

# As redes sociais e a sua relação com o ambiente laboral

## *Social media and its relation to the workplace*

*Leandro Cruz<sup>1</sup>*

*Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia<sup>2</sup>*

### **Resumo**

As redes sociais são um fenómeno paradoxal, pois podem propiciar benefícios assim como malefícios. O presente trabalho possui como objetivo analisar as redes sociais, elencando as suas principais funcionalidades no ambiente laboral, bem como os eventuais riscos decorrentes do mau uso. Diante esta problemática, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa através de um método exploratório com revisão de literatura. Durante a etapa de compreensão e análise identificou-se uma melhor implementação da comunicação estratégica, sem embargo, rastreou-se uma maior incidência de problemas associados a fatores psicológicos dos colaboradores, e ainda a violação dos limites da liberdade de expressão perante o discurso publicado nas redes sociais. Por fim, conclui-se que as redes sociais propiciam benefícios e resultados nas práticas laborais, assim como agravam prejuízos administrativos e jurídicos entre os atores envolvidos no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Redes Sociais. Ambiente Laboral. Relações Interpessoais. Comportamento Organizacional.

### **Abstract**

Social media is a paradoxical phenomenon, since it can propitiate benefits, as well as drawbacks. The present article aims to analyse social media, listing its main functionalities inside the workplace, as well as the liabilities

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração Público-Privada na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. *E-mail:* leandrocruz@live.com.pt

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Sociais na Especialidade de Administração Pública, Universidade Técnica de Lisboa. Professor da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Investigador Integrado do Instituto Jurídico. *E-mail:* pcorria@fd.uc.pt

associated with its wrongful use. Due to this, the decision was to use research with a qualitative approach through an exploratory method with literary revision. During the process of comprehension and analysis, it was possible to identify a better implementation of a strategic communication, nevertheless, it led to finding a major incidence of problems related to psychological factors of the workers, and also a violation of the limits of freedom of speech in the discourse published on social media. To conclude, social media propitiates benefits and results in the labour practices, as well as damages in the administrative and juridic fields, between the actors involved in the workplace.

Keywords: Social Media. Workplace. Interpersonal Relationships. Organizational Behaviour.

**Data de submissão:** 13 de janeiro de 2023

**Data de aprovação:** 27 de abril de 2023

## INTRODUÇÃO

O presente texto insere-se na área científica de Comportamento Organizacional, e tem por base um conjunto de artigos de partida de que se destacam: “Redes sociais, novos media e SRSs” (CORREIA; MOREIRA, 2016), “Três Grandes Marcos da Primeira Década de História dos Sites de Redes Sociais de Larga Escala: Friendster, MySpace, Facebook e a Sua Atomização em Sites de Redes Sociais de Nicho” (CORREIA; MOREIRA, 2015), “Novas Formas de Comunicação: História do Facebook-Uma História Necessariamente Breve” (CORREIA; MOREIRA, 2014), “Epítome Doutrinal das Principais Áreas de Pesquisa Empírica sobre o Facebook e Respetivas Questões de Investigação Associadas” (CORREIA; MOREIRA; PEREIRA, 2019) e “Caracterização Univariada dos Utilizadores do Facebook em Portugal” (CORREIA; MOREIRA; MARTINS, 2019). Embora não haja uma definição transversal e consensual sobre redes sociais, estas podem ser definidas como sistemas que prestam serviços *on-line*, e que permitem aos utilizadores a realização de um conjunto particular de atividades, mais concretamente: 1. a criação de um perfil público ou semipúblico, num sistema limitado; 2. a articulação e exploração de uma lista de outros utilizadores com quem partilham alguma relação; 3. a exploração das listas de relações de outros utilizadores do sistema (BOYD; ELLISON, 2007, p. 210-230 apud CORREIA; MOREIRA, 2016, p. 187).

A característica definitiva de qualquer rede social é a capacidade de ser cada utilizador a criar o seu próprio conteúdo, ou seja, que o mesmo serviço depende da interconectividade entre utilizadores, de maneira a que se expanda a quantidade de conteúdo presente nela (MCGRADY, 2011). Murray (2010) vai mais longe na sua definição de rede social, argumentando que se passou a criar com a presença de redes sociais uma nova *web*, a qual intitula de *web 2.0*. Ou seja, que a antiga *web 1.0* formava-se pela sua falta de diretiva, uma vez que era caracterizada essencialmente pela sua presença em servidores centralizados, ao passo que a *web 2.0* se define pela interatividade dos próprios utilizadores, criando assim as suas próprias narrativas, rompendo com a *old media* (por exemplo, *websites* de notícias).

A introdução das redes sociais ao ambiente laboral foi um processo inevitável, justificado não por uma opção da chefia de as introduzir, mas principalmente pela sua popularidade na vida externa ao trabalho (HERLLE; ASTRAY-CANEDA, 2013). Dentro do ambiente laboral, as redes sociais são utilizadas constantemente pelos colaboradores, tanto por motivos profissionais como pessoais (SILVA, 2017). As vantagens, neste caso são

claras, uma vez que a sua utilização facilita a comunicação, tornando-a mais ágil e informal, não apenas dentro da organização, mas também para o exterior. Todavia, este processo de incorporação das redes sociais no ambiente laboral levantou novos dilemas dentro das organizações, principalmente pela falta de transparência onde começa a expressão de um utilizador a nível pessoal ou profissional (MASTRANGELO; EVERTON; JOLTON, 2006). É agora obrigatória a instauração de um processo de responsabilização aos colaboradores de modo a assegurar a sua imagem pública, assim como assegurar um uso correto das redes sociais com a finalidade de não afetarem a produtividade.

Complementarmente, as redes sociais funcionam não apenas no setor da comunicação daqueles que já se encontram empregados, como agora também se verifica no sentido do recrutamento. Através de redes sociais como o LinkedIn, qualquer empregador dispõe de uma ferramenta pública de acesso ao historial de cada candidato, obtendo assim um precioso leque de informações na hora de contratar. Por outro lado, a busca de emprego, muitas vezes relacionada com a capacidade de *networking*, é possibilitada mais facilmente através de ferramentas como as redes sociais, uma vez que se permitem conexões com empregadores em todos os setores (ZEHR, 2020).

A relevância do tema escolhido prende-se na importância que as redes sociais apresentam atualmente, as quais vão criando um paradigma de uma contínua adoção por parte dos trabalhadores, mas fundamentalmente dos jovens e jovens adultos, sendo necessário o estudo desta área de modo a precaver as organizações para os seus possíveis impactos.

