARZIONNA > Professor da FGV EAESP e vice-coordenador executivo do FGVethics > paulo.marzionna@fgv.br