CADERNOS EBAPE.BR 20 ANOS

FGV EBAPE

ARTIGO

Mídias sociais corporativas: um estudo a partir da perspectiva dos nativos digitais

Thais Lustosa Carreira [1]
Jefferson Lopes La Falce [1]
Diogo Henrique Helal [2 3]

[1] Universidade FUMEC / Faculdade Ciências Empresariais, Belo Horizonte – MG, Brasil

[2] Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ) / Diretoria de Pesquisas Sociais, Recife – PE, Brasil

[3] Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) / Programa de Pós-graduação em Administração, Recife – PE, Brasil

Resumo

Este estudo tem como objetivo abordar as percepções dos nativos digitais em relação ao uso de mídia social interna (ISM) em contextos corporativos. Pesquisas de empresas de consultoria, embora limitadas como evidência científica, revelaram que os nativos digitais, se tivessem escolha, deixariam seus empregos nos próximos dois anos, mostrando que engajá-los já é um desafio. No entanto, há uma lacuna na literatura, destacando este estudo como uma avaliação singular dos nativos digitais com exposição ao local de trabalho e suas práticas. Foi realizado um estudo exploratório por meio da aplicação de análise de conteúdo em entrevistas semiestruturadas com nativos digitais recém-empregados. Os resultados sugerem que o aspecto geracional pode impactar a forma como as tecnologias sociais são utilizadas para comunicação em contextos organizacionais; e que os nativos digitais acreditam em uma cultura participativa criada em sistemas sociais que impõem alto nível de contribuição dentro da empresa. Eles reconhecem os efeitos adversos da ISM, mas consideram que suas vantagens são predominantes, indicando uma visão otimista. Ainda que a comunicação interna (IC) tenha sido explorada em múltiplos contextos, poucos estudos abordam a influência da ISM nas organizações. Este estudo contribui para a literatura de IC com uma compreensão mais granular do papel das mídias sociais corporativas, a partir da perspectiva da força de trabalho mais recente. Também contribui para o campo pragmático, ao propor que as organizações podem tirar proveito da ambiguidade, porém que tenda a uma percepção positiva das ISM, e alavancar seu uso pelos nativos digitais.

Palavras-chave: Comunicação interna. Mídia social. Nativos digitais.

Enterprise social media: a study from digital natives' perspective

Abstract

This study aims to ascertain digital natives' perceptions regarding internal social media (ISM) use in corporate contexts. Consulting company surveys, although limited as scientific evidence, revealed that digital natives would, if they had choice, quit their jobs in the next two years, showing that engaging them is already a challenge. However, there is a gap in the literature as digital natives' workplace behaviors remain unexamined, singling out this study as a unique assessment of digital natives with exposure to the workplace and its practices. An exploratory study was performed by applying content analysis of semi-structured interviews with recently employed digital natives. The findings suggest that the lifespan aspect may impact how social technologies are used for communication in organizational contexts; and that digital natives believe in a participatory culture created on social systems that impose a high level of contribution within the company. They recognize the adverse effects of ISM but consider that its advantages predominate, indicating an optimistic view. Whereas internal communication (IC) has been explored in multiple contexts, few studies address ISM influence on organizations. As such, this study contributes to the IC literature with a more granular understanding of enterprise social media's role from the perspective of the most current workforce. It also contributes to the pragmatic field by proposing that organizations can take advantage of ambiguos but tending to positive perception of ISM and leverage its use by digital natives to promote employee engagement.

Keywords: Internal communication. Social media. Digital natives.

Redes sociales empresariales: un estudio desde la perspectiva de los nativos digitales