## **1 METODOLOGIA**

De modo a enobrecer o presente trabalho, este baseia-se numa metodologia com uma abordagem qualitativa, pelo método exploratório, através de conceitos e informações obtidas na literatura. As informações oferecidas ampliam a familiaridade dos leitores com o conceito de rede social, assim como com outros conceitos apresentados posteriormente, como o *cyberloafing*. Ou seja, o objetivo da metodologia utilizada é expor as características da utilização das redes sociais no ambiente laboral, não focando numa conclusão voltada para termos estatísticos. Sendo assim, está exposto neste trabalho vários tipos de *conceptual literature*, os quais estão publicados na sua maioria em revistas de cariz acadêmico.

## 2 DESENVOLVIMENTO

O conceito de rede social remonta ao século XIX, quando o autor Auguste Comte analisa os fenômenos da sociedade, responsabilizando a sociologia e focando-se nas inter-relações sobre humanos (CORREIA; MAIA, 2016). Este autor criou a lei dos três estados: o Estado Teológico, nos quais os fenômenos da sociedade e da natureza se baseavam em ações divinas; o Estado Metafísico, no qual o ser humano busca explicações sobre a essência e o significado abstrato do ambiente que o rodeia; o Estado Positivo, no qual se buscam explicações sobre o mundo natural e social formulando leis universais e elaborando hipóteses transversais à humanidade (JAPIASSÚ; MARCONDES, 2001). Segundo Freeman (2004), é aqui nesta investigação feita por Comte que surgem os alicerces daquilo que viriam no futuro a ser redes sociais, uma vez que a partir de agora se fundamentava a importância de assumir uma visão estrutural da sociedade.

É então, através desta estruturação da sociedade que Durkheim, mas mais importante Simmel, que se constrói a ideia de comunidade dentro da sociedade, quando as ações de um indivíduo produzem efeito para com outro (PEIXOTO, 2017). Dentro desta estrutura entrariam os estudos de Moreno, criando a sociometria, ou seja, o estudo das relações de organismos vivos entre si, dentro do grupo a que pertencem. A sociometria é assim o tratamento quantitativo de todos os tipos de relações entre os seres humanos e particularmente, aqueles que compreendem a expressão de preferência ou de rejeição para com outros membros de um dado grupo (BONITO, 2018).

Apartir destas ideias aparecem os estudos do sociólogo Harrison White, aquele que se define como o grande responsável pelo início dos estudos de análise a redes sociais. A grande revelação dos seus estudos está relacionada com a mudança de paradigma existente na sociedade — as estruturas sociais deixam de ser consideradas como um resultado dos interesses comuns de um grupo de indivíduos, a ser a sociedade uma consequência dos padrões relacionais (BREIGER, 2005 apud CORREIA; MOREIRA, 2016, p. 184).

Agregando esta ideologia, Castells e Cardoso (2005) definem na sua obra “A sociedade em Rede: Do Conhecimento à Ação Política” que para a existência de uma plena rede social é necessária a análise da influência do contexto *on-line*, uma vez que, sem analisar este fator, não se pode plenamente analisar a sociedade, já que ela está continuamente dependente da evolução destes serviços. Com o *boom* tecnológico verificado a partir dos anos 1980, seria apenas uma questão de tempo até que se comesçassem

“  
O conceito de rede social remonta ao século XIX, quando o autor Auguste Comte analisa os fenômenos da sociedade, responsabilizando a sociologia e focando-se nas inter-relações sobre humanos (CORREIA; MAIA, 2016).  
”

a estruturar sociedades em formato digital. Em sociedades em constante acompanhamento da evolução das tecnologias, a adaptação da sociedade e das suas consequentes estruturas orgânicas seria inevitável.

É a partir desta inevitabilidade que começam a surgir as primeiras redes sociais *on-line*. O surgimento da primeira está associado geralmente ao America Online (AOL), em 1985, o qual permitia a criação de perfis virtuais, assim como de comunidades para troca de informação e a possibilidade de discussões sobre assuntos variados (KUMAR, 2019). Seria a partir deste pioneiro projeto que, com a entrada de milhões de novos usuários na rede *on-line*, viríamos a ter o grande aparecimento de novos projetos de rede social no mercado. Embora alguns projetos tenham vindo a acabar ou a ser incorporados noutros, serviços como o MySpace, Friendster ou Orkut marcaram a viragem do século. A dia de hoje, aqueles que se mantêm no cume da sua popularidade são Facebook, Instagram, Twitter, Tiktok e WhatsApp.

A popularidade atual destas redes sociais tornou-se inegável. Segundo o Eurostat (2022), dentro da União Europeia a utilização destas passou de 36% no ano de 2011 a 57% no ano de 2021. No caso português verifica-se um aumento ainda mais substancial, passando de 32% em 2011 para 65% em 2021. Em Portugal, segundo o DataReportal (2022), existem atualmente 8,5 milhões de usuários, embora esta figura possa ser diferente devido à possibilidade de criar uma multiplicidade de perfis. Segundo este relatório, existe também uma maior presença do sexo feminino nas redes sociais.

Sendo assim, começam a aparecer benefícios com a sua utilização. O primeiro exemplo é o de os ambientes das redes sociais atualmente permitirem a complementação das relações pessoais, uma vez que a interconectividade entre usuários o permite e o impulsiona. A possibilidade de fazer novas amizades, novas conexões pessoais ou aumentar a *network* pessoal permite uma maior ligação ao mundo que rodeia um dado indivíduo (REICH; SUBRAHMANYAM; ESPINOZA, 2012). A aprovação ligada inerentemente às redes sociais é outro claro benefício, uma vez que a sua consistência possibilita o aumento de dopamina num indivíduo, contribuindo para a sua felicidade e bem-estar generalizado (SCHWARTZ et al., 2013). A isto, agrega-se a possibilidade de um indivíduo aumentar a sua visibilidade social, uma vez que o conteúdo publicado pode ser publicado não apenas pelos círculos mais próximos, mas também por desconhecidos. Por último, a possibilidade de utilizar estas redes de modo a educar-se é também importante, uma vez que se utilizadas corretamente as redes sociais podem estimular a assimilação de informação por parte de um dado utilizador (BORCA et al., 2015).