Resumen

Este estudio tiene como objetivo conocer las percepciones de los nativos digitales sobre el uso de las redes sociales internas (ISM) en contextos corporativos. Investigaciones de empresas consultoras, aunque limitadas como evidencia científica, revelaron que los nativos digitales, si tuvieran otra opción, renunciarían a sus trabajos en los próximos dos años, lo que demuestra que comprometerlos ya es un desafío. Sin embargo, existe una brecha en la literatura, lo que destaca este estudio como una evaluación única de los nativos digitales con exposición al lugar de trabajo y sus prácticas. Se realizó un estudio exploratorio aplicando análisis de contenido de entrevistas semiestructuradas a nativos digitales recién contratados. Los hallazgos obtenidos sugieren que el aspecto generacional puede impactar en cómo se utilizan las tecnologías sociales para la comunicación en contextos organizacionales; y que los nativos digitales creen en una cultura participativa creada sobre sistemas sociales que imponen un alto nivel de contribución dentro de la empresa. Reconocen los efectos adversos de las ISM pero consideran que sus ventajas son mayores, prevaleciendo una visión optimista. Aunque la comunicación interna (IC) ha sido explorada en múltiples contextos, pocos estudios abordan la influencia de las ISM en las organizaciones. Este estudio contribuye a la literatura de IC con una comprensión más detallada del papel de las redes sociales empresariales, desde la perspectiva de la fuerza laboral más reciente. También contribuye al campo pragmático al proponer que las organizaciones pueden aprovechar la ambigüedad, pero sesgada a una percepción positiva de las ISM, y aprovechar su uso por parte de los nativos digitales.

Palabras clave: Comunicación interna. Medios de comunicación social. Nativos digitales.

Artigo submetido em 10 de maio de 2022 e aceito para publicação em 12 de dezembro de 2022.

[Versão traduzida]

DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120220128

INTRODUÇÃO

Desde o final do século XIX e início do século XX, a comunicação interna (CI) tem importância crescente na sociedade industrial. Como descrito por Yaxley e Ruck (2015), no início, a CI existia em publicações escritas por e para funcionários de organizações; mais tarde, tais publicações passaram a ter uma abordagem jornalística, usando um método paternalista para "vender" as políticas das empresas aos empregados, às custas de seu envolvimento. Essa abordagem passou a ser desafiada quando a literatura sobre CI começou a destacar as relações humanas, promovendo mais as relações interpessoais do que os meios de comunicação de massa, reforçando sua importância como ferramenta de gestão. Nos anos 1990, a CI foi fortalecida, e surgiu a conexão com o envolvimento dos funcionários. Uma definição acadêmica contemporânea de CI refere-se ao uso planejado de ações para influenciar sistematicamente os conhecimentos, atitudes e comportamentos dos funcionários (Tench & Yeomans, 2017). Atualmente, a CI é amplamente aceita e estabelecida em qualquer organização moderna (Mohamad et al., 2018). Entretanto, a gestão de CI nas organizações ainda é negligenciada ou subestimada (Emerald, 2022; Zaumane & Leščevica, 2021).

Recentemente, tecnologias que transformam o modo como as pessoas se comunicam com o mundo exterior vêm sendo introduzidas nas organizações, moldando um novo caminho de comunicação no local de trabalho (McAfee, 2009), que pode ser caracterizado não apenas como uma mudança na tecnologia, mas também como ideologia. A CI passou a ter uma estrutura envolvente, colaborativa e relevante, responsável principalmente pela difusão das plataformas de mídia social (SM) na estratégia de CI da organização. A mídia social interna (ISM) permitiu aos funcionários criar, compartilhar e consumir conteúdo e participar das redes sociais, e, assim, da comunicação de funcionário para funcionário, lembrando as origens da CI (Yaxley & Ruck, 2015). A ISM tornou-se importante para a análise organizacional (Baccarella et al., 2018; Chen, Ou, & Davison, 2022; Ma, Zhang, & Wang, 2022), e a compreensão de seu impacto foi fundamental para implementar e usar efetivamente essas ferramentas em contextos empresariais (Rice et al., 2017; Wei, Chen, & Liu, 2022).

Sabe-se que a idade e o estágio de vida são determinantes da forma como a mídia é consumida (Jarrahi & Eshraghi, 2019; Leonardi & Neeley, 2017). Os nativos digitais entraram no mercado de trabalho, e com isso é necessário entender melhor as características desta coorte, que provavelmente ocupará 27% da força de trabalho global até 2025 (McCrindle, 2018). Considerando várias projeções para os próximos anos, alguns aspectos de um mundo economicamente desafiador, permeado por questões relativas ao meio ambiente, diversidade, altos níveis de consumo e conexão digital, além de fatores motivacionais, determinarão como esta coorte se engaja e se desenvolve dentro das organizações (Fratričová & Kirchmayer, 2018; Perilus, 2020). A coorte mais jovem tem expectativas cada vez mais difundidas, que provavelmente trarão mudanças na comunicação e no comportamento (Jarrahi & Eshraghi, 2019; Schroth, 2019). Mais importante, levantamentos feitos por empresas de consultoria, embora limitados como evidência científica, mostram que os nativos digitais, se tivessem escolha, deixariam seus empregos atuais nos próximos dois anos (Deloitte, 2019), revelando que o engajamento desta coorte já constitui um desafio organizacional. Entretanto, atualmente faltam pesquisas sobre este tópico (Barhate & Dirani, 2022; Dwivedula, Singh, & Azaran, 2019). Além disso, até agora pouco se sabe sobre como a comunicação relativa a ISM se desenvolve quando introduzida nas organizações, e algumas chamadas de trabalhos acadêmicos buscaram aumentar a pesquisa sobre como ela as influencia (Mohamad et al., 2018; Rice et al., 2017). Este artigo é uma resposta a esta chamada e, por meio de um estudo exploratório, buscou responder à seguinte pergunta: como os nativos digitais percebem o uso da mídia social interna?

Este estudo contribui para a literatura de CI com uma compreensão mais detalhada do papel da mídia social empresarial, sob a perspectiva da força de trabalho mais jovem (Mohamad et al., 2018). Mais importante ainda, ele preenche uma lacuna na literatura, que tem estudado os nativos digitais por meio da exposição do local de trabalho e suas práticas, especialmente quanto à sua interação com a CI. Utilizamos um método qualitativo empírico, que trouxe uma nova perspectiva sobre como os nativos digitais interagem com a SM no local de trabalho (Barhate & Dirani, 2022), e também oferece sugestões sobre como as organizações podem promover o engajamento de funcionários nativos digitais através do uso de ISM (Ma et al., 2022), ao mesmo tempo que revela suas particularidades.

Apresentamos a revisão teórica na próxima seção, seguida da metodologia de pesquisa utilizada. Em seguida, discutimos os resultados e apresentamos um resumo das conclusões. Ao final, apresentamos as conclusões, implicações e limitações, além de recomendações para pesquisas futuras.

REVISÃO TEÓRICA

Nas ciências sociais, a palavra "geração" é frequentemente usada como sinônimo de "coorte", um grupo de indivíduos nascidos na mesma época, que se presume serem semelhantes, como resultado de um conjunto de eventos históricos e fenômenos relacionados que criam uma lacuna entre gerações (Parry & Urwin, 2011). Entretanto, como discutido posteriormente por estes autores (2017), enquanto muitos pesquisadores apoiam o conceito de gerações, um grupo crescente questiona a validade da ideia de que pessoas diferem devido à época em que nasceram. Para avançar no tema, sugere-se que os pesquisadores investiguem se existem diferenças aparentes de atitudes entre coortes. Recentemente, Rudolph et al. (2021) argumentaram que a perspectiva de vida útil constitui um modelo melhor para entender como a idade afeta o desenvolvimento no trabalho, e sugerem que os pesquisadores adotem perspectivas mais sutis para compreender a influência da idade e do envelhecimento no trabalho.

Apesar das discussões controversas sobre o aspecto geracional, hoje em dia há uma coorte muito popular entrando no mercado de trabalho (Barhate & Dirani, 2022; Dwivedula et al., 2019). Separados de seus antecessores Millennials, frequentemente rotulados como nativos digitais, eles são a primeira coorte a ter tecnologias de internet e redes sociais prontamente disponíveis para uso. No entanto, há um aparente paradoxo na definição dos nativos digitais - que ser competente para operar no novo ambiente é o mesmo que estar plenamente satisfeito (Young & Åkerström, 2016). Ser nativo pode não significar estar inteiramente satisfeito ou seguro. Os nativos digitais utilizam ferramentas e recursos *online* eficientemente, mas também estão conscientes das concessões que têm que fazer, ao mostrar inquietação e desconfiança com relação à SM. Há uma relação dupla: eles reconhecem os impactos negativos da SM, mas concordam que os benefícios da tecnologia superam os riscos (Deloitte, 2019).