**Em contexto da  
pandemia COVID-19,  
casos de isolamento  
apenas tendem a piorar,  
uma vez que toda a  
interação humana  
começou a ser feita  
através de métodos  
digitais.**

Embora tenha estes claros benefícios, as redes sociais têm vindo a levantar problemáticas na sociedade. Apesar de em casos de experiências positivas nas redes sociais se possa aumentar o círculo social de um indivíduo, é importante analisar casos inversos, nos quais as experiências são negativas. Em casos de um utilizador se sentir afastado de outros ou não conseguir criar afinidade e/ou círculos próximos termina por se sentir mais isolado, estando o isolamento social diretamente relacionado com más experiências *on-line* (PRIMACK et al., 2019).

Ainda longe da realidade atual de preponderância por parte das redes sociais, McPherson, Smith-Lovin e Brashears (2006) indicavam que desde 1985 a sociedade caminhava para uma realidade mais isolacionista, estando este fenómeno ligado diretamente à utilização da internet, mas principalmente de aparelhos de comunicação móvel. Agregando a esta realidade ferramentas como as redes sociais que permitem um ainda maior distanciamento a nível físico, esta tendência apenas se propendia a aumentar.

Em contexto da pandemia COVID-19, casos de isolamento apenas tendem a piorar, uma vez que toda a interação humana começou a ser feita através de métodos digitais. Adicionalmente, existe uma correlação direta entre sintômas de depressão com o contínuo uso de redes sociais, uma vez que a comparação com o estatuto de outros indivíduos, uma marcante vertente, leva a um estado relacionado à psicologia de depressão (CUNNINGHAM; HUDSON; HARKNESS, 2021).

Por exemplo, para Kaushik e Guleria (2020) o contexto da pandemia COVID-19 intensificou um processo de disrupção da rotina dos colaboradores, um elemento essencial na saúde psicológica generalizada, assim como incentivou a criação de um ambiente laboral mais individualista, diminuindo substancialmente o positivo sentido de companheirismo.

Posto isto, o primeiro processo no qual começa a ser verificada a utilização das redes sociais no ambiente laboral é mesmo no processo de seleção de cada concorrente. Este processo inicia-se geralmente através da publicação de anúncios já em redes sociais, sejam elas relacionadas ou não com o mercado de trabalho. Mais especificamente, através de redes como o LinkedIn, qualquer empregador dispõe da vantagem de ter um conhecimento pleno de todos os candidatos, assim como os pontos fortes, mas também das possíveis debilidades de cada candidato. Segundo dados fornecidos pela própria plataforma, no ano de 2020 verificou-se uma procura semanal de mais de 40 milhões de posições de trabalho — embora as figuras deste ano sejam evidentemente inflacionadas devido ao impacto da pandemia COVID-19. Sendo assim, o apelo realizado pelo empregador é fundamental, de modo a motivar os candidatos ideais a concorrer.

Sendo o processo de recrutamento uma das mais importantes áreas da gestão dos Recursos Humanos, a possibilidade de reduzir gastos neste processo é uma grande vantagem. Ademais, não só o processo acaba por ser menos dispendioso em termos financeiros, como em questões de tempo, uma vez que permite que todo o processo seja mais ágil, menos burocrático e mais dinâmico.

Relacionando diretamente com o tema do trabalho, ou seja, com a relação das redes sociais ao ambiente laboral, é fundamental remarcar as redes sociais associadas ao contexto de trabalho. Dentro das redes sociais existem outras relacionadas com o contexto laboral, geralmente privadas e caracterizadas por um grau de menor informalidade que podem trazer benefícios aos trabalhadores. Redes sociais orientadas no sentido do trabalho são aquelas que quando utilizadas em contexto de trabalho facilitam a criação de recursos e aumentam a colaboração, concebendo a possibilidade de troca de informação e conteúdo, ou a de eventos relacionados com o trabalho (BRAJOS; BENITEZ; LLORENS, 2019). Estas redes sociais podem apresentar-se como positivas, uma vez que tendem a aumentar a eficácia da comunicação, conhecimento sobre a própria empresa e em alguns casos levar a um aumento na produtividade (LU et al., 2015; ALI; NEVO; WADE, 2015). Por exemplo, redes sociais orientadas ao trabalho oferecem ferramentas baseadas nas estruturas orgânicas das empresas, levando a uma melhor hierarquização dentro da organização (ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008). Geralmente, contêm também políticas ou regras sobre como devem ser utilizadas, defendendo assim a organização de potenciais danos causados pelos seus colaboradores (JARRAHI; SAWYER, 2015). A utilização destas redes permite uma comunicação mais eficiente, permitindo que esta seja ágil entre os diversos colaboradores sem colocar em risco a potencialidade de perdas de tempo desnecessárias.

Neste sentido, Borgatti et al. (2009) criou a divisão em quatro aspectos que distinguem os tipos de rede social: a natureza, as proximidades, as relações humanas e as interações sociais. A primeira refere-se ao âmbito da mesma, ou seja, saber qual a função desta rede social e mais especificamente a quem visa impactar. No caso das proximidades, visa-se criar uma réplica do espaço social e das estruturas da comunidade, simulando as interações humanas e subsequentemente a hierarquização dos grupos. As relações humanas referem-se à ideia de *networking*, ou seja, de explicar o resultado das interações feitas pelos utilizadores. Por fim, as interações sociais referem-se ao tipo de conteúdo produzido nela, ou seja, o propósito pelo qual os utilizadores voltam a entrar nela, excluindo razões de comunicação direta com um outro membro. O quadro a seguir serve para expor as diferenciações associadas aos tipos de redes sociais mencionadas:



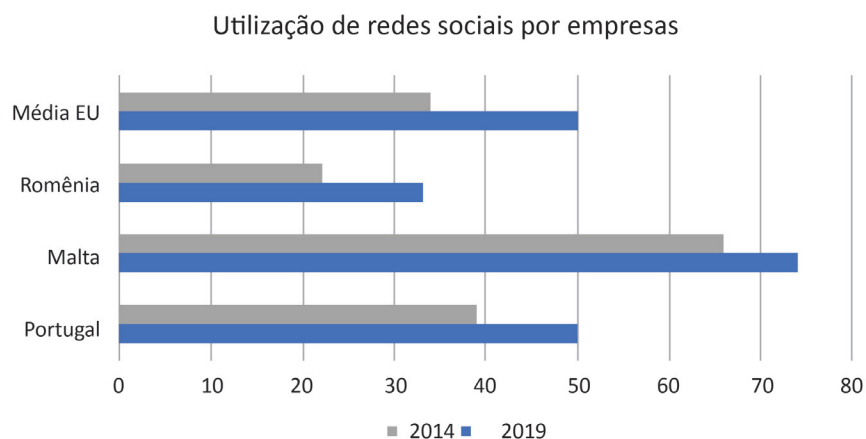
QUADRO 1 — Diferenciação entre os diversos tipos de redes sociais