Nativos digitais e organizações

Ao longo da última década, pesquisadores acadêmicos, assim como publicações na internet e pesquisas de mercado, tentaram divulgar as expectativas, crenças e comportamentos dos nativos digitais em relação ao ambiente de trabalho: transparência, autossuficiência, flexibilidade (Arar & Önerenb, 2018; Maloni, Hiatt, & Campbell, 2019), liberdade pessoal (Randstad, 2019), confiança, recompensas (Berge & Berge, 2019), e a possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento (Fratričová & Kirchmayer, 2018) são aspectos não negociáveis da ética de trabalho dos nativos digitais. Para eles, os valores individuais devem corresponder à cultura ou ao ambiente de sua organização (Hampton & Welsh, 2019; Maloni et al., 2019). Espera-se que eles sejam condescendentes e apoiem empresas que se alinhem com seus valores, e não hesitarão em reduzir ou terminar relações quando discordarem de suas práticas de negócios (Deloitte, 2019). Enquanto buscam estabilidade e segurança financeira (Grow & Yang, 2018), ter um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Barhate & Dirani, 2022; Dwivedula et al., 2019; Hampton & Welsh, 2019; Arar & Önerenb, 2018) é a forma mais relevante de manter um estado psicológico e motivacional no ambiente de trabalho. Eles valorizam o ambiente social e almejam ter um ambiente de trabalho que os incentive (Grow & Yang, 2018), orientados por superiores e apoiados por colegas de trabalho (L. Z. Berge & M. B. Berge, 2019). Eles ambicionam uma boa relação de trabalho e contato social com os colegas de trabalho e líderes, e visam ampliar sua rede (Grow & Yang, 2018; Hampton & Welsh, 2019).

ISM e tempo de vida

Em uma revisão sistemática da literatura sobre as aspirações de carreira dos nativos digitais, Barhate e Dirani (2022) identificaram uma lacuna, pois o comportamento dos nativos digitais no local de trabalho ainda não é suficientemente estudado devido à sua incipiente presença no mercado de trabalho. Além disso, Jarrahi e Eshraghi (2019) observaram que ser membro de uma determinada geração tem um impacto na forma como as tecnologias sociais são utilizadas para comunicação nas organizações. Isto aumenta a preocupação com a falta de conscientização sobre ISM, a partir da perspectiva da força de trabalho mais jovem.

De fato, Leonardi e Neeley (2017) afirmaram que um erro comum cometido pelas empresas e gerentes é a falsa suposição de que os Millennials adotariam ferramentas sociais internas da mesma forma que fora do local de trabalho. Uma provável razão é que os Millennials estão acostumados a relacionar SM a um ambiente informal, tendo dificuldade de aceitar que as ferramentas sociais podem ser utilizadas para o trabalho.

Essa conscientização foi até prevista em alguns artigos acadêmicos. Friedl e Verčič (2011) mostraram que a preferência dos Millennials pela mídia digital em sua vida pessoal não se refletia necessariamente em sua vida profissional, mas que não havia nenhuma avaliação sobre as possíveis razões para isso. Também, de acordo com Boughzala (2016), o uso privado de SM pelos Millennials não garantia sua adoção efetiva no trabalho. Eles se preocupavam em serem rotulados como *nerds*, e demonstravam um interesse mais individualista e especialmente oportunista no uso da ISM, como construir sua rede profissional, construir sua reputação, serem reconhecidos, aumentar sua empregabilidade e encontrar novas oportunidades de mobilidade. Treem et al. (2015) examinaram as expectativas dos trabalhadores em relação à implementação da ISM, mostrando que os indivíduos mais jovens e aqueles que utilizavam fortemente SM fora do trabalho eram céticos quanto à utilidade potencial da tecnologia no trabalho, e não desejavam adotá-la quando implementada pela empresa. Céticos por considerar todas as SM como pessoais e expressivas e, portanto, inadequadas para comportamentos orientados a tarefas. Os trabalhadores mais velhos e aqueles que não tinham experiência significativa de SM fora do trabalho mostravam-se muito otimistas sobre a utilidade potencial da ISM. Eles a viam como distinta da SM pública, e percebiam a utilidade potencial da tecnologia para atividades organizacionais.

Portanto, a literatura acadêmica consultada reforça que a percepção dos Millennials sobre a utilidade da tecnologia é diferente, quando utilizada no local de trabalho e fora dele, como sugerem O'Mahony e Barley (1999). Além disso, Chen et al. (2022) mostraram recentemente que o desempenho no trabalho pode ser melhorado quando se utiliza a ISM para fins profissionais. Entretanto, a interação trabalho-uso social é negativa para a ISM com relação ao desempenho no trabalho. Seus resultados destacam a diferença significativa do uso da SM no local de trabalho.

METODOLOGIA

À luz da natureza exploratória deste estudo, e para investigar uma situação contemporânea, escolhemos a metodologia qualitativa de estudo de caso único (Yin, 2017), que se concentrou na construção social da realidade – como e por que as pessoas veem o mundo de determinada maneira –, com uma abordagem filosófica interpretativa (Myers, 2013).

Os entrevistados foram selecionados em uma empresa global multidisciplinar de gestão, engenharia e consultoria, que atua nos setores de mineração e metais, energia e infraestrutura. Para nosso objetivo, as unidades de observação foram indivíduos nascidos a partir de 1995. Mais importante, os funcionários mais jovens da empresa tipicamente se encaixam na descrição da coorte dos nativos digitais: como representantes de classes sociais elevadas, possuem educação superior, e estão expostos à internet desde o nascimento. Eles foram selecionados por meio de amostragem de conveniência, por estarem disponíveis na época, e terem informações importantes para este artigo. Na pesquisa qualitativa, a determinação do tamanho da amostra é contextual, e depende parcialmente do paradigma científico que a sustenta (Boddy, 2016). Estudos empíricos indicam que amostras de 12 pessoas, em um universo relativamente homogêneo, são suficientes para atingir a saturação, após o quê a inclusão de mais dados não melhora as explicações disponíveis sobre os temas ou categorias, nem gera novas informações.

Assim, realizamos um total de 12 entrevistas semiestruturadas, em profundidade, de outubro a dezembro de 2021, cada uma com duração de aproximadamente uma hora. A entrevista semiestruturada gera dados ricos a partir da própria voz do participante, que podem aprofundar o entendimento teórico sobre um fenômeno complexo. Ela tem um potencial único de acesso ao cotidiano das pessoas, e permite compreender as questões e eventos pela perspectiva do entrevistado (Yin, 2017).

Os textos das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, uma técnica para se fazer inferências através da identificação objetiva e sistemática de características específicas do conteúdo da comunicação (Bardin, 1977). Devido à natureza exploratória desta pesquisa, ao invés de uma análise quantitativa de conteúdo, que consiste na aplicação de categorias predefinidas à fonte da comunicação, escolhemos a abordagem etnográfica da análise de conteúdo (Altheide, 1996). Esta, às vezes mencionada como análise qualitativa de conteúdo, refere-se a uma abordagem que enfatiza o papel do pesquisador na construção do significado e nos textos. O objetivo é ser sistemático e analítico, mas não rígido. Ela tem uma função heurística, pois enriquece a pesquisa exploratória e aumenta a propensão para a descoberta. Neste caso, considera-se a presença ou ausência de uma determinada característica ou conjunto de características de conteúdo em um fragmento da mensagem (Bardin, 1977). Portanto, enfatiza que as categorias surjam a partir dos dados, e reconhece o seu significado no contexto em que surgiram. Como tal, emprega alguma categorização inicial, mas há um maior potencial para refinar essas categorias e gerar novas (Bryman et al., 2021).

A categorização inicial pode envolver o uso de uma base teórica na aplicação de um esquema de codificação, para estudar um determinado fenômeno com base em dados textuais. A análise começa com uma teoria ou resultados de pesquisa relevantes, como orientação para os códigos iniciais. Como apresentado no Quadro 1, os antecedentes teóricos, bem como entrevistas-piloto, deram suporte à categorização inicial, e uma abordagem indutiva foi aplicada na análise de dados - no caso de surgirem novos temas ou categorias adicionais, além do esquema de codificação existente (Bryman et al., 2021). Como resultado deste processo, as entrevistas foram separadas por áreas de conteúdo.

Na preparação dos dados, as entrevistas foram gravadas e transcritas, usando uma plataforma de entrevistas *online*. As transcrições foram lidas pelos autores várias vezes, para obter uma noção do todo. Usando Microsoft Excel® e Word®, os dados foram examinados de forma global, uma vez que os principais temas ficaram evidentes em cada entrevista. Em seguida, segmentos de texto que poderiam ser correlacionados a uma área de conteúdo foram extraídos e reunidos para constituir a unidade de análise. Finalmente, as áreas de conteúdo foram analisadas como um todo.