Tipos de rede social	Natureza	Proximidades	Relações Humanas	Interações Sociais	Exemplos
Redes sociais convencionais	Públicas, visando um público generalizado, associadas a uma comunicação informal.	Espaços sociais generalizados, reduzindo o distanciamento entre utilizadores.	Relacionadas à criação de círculos próximos com novos indivíduos ou à comunicação com outros já pertencentes aos seus círculos próximos.	Partilha de experiências pessoais, promoção de interações a um nível pessoal ou partilha de conteúdo de entretenimento.	Facebook, Twitter, Instagram, Tiktok, WhatsApp.
Redes sociais associadas ao contexto laboral	Privadas, visando o aumento da produtividade e a criação de recursos.	Visam criar estruturas parecidas ao ambiente laboral, estando associadas à estrutura orgânica da empresa (organização por departamentos, funções, grupos etc.)	Espelham a hierarquia presente no seu ambiente laboral.	Estritamente profissionais, evitando a informalidade e promovendo uma comunicação rápida e eficiente.	Microsoft Yammer, Slack, DingTalk.

FONTE: Braojos et al. (2019), Orlikowski e Scott (2008), Qi Song et al. (2019) e Borgatti et al. (2009)

Com esta presença das redes sociais no ambiente laboral, é fundamental caracterizar a aposta das empresas neste setor. Como exemplo, segue-se o GRÁF. 1 representando quatro casos internacionais, sendo estes a União Europeia, a Romênia (aquele que apresenta a menor adoção de redes sociais por parte das suas empresas), Malta (o melhor caso de adoção) e o caso nacional (Portugal), o qual apresenta cifras relativamente parecidas às da média europeia.

GRÁFICO 1 — Empresas que utilizam as redes sociais: comparação entre 2014 e 2019



FONTE: Eurostat (2020, adaptado)

Utilizando estes dados, é importante relacionar as vantagens para as empresas resultantes desta adaptação. Para Las Casas (2006), as empresas podem construir relacionamentos próximos com os seus clientes por meio das redes sociais, ao encontrar formas de promover produtos e/ou serviços utilizando técnicas de marketing adequadas. Nesta perspectiva, Furlan e Marinho (2013) argumentam que isto se verifica principalmente pela falta de agilidade premente nos meios de comunicação tradicionais, sendo a internet e as redes sociais um veículo de aproximação aos potenciais clientes, uma vez que é um meio mais simplificado e direto. Adicionalmente, as redes sociais apresentam ferramentas valiosas para o marketing empresarial, uma vez que possuem a capacidade de apresentar detalhadamente o público de tal ação publicitária, conhecendo-se assim a imagem da marca, a opinião generalizada dos consumidores e, importantemente, os problemas relacionados a tal produto e/ou serviço. Neste sentido, adotando uma abordagem introspectiva, este recurso torna-se indispensável para as empresas, uma vez que atuam cada vez mais em conformação com os seus públicos-alvo, não só podendo avaliar tais resultados, como fortalecer a lealdade dos consumidores perante a organização (REZ, 2016).

Ademais, dada a competitividade dos mercados que se verifica atualmente, as organizações entram num estado de constante preocupação com a sua presença nas redes sociais. Agrega-se a esta preocupação o fato de a internet se representar cada vez mais por conteúdo rápido e fluido, levando as organizações à necessidade de criação de uma lealdade para com os consumidores (COON, 2010). Na opinião de Silva (2016), devido ao aumento da competitividade e à aceleração do mercado, é necessária

As redes sociais apresentam ferramentas valiosas para o marketing empresarial.

uma ação constante para encontrar formas de fazer crescer o negócio, apostando na utilização das redes sociais para poder estabelecer um diálogo direto e transparente com os clientes.

Ainda nesta linha de raciocínio, Chaganti et al. (2017) assinalam que ainda que a presença nas redes sociais se tenha intensificado por parte das organizações, raramente estas as aproveitam para uma positiva incorporação dos colaboradores. Ou seja, não só as respectivas páginas das organizações tendem mais a promover o produto ao invés do aspecto humano, estas também não beneficiam assim em troca de uma promoção social por parte do colaborador, o qual se poderia sentir mais motivado a fazê-lo caso tivesse recebido, *a priori*, esse reconhecimento social por parte da sua entidade patronal.

Neste sentido, embora a presença digital das empresas nas redes sociais seja essencial para a sua sobrevivência no mercado atual, estas podem ser prejudiciais para qualquer organização que não as controle devidamente, mais concretamente na sua utilização por parte dos seus colaboradores. No ano de 2010, a *Fair Work Commission*, sediada na Austrália, referiu que seria insensato por parte de qualquer colaborador pensar que poderiam ter a liberdade de expressar qualquer ideia em redes sociais (neste caso concreto, o Facebook) sem sofrer consequências no mundo real (RYAN; DAY, 2011).

Em Portugal, embora não estejam especificamente previstas no Código de Trabalho, as redes sociais entram no discurso público, estando então qualquer colaborador proibido de fazer comentários que incumpram o dever de confidencialidade, o dever de lealdade, o dever de não concorrência ou o direito de bom nome da entidade empregadora. Sendo assim, tal como previsto no artigo 328º do Código do Trabalho, relativo à Lei n. 7/2009, tais comentários podem levar a uma repreensão verbal ou escrita, à perda de dias de férias (no máximo 20 dias úteis por ano), o pagamento de uma compensação à entidade lesada, assim como a suspensão do trabalhador ou mesmo o seu despedimento sem direito a indenização (PORTUGAL, 2009).

Segundo McDonald, Thompson e O'Connor (2016), as conexões e desconexões refletem a emergência de potenciais tensões entre atores. Estes autores, conceptualizaram um modelo no qual propõem que as preocupações do empregado para com o acesso à sua identidade privada, à sua voz e à sua autonomia para interagir com terceiros, dentro e fora do local de trabalho, potencialmente chocam com os interesses do empregador (ou seja, de produtividade ou proteção da reputação, seja pessoal ou da empresa).

Utilizando como conceito da distribuição de tarefas e de responsabilização dos trabalhadores, assim como da hierarquia dentro das organizações, Edwards (1980) concebe que as linhas de produção de uma dada organização estão sistematicamente associadas à estrutura orgânica — ou seja, que através da atribuição de tarefas, cada um consegue entender as suas responsabilidades e direitos dentro da organização. Porém, no caso das redes sociais, as ferramentas utilizadas pelos gestores encontram-se fora da “linha de produção”, significando que a monitorização dos trabalhadores é feita numa esfera que não interfere com o ambiente laboral — isto é, ao adaptar a monitorização dos seus empregados através das redes sociais, um gestor está diretamente a criar um conflito de preocupações, uma vez que tais palavras podem apenas influir com a sua agenda pessoal e não com a da organização.

Na opinião de Arménio Carlos, secretário-geral da CGTP, embora entenda que qualquer trabalhador não possa ser impune pelos seus comentários nas redes sociais, a aplicação de uma cláusula que remita qualquer colaborador ao silêncio das suas opiniões, sejam estas em detrimento ou não do seu empregador, seria abrir caminho para uma intimidação constante por parte da empresa (PINHEIRO, 2018).

Neste sentido, é interessante analisar casos portugueses e a decisão aplicada pelos órgãos judiciais. O primeiro caso remete a 2014, a uma decisão da Relação do Porto, no qual o empregador despediu o trabalhador baseado em publicações na rede social Facebook. Constatando o juiz que os comentários eram “ofensivos da imagem, dignidade e bom nome da empresa de segurança, dos responsáveis e de alguns colaboradores”, o tribunal considerou lícito o despedimento. Adicionalmente, o mesmo viria a acontecer na Relação de Lisboa, alegando que o trabalhador em questão: “saiu da esfera privada e entrou na pública” (PÚBLICO, 2014).

Contrariamente, o acórdão da Relação de Guimarães decidiu a favor de um trabalhador que apenas utilizava o Facebook no seu local de trabalho, alegando o despedimento como injusto e a punição demasiado excessiva perante o seu comportamento (PINHEIRO, 2018). Embora sejam apenas casos isolados verificados nos tribunais portugueses, pode-se auferir que perante a legislação portuguesa é gravemente apontada a publicação de mensagens ofensivas, sendo a utilização das redes sociais dentro de horário laboral apenas razão para menores repreensões.

Dado este alto risco por parte dos empregados em criar publicações potencialmente danosas, é fundamental a concisão de onde termina a liberdade do seu discurso. Os direitos relacionados ao discurso de qualquer

Segundo o Instituto Superior de Psicologia Aplicada, quase três quartos dos jovens apresentam sinais de dependência à internet, sendo 13% deles considerados graves (SILVA, 2014).

empregado, essencialmente, têm de ser balanceados com os direitos do empregador. Por outras palavras, o direito à liberdade de expressão não é absoluto, uma vez que tem que englobar as vertentes de outros direitos, tais como a privacidade ou o bom nome (NEL, 2016).

Com isto, é essencial também a descrição do uso das redes sociais no ambiente laboral. Segundo o Instituto Superior de Psicologia Aplicada, quase três quartos dos jovens apresentam sinais de dependência à internet, sendo 13% deles considerados graves (SILVA, 2014). Adicionalmente, no mesmo estudo, 25% dos inquiridos responderam passar mais de seis horas diariamente na internet, sendo grande parte do tempo dentro de redes sociais. Gravemente, o uso excessivo de tais serviços *on-line* pode conduzir a graves consequências psicológicas, tais como perturbações de sono, aumentos de frustração, depressão ou mesmo levar a um isolamento social. Complementarmente, todas estas consequências se agravam em contexto da pandemia da COVID-19, uma vez que todo o contato com o exterior passou a ser feito de modo digital.

Aqui, reside um dos graves problemas a nível laboral. Apesar de que as estatísticas se reflitam com maior intensidade na população jovem, os trabalhadores de hoje já se encontram também afetados por tal fenómeno. Embora nem sempre seja avaliado como vício, existe constantemente o pensamento, muitas vezes inconsciente, de uma necessidade de acesso às redes sociais. Isto conduz a um termo conhecido como *cyberloafing*, geralmente definido como a utilização da internet para o engajamento em pesquisas não relacionadas diretamente com o trabalho (ZHONG et al., 2022). Perante o Código do Trabalho, isto pode ser considerado uma infração por parte do trabalhador, uma vez que, segundo o artigo 128º-C, no qual são explícitos os deveres de cada trabalhador, este deve realizar o trabalho com zelo e diligência, fatores que podem ser claramente afetados se a atenção do trabalhador estiver a ser dada prioritariamente à rede social.

Voltando ao termo de *cyberloafing*, este verifica-se nas redes sociais mesmo em casos de visualização de perfis de outros trabalhadores nas redes sociais, uma vez que a curiosidade sobre a vida pessoal deles não entra no âmbito laboral. Regularmente, este tipo de comportamento é mascarado pelo infrator, que mesmo alegando muitas vezes da sua inofensividade, sabe das consequências que acarreta para ele mesmo, assim como para a empresa (ASKEW et al., 2014).

Dentro do *cyberloafing* existem, segundo Blanchard e Henle (2008), duas vertentes: o inócuo e o grave. O primeiro refere-se a casos nos quais o trabalhador não dispensa demasiado tempo na ação, ou seja, casos nos

**Devem as organizações bloquear o acesso às redes sociais no espaço laboral?**

**Outro importante aspecto da presença das redes sociais é a de intervalos feitos para a sua utilização.**

quais apenas responde a mensagens relativas a pessoas fora do contexto laboral. Contudo, é dentro do segundo que se verifica a problemática da utilização das redes sociais uma vez que contêm mecanismos de engajamento aos utilizadores, sendo a distração maior, assim como o tempo despendido dentro dela.

Sendo assim, surge a questão: devem as organizações bloquear o acesso às redes sociais no espaço laboral? Segundo Webster e Ho (1997), o ser humano dispõe de ferramentas psicológicas limitadas no que toca ao foco e engajamento com o seu trabalho. As distrações, nomeadamente neste caso o uso das redes sociais, retira recursos psicológicos que potencialmente seriam usados noutras funções laborais. Neste âmbito, a mera possibilidade de aceder a distrações afeta diretamente o foco no trabalho.

A questão da produtividade é outro fenómeno interessante no qual as redes sociais impactam, uma vez que as tarefas que são feitas de maneira contínua são estatisticamente não só mais eficientes como feita de maneira mais ágil (BAILEY; KONSTAN, 2006). Ademais, as distrações diminuem a produtividade também na forma como o conteúdo da interrupção anterior pode afetar a qualidade do trabalho a ser feito no momento, formando um ciclo constante de interrupções (EPSTEIN; AVRAHAMI; BIEHL, 2016).