Quadro 1
Áreas de conteúdo e categorias

Uso privado da SM	Uso Motivação Comportamento	Nativos digitais têm uma relação dupla com os dispositivos digitais e SM: eles reconhecem os impactos negativos, mas concordam que os benefícios superam os riscos (Deloitte, 2019).
		Nativos digitais fazem uso eficaz de ferramentas e recursos ***online***, mas também estão muito conscientes das concessões (Young & Åkerström, 2016).
Natureza da interação com ISM	Familiaridade Usos Impacto	Nativos digitais esperam trabalhar com tecnologia em seus empregos (Deloitte, 2019).
		Presunção errada de que os Millennials adotariam ferramentas sociais internas, da mesma forma que as adotam fora do local de trabalho (Leonardi & Neeley, 2017).
		O uso particular de SM pelos Millenials não é uma garantia para sua efetiva adoção no local de trabalho (Boughzala, 2016).
		Indivíduos mais jovens e aqueles que já usavam bastante a SM fora do trabalho eram céticos quanto à utilidade potencial da tecnologia no trabalho, e não estavam dispostos a se envolver com ela (Treem et al., 2015).
		A preferência dos Millenials pela mídia digital em sua vida pessoal não necessariamente se refletia em sua vida profissional (Friedl & Verčič, 2011).
Percepções iniciais sobre a ISM	Características Comparação com SM privada Dados pessoais	Nativos digitais almejam um relacionamento profissional e contato social com colegas de trabalho e líderes, e visam ampliar suas redes (Grow & Yang, 2018; Hampton & Welsh, 2019).
		Millennials estão acostumados a relacionar SM a um ambiente informal, e têm dificuldade de lidar com a noção de que as ferramentas sociais podem ser usadas para fins de trabalho (Leonardi & Neeley, 2017).
		Millennials mostram preocupação em serem rotulados como ***nerds*** e apresentam um interesse mais individualista e especialmente oportunista sobre o uso de ISM (Boughzala, 2016).
		O ceticismo dos Millennials refere-se a enxergarem a SM como pessoal e expressiva, e, portanto, inapropriada para tarefas profissionais (Treem et al., 2015).
		Pode-se melhorar o desempenho usando ISM para fins relacionados ao trabalho. Entretanto, a interação trabalho-uso social é negativa para a ISM com relação ao desempenho no trabalho (Chen et al., 2022).
ISM fora do horário de trabalho	Uso de aplicativos Controle do uso Preocupação com a cultura "sempre conectado" Importância de disponibilidade e flexibilidade	Nativos digitais privilegiam o equilíbrio trabalho-vida pessoal mais do que as gerações anteriores (Arar & Önerenb, 2018; Barhate & Dirani, 2022; Dwivedula et al., 2019; Hampton & Welsh, 2019).
		Flexibilidade e liberdade pessoal são aspectos não negociáveis da ética do trabalho dos nativos digitais (Bohdziewicz, 2016; Randstad, 2019).

Fonte: Elaborado pelos autores.

ANÁLISE DE DADOS

Uso privado da SM

Os respondentes concordam em gastar um tempo substancial com as SM privadas, embora alguns estejam reduzindo o tempo que passam conectados. Por exemplo, um participante a descreveu como "muito presente na vida diária", enquanto outro alegou usá-la "muito menos hoje do que há alguns anos". A maioria relatou que o aspecto prejudicial do uso particular da SM é que ela consome muito tempo e retira o tempo livre e o foco de outras atividades ou tarefas. Quando questionados sobre o motivo de estarem conectados, a principal justificativa foi a comunicação com amigos e familiares, seguida de busca de informações gerais, conforme descrito por um participante que, normalmente, vai buscar "notícias sobre o mundo, para ficar mais informado".

Em contraste, o uso de SM para entretenimento é minimizado. Isto pode indicar a necessidade de justificar seu uso por uma causa mais nobre. Widén et al. (2015) observaram, através das emoções descritas pelos nativos digitais em relação ao uso de SM, que, quando percebem exceder um limite de tempo aceitável, eles relatam sentimentos de ansiedade, vergonha, culpa e constrangimento. À luz do que sugere o referencial teórico, que nativos digitais expressam um sentimento de desconforto e pessimismo sobre a SM privada (Deloitte, 2019), as respostas indicam que este desconforto se refere ao desejo de estar menos conectado ou de fazer um uso mais específico. Na verdade, um respondente considera que estar menos conectado o tornaria "mais calmo e mais focado em outras atividades".