Outro importante aspecto da presença das redes sociais é a de intervalos feitos para a sua utilização. Ou seja, os trabalhadores aproveitam as suas pausas para utilizar as redes sociais, não desconectando completamente dos seus aparelhos eletrônicos. Segundo a *American Health Association*, recomenda-se pausas de cinco minutos a cada hora de utilização de uma tela, algo impossibilitado pela consulta das redes sociais durante as pausas. A carga cognitiva aplicada a cada trabalhador, uma vez que nunca tem a oportunidade de desconectar completamente torna-se mais pesada, levando a uma prolongada fadiga, a qual afeta diretamente a sua *performance* laboral (ABDULLAH et al., 2016).

Segundo um estudo realizado na Califórnia, por Mark, Czerwinski e Iqbal (2018), o bloqueio de redes sociais representou um aumento na produtividade dos indivíduos em estudo, principalmente devido à percepção de que não poderiam aceder a tais distrações. Porém, vários dos inquiridos revelaram tentar por várias vezes tentar aceder às redes sociais, muitas vezes inconscientemente numa necessidade de ser atualizados sobre o que acontecia nos seus círculos próximos. O bloqueio de redes sociais é então um difícil processo de análise, uma vez que os próprios inquiridos do estudo encontraram formas de contornar a restrição — demonstrando, uma vez mais, a necessidade constante de acesso a redes sociais.

**A comunicação intraorganizacional é um vital componente, sendo esta afetada diretamente por comportamentos nas redes sociais.**

Porém, um aspecto pouco abordado na literatura é a de moral e incentivo para trabalhar e a sua relação com as redes sociais. Segundo Demircioglu (2018), existia uma correlação direta e linear perante o incentivo e aumento de moral para trabalhar para com as redes sociais, uma vez que através da construção de círculos íntimos, os trabalhadores se podiam motivar entre si para chegar a esse fim. Todavia, o mesmo autor viria em 2019 a desmistificar tal argumento através de dois pontos essenciais: primeiro, que este fenômeno embora se verifique num período inicial acaba por levar a um detrimento futuro, criando um espiral de negativismo entre os trabalhadores no momento em que algo começa a correr mal; segundo, que a satisfação com o trabalho não pode ser avaliada isoladamente, sendo então necessário ter em conta a sua *performance*, uma vez que um trabalhador que se sinta demasiado confortável com a sua posição pode entrar num estado de indiligência (DEMIRCIOGLU; CHEN, 2019).

Aqui, reside o último problema a ser abordado neste trabalho: as relações entre empregados. A comunicação intraorganizacional é um vital componente, sendo esta afetada diretamente por comportamentos nas redes sociais. Um dos sentimentos que podem ser causados é o de inveja perante outro, uma vez que frequentemente as redes sociais são utilizadas para publicar o positivismo relacionado com as vidas privadas. Por exemplo, a manifestação de um colaborador demonstrar uma luxuosa compra recente pode ser o princípio do desencadeamento de conflitos dentro da organização (LEE; KIM, 2020). Sendo assim, a interação entre utilizadores dentro das redes sociais pode causar problemas mais graves nesta matéria, uma vez que se podem incluir tipos de abuso *on-line* como o *cyberbullying*, discurso de ódio (seja este relacionado com gênero, raça ou etnia) ou mesmo levar instâncias mais graves, as quais podem entrar no domínio do assédio sexual (MAINIERO; JONES, 2013).

## CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver o estudo do tema das redes sociais e a sua relação ao ambiente laboral. Neste sentido, a sua realização permitiu obter conhecimentos sobre os impactos das redes sociais, informando da gênese da sua existência, e focando essencialmente nas relações intraorganizacionais.

Claramente, a incorporação das redes sociais trouxe à realidade laboral e organizacional alguns benefícios claros, como a agilização de

processos de comunicação, facilitamento dos processos de recrutamento, assim como ajuda na hierarquização dentro do ambiente de trabalho. As utilizações de redes sociais ligadas ao ambiente laboral facilitam também os mencionados processos de recrutamento, uma vez que oferecem a qualquer empregador a disponibilidade de acesso a uma informação quase plena sobre os possíveis candidatos à sua oferta de trabalho. Adicionalmente, pelo aparecimento de externalidades como o caso da pandemia da COVID-19, as organizações encontram-se salvaguardadas de certo modo às repercussões econômicas que esta acarreta, uma vez estarem adaptadas aos novos meios de comunicação. Acima de tudo, pode-se argumentar que a incorporação das redes sociais por parte das empresas se deveu maioritariamente a uma necessidade de adaptação ao mundo digital, tornando quase obsoletos os meios de comunicação previamente estabelecidos na sociedade.

Contudo, existem várias desvantagens acarretadas pela existência das redes sociais. O primeiro grande momento em que isto se verifica é nos efeitos produzidos a nível pessoal: desde sintomas depressivos, a isolamento social, a problemas na visão, casos de *cyberloafing*, ou mesmo em alguns casos a dependência da sua utilização. Tudo isto levou ao aparecimento de novos problemas no contexto laboral. Começando pela relação empregador-trabalhador, existe claramente um conflito de interesses deles quando abordadas as redes sociais, uma vez que os discursos caírem em esfera pública pode afetar gravemente a imagem de uma organização. Neste sentido, a utilização das redes sociais por parte dos colaboradores pode danificar a “voz única” que as organizações tentam transmitir ao público generalizado. A necessidade de um consenso entre os dois agentes organizacionais é fundamental, de modo a conciliar ambos discursos.

Diretamente, os efeitos produzidos pelas redes sociais no desempenho dos trabalhadores é outro grave problema apresentado. Embora muitos consigam fazer a distinção entre tempo laboral e de lazer, muitas vezes os trabalhadores não conseguem diferenciar o uso das redes sociais sobre aquilo que está relacionado com o aspecto pessoal e com o profissional. Ou seja, existe uma mistura das duas vertentes para os trabalhadores, estes que como nos estudos anteriormente comentados apresentam uma dificuldade de desconectar completamente das redes sociais. Sendo assim, isto pode afetar, como visto previamente, a sua produtividade direta, a sua motivação, ou assim como afetar o bem-estar geral da comunidade trabalhadora, uma vez que pode desencadear os mesmos comportamentos noutros colaboradores.



Para concluir, é essencial referir a necessidade da continuação dos estudos nesta matéria, principalmente no foco de motivação e produtividade diretamente relacionados com as redes sociais, uma vez que se apresentam poucos estudos focados apenas nestas vertentes. Complementarmente, é vital a adaptação da lei portuguesa ao fenómeno das redes sociais e ao discurso presente nelas, uma vez que elas se apresentam como uma componente chave da psicologia dos trabalhadores portugueses, clarificando assim futuramente o discurso que cai dentro das delimitações da liberdade de expressão.

## REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, S. et al. Shining (blue) light on creative ability. In: ACM INTERNATIONAL JOINT CONFERENCE ON PERVASIVE AND UBIQUITOUS COMPUTING, Sep. 2016. **Proceedings [...]**, 2016, p. 793–804. <https://doi.org/10.1145/2971648.2971751>
- ALI, H.; NEVO, D.; WADE, M. Linking dimensions of social media use to job performance: the role of social capital. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 24, n. 2, p. 65-89, 2015.
- ASKEW, K. et al. Explaining cyberloafing: the role of the theory of planned behavior. **Computers in Human Behavior**, v. 36, p. 510-519, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.006>
- BAILEY, B.; KONSTAN, J. On the need for attention-aware systems: measuring effects of interruption on task performance, error rate, and affective state. **Computers in Human Behavior**, v. 22, n. 4, p. 709-732, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.12.009>
- BLANCHARD, A.; HENLE, C. Correlates of different forms of cyberloafing: the role of norms and external locus of control. **Computers in Human Behavior**, v. 24, n. 3, p. 1067–1084, 2008.
- BONITO, J. **Sociometria**. Évora: Universidade de Évora, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/26119>. Acesso em: 1º dez. 2022.
- BORCA, G. et al. Internet use and developmental tasks: adolescents' point of view. **Computers in Human Behavior**, v. 52, p. 49–58, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.05.029>
- BORGATTI, S. et al. Network analysis in the Social Sciences. **Science**, v. 323, n. 5916, p. 892-895, 2009.
- BOYD, D.; ELLISON, N. Social network sites: definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007.
- BRAJOS, J.; BENITEZ, J.; LLORENS, J. How do social commerce-IT capabilities influence organizational performance? Theory and empirical evidence. **Information & Management**, v. 56, n. 2, p. 155-171, 2019.
- BREIGER, R. Culture and classification in markets: an introduction. **Poetics**, v. 33, n. 3-4, p. 157-162, 2005.
- CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **A sociedade em rede: do conhecimento à acção política**. Belém: Imprensa Nacional, 2005.

CHAGANTI, V.; TETALI, S.; SATYANARAYANA, S. Social media use at workplace: an analysis of the agreement of benefits, risks and risk management strategies. **Management Convergence**, v. 7, n. 1, p. 9-19, 2017.

COHEN, T. How LinkedIn is helping millions of people get back to work. **LinkedIn**, 28 out. 2020. Disponível em: <https://blog.linkedin.com/2020/october/29/how-linkedin-is-helping-millions-of-people-get-back-to-work>. Acesso em: 1º dez. 2022.

COON, M. Social Media marketing: successful case studies of businesses using Facebook and YouTube with an in-depth look into the business use of Twitter. In: INTERNATIONAL ACADEMIC MINDTREK CONFERENCE, 15., Tampere, 2010. **Proceedings [...]**, Tampere, 2011.

CORREIA, P.; MOREIRA, M. Novas formas de comunicação: história do Facebook-uma história necessariamente breve. **ALCEU: Revista de Comunicação, Cultura e Política**, v. 14, n. 28, p. 168-187, 2014. Disponível em: <http://revistaalceu-acervo.com.puc-rio.br/media/alceu%2028%20-%20168-187.pdf>. Acesso em: 1º dez. 2022.

CORREIA, P.; MOREIRA, M. Três grandes marcos da primeira década de história dos sites de redes sociais de larga escala: Friendster, MySpace, Facebook e a sua atomização em sites de redes sociais de nicho. **ALCEU: Revista de Comunicação, Cultura e Política**, v. 15, n. 30, p. 104-116, 2015. Disponível em: <http://revistaalceu-acervo.com.puc-rio.br/media/Alceu%2030%20pp%20104%20a%20116.pdf>. Acesso em: 1º dez. 2022.

CORREIA, P.; MOREIRA, M. Redes sociais, novos media e SRSs. **ALCEU: Revista de Comunicação, Cultura e Política**, v. 16, n. 32, p. 183-192, 2016. <https://doi.org/10.46391/ALCEU.v16.ed32.2016.171>

CORREIA, P.; MOREIRA, M.; MARTINS, N. Caracterização univariada dos utilizadores do Facebook em Portugal. **Revista da FAE**, v. 22, n. 1, p. 23-34, 2019. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/630>. Acesso em: 1º dez. 2022.

CORREIA, P.; MOREIRA, M.; PEREIRA, S. Epítome doutrinal das principais áreas de pesquisa empírica sobre o Facebook e respetivas questões de investigação associadas. **Revista da FAE**, v. 22, n. 1, p. 7-22, 2019. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/631>. Acesso em: 1º dez. 2022.

CUNNINGHAM, M.; HUDSON, C. C.; HARKNESS, K. Social media and depression symptoms: a meta-analysis. **Res Child Adolesc Psychopathol**, v. 49, n. 2, p. 241-253, 2021.

DEMIRCIOGLU, M. A. Examining the effects of social media use on job satisfaction in the australian public service: testing self-determination theory. **Public Performance & Management Review**, v. 41, n. 4, p. 1-28, 2018.

DEMIRCIOGLU, M. A.; CHEN, C.-A. Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 51–60, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.008>

DIGITAL 2022: Portugal. DataReportal. 2022. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>. Acesso em: 30 nov. 2022.

EDWARDS, R. **Contested terrain**: the transformation of the workplace in America. New York: Basic Books, 1980.

EPSTEIN, D.; AVRAHAMI, D.; BIEHL, J. Taking 5: work-breaks, productivity, and opportunities for personal informatics for knowledge workers. In: CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS, 2016, San Jose (CA). **Proceedings [...]**, San Jose (CA), 2016. <https://doi.org/10.1145/2858036.2858066>

FREEMAN, L. **The development of social network analysis**. Vancouver: Empirical Press, 2004.

FURLAN B.; MARINHO, B. **Redes sociais corporativas**. [s.l.]: Instituto Desenvolve TI, 2013.

HERLLE, M.; ASTRAY-CANEDA, V. The impact of social media in the workplace. In: ANNUAL COLLEGE OF EDUCATION & GSN RESEARCH CONFERENCE, 11., Miami, 2012. **Proceedings [...]**, Miami: Florida International University, 2013, p. 67-73.

INDIVIDUALS using the internet for participating in social networks. **Eurostat**, 2022. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00127/default/table?lang=en>. Acesso em: 30 nov. 2022.

JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.

JARRAHI, M.; SAWYER, S. Theorizing on the take-up of social technologies, organizational policies and norms, and consultants' knowledge-sharing practices. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 66, n. 1, p. 162-179, 2015.

KAUSHIK, M.; GULERIA, N. The impact of COVID-19 in workplace. **European Journal of Business and Management**, v. 12, n. 15, p. 9–18, 2020.

KUMAR, B. R. American online: time warner merger and other restructuring. In: **Wealth creation in the world's largest mergers and acquisitions**: integrated case studies. Switzerland: Springer Nature, 2019. p. 31–43. (Management for Professionals). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02363-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02363-8_3)

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LEE, Y.; KIM, K. De-motivating employees' negative communication behaviors on anonymous social media: the role of public relations. **Public Relations Review**, v. 46, n. 4, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101955>

LU, B. et al. Corporate blogging and job performance: effects of work-related and nonwork-related participation. **Journal Management Information Systems**, v. 32, n. 4, p. 285-314, 2015.

MAINIERO, L.; JONES, K. Sexual harassment versus workplace romance: social media spillover and textual harassment in the workplace. **He Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 3, p. 187–203, 2013. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0031>

MARK, G.; CZERWINSKI, M.; IQBAL, S. T. (2018). Effects of Individual Differences in Blocking Workplace Distractions. In: CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS, 2018, Montreal (QC). **Proceedings [...]**, Montreal, 2018. p. 1–12. <https://doi.org/10.1145/3173574.3173666>

MASTRANGELO, P.; EVERTON, W.; JOLTON, J. Personal use of work computers: distraction versus destruction. **Cyberpsychol Behav**, v. 9, n. 6, p. 730–741, 2006. <https://doi.org/10.1089/cpb.2006.9.730>.

MCDONALD, P.; THOMPSON, P.; O'CONNOR, P. Profiling employees online: shifting public–private boundaries in organisational life. **Human Resource Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 541–556, 2016. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12121>

MCGRADY, P. **McGrady on Social Media**. New Providence, NJ: LexisNexis, 2011.

MCPHERSON, M.; SMITH-LOVIN, L.; BRASHEARS, M. E. Social isolation in America. **American Sociological Review**, v. 71, n. 3, p. 353–375, 2006.

MURRAY, A. **Information Technology Law: the law and society**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

NEL, S. Social media and employee speech: the risk of overstepping the boundaries into the firing line. **The Comparative and International Law Journal of Southern Africa**, v. 49, n. 2, p. 182–222, 2016.

ONE in two EU enterprises use social media. **Eurostat**, 2020. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200224-1>. Acesso em: 30 nov. 2022.

ORLIKOWSKI, W.; SCOTT, S. Sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. **Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 433-474, 2008.

PEIXOTO, F. **Dukheim e Simmel**: duas maneiras de entender a relação entre indivíduo e sociedade. 2017. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10732.51845>

PINHEIRO, S. O que faço nas redes sociais é da conta do patrão? **Público**, 29 jan. 2018, p. 10–13. Disponível em: [https://www.sociedadeadvogados.eu/xms/files/wax\\_news/2018ncnecmmcoin-jornal-pblico.pdf](https://www.sociedadeadvogados.eu/xms/files/wax_news/2018ncnecmmcoin-jornal-pblico.pdf). Acesso em: 1º dez. 2022.

PORTUGAL. Lei n. 07, de 12 de fevereiro de 2009. Código do Trabalho (CT). Artigo 328. **Diário da República**, Lisboa, 2009. Disponível em: <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46758475>. Acesso em: 30 nov. 2022.

PRIMACK, B. A. et al. Positive and negative experiences on social media and perceived social isolation. **Am J Health Promot**, v. 33, n. 6, p. 859–868, 2019. <https://doi.org/10.1177/0890117118824196>

QI, S.; YI, W.; YANG, C.; BENITEZ, J.; JIANG, H. Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. **Information and Management**, v. 56, n. 8, p. 1-64, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.04.003>

RELAÇÃO do Porto confirma despedimento de trabalhador por comentários no Facebook. **Público**, 03 out. 2014. Disponível em: <https://www.publico.pt/2014/10/03/sociedade/noticia/relacao-do-porto-confirma-despedimento-de-trabalhador-por-comentarios-no-facebook-1671826>. Acesso em: 1º dez. 2022.

REICH, S.; SUBRAHMANYAM, K.; ESPINOZA, G. Friending, IMing, and hanging out face-to-face: overlap in adolescents' online and offline social networks. **Dev Psychol**, v. 48, n. 2, p. 356–368, 2012. <https://doi.org/10.1037/a0026980>

REZ, R. **Marketing de conteúdo**: a moeda do século XXI. São Paulo: DVS, 2016. p. 231-233.

RYAN, W.; DAY, N. Can you dismiss an employee for a Facebook post? **Swaab**, 07 Dec. 2011. Disponível em: <https://www.swaab.com.au/publication/can-you-dismiss-an-employee-for-a-facebook-post>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SCHWARTZ, H. A. et al. Personality, Gender, and Age in the Language of Social Media: The Open-Vocabulary Approach. **PLOS ONE**, v. 8, n. 9, 2013. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0073791>

SILVA, P. C. S. O impacto do uso de redes sociais no ambiente de trabalho. **Vivências e Estudos**, v. 10, n. 5, p. 71–82, 2017.

SILVA, S. Quase três quartos dos jovens têm sinais de dependência da internet. **Público**, 2014. Disponível em: [https://en.ispa.pt/ficheiros/noticias/03-11-2014\\_quase\\_tres\\_quartos\\_dos\\_jovens\\_tem\\_sinais\\_de\\_dependencia\\_da\\_internet\\_publico-web.pdf](https://en.ispa.pt/ficheiros/noticias/03-11-2014_quase_tres_quartos_dos_jovens_tem_sinais_de_dependencia_da_internet_publico-web.pdf). Acesso em: 1º dez. 2022.

SILVA, V. B. Marketing digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais. **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 2, n. 1, p. 25-62, 2016.

WEBSTER, J.; HO, H. Audience engagement in multimedia presentations. **ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 63–77, 1997. <https://doi.org/10.1145/264701.264706>

ZEHRA, A. Impact of social media on recruitment process. **Indus Journal of Management Sciences**, v. 1, n. 1, 2020.

ZHONG, J. et al. The mixed blessing of cyberloafing on innovation performance during the COVID-19 pandemic. **Computers in Human Behavior**, v. 126, n. 1, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106982>