Portanto, as respostas das entrevistas confirmam que nativos digitais têm uma relação dupla com os dispositivos digitais e SM (Deloitte, 2019; Young & Åkerström, 2016). Eles reconhecem os impactos negativos da SM, às vezes escondendo seu uso, mas concordam que os benefícios da tecnologia, neste caso expressos principalmente como interação com conhecidos e para aquisição de conhecimento, superam suas desvantagens. Esta dualidade é reforçada ao inferir das entrevistas que eles prefeririam gastar menos tempo conectados, mas não conseguem controlar a quantidade de tempo que gastam com a SM privada, às vezes até mesmo usando um alarme para avisá-los que o limite de tempo foi excedido.

Natureza da interação com ISM

As respostas das entrevistas indicam que os nativos digitais não mostram as mesmas crenças e comportamento que os Millennials em relação a ISM, especialmente quanto à adoção e aceitação. Pesquisas anteriores revelaram que a suposição de que os Millennials adotariam as ferramentas da ISM fora do local de trabalho era falsa (Leonardi & Neeley, 2017), e que os indivíduos mais jovens e aqueles que usavam muito a SM fora do trabalho eram, em sua maioria, céticos quanto à utilidade potencial da tecnologia no trabalho, e não desejavam se envolver com ela (Treem et al., 2015).

Ao contrário, os participantes reconhecem estar "realmente familiarizados" e serem "usuários frequentes" de ferramentas de mídia social no trabalho, e as respostas indicam que os nativos digitais não estão apenas adotando e aceitando, mas já estão absorvidos por ela. As respostas dão a impressão de que as plataformas de SM fazem parte das atividades regulares dos funcionários, e é uma parte fundamental da comunicação interna (CI) da empresa. Embora só há pouco tempo tenham entrado no mercado de trabalho, eles se referem ao recente aumento do uso da ISM. Assim, mostram alto nível de envolvimento com a ISM, e se consideram usuários de rotina, utilizando as ferramentas diariamente.

Entretanto, neste ponto da entrevista, os usos e a aplicabilidade das ferramentas de CI são de alguma forma diminuídas, ao enfatizarem apenas algumas características, utilizadas principalmente para compartilhar documentos e se comunicar com colegas. Não dão atenção a *blogs* e *wikis*, nem a outros canais, como, por exemplo, para promover a comunicação da organização. Da mesma forma, uma "grande imagem" da ISM como uma plataforma de comunicação complexa não pareceu estar muito clara. Ao diminuírem o alcance da plataforma, isso pode indicar que a ISM não é um assunto que esteja no topo de suas preocupações. Em outras palavras, eles estão naturalmente conectados à plataforma e, em alguns casos, não percebem como ela já está profundamente incorporada em suas atividades rotineiras.

Embora tenham pouca conscientização sobre a plataforma, os entrevistados avaliam positivamente o impacto da ISM em sua vida profissional. Os aspectos mais mencionados foram melhor colaboração e comunicação, dinamismo e maior produtividade.

Percepções iniciais sobre a ISM

Quando perguntados sobre as principais características da ISM, os respondentes identificaram diferentes aspectos. Alguns analisaram os atributos e mostraram sua semelhança com as ferramentas padrão de SM utilizadas fora do ambiente de trabalho, resultando em maior interação direta devido à familiaridade com interfaces similares. Outros apontaram seus atributos, em especial a disponibilidade para colaboração e comunicação; segundo um participante, uma "maneira fácil de acessar qualquer pessoa".

Traçando um paralelo entre o envio de mensagens privadas e a ISM, os entrevistados reconhecem várias características e implicações. Entretanto, sublinharam as diferenças, principalmente relacionadas aos objetivos de uso e ao conteúdo disponível em cada uma. A SM, em um contexto organizacional, é de alguma forma potencializada pelos entrevistados, considerada mais legítima, sendo seu uso para fins de entretenimento apenas em ferramentas privadas; um participante disse que a ISM é "muito mais formal". Além disso, a maioria acredita que é preciso separar o contexto privado do profissional, não demonstrando interesse em compartilhar dados pessoais na SM organizacional. Entretanto, um entrevistado disse que "se sentiu confortável em compartilhar dados pessoais na ISM", mas enfatizou sua capacidade de "filtrar o conteúdo".

Esta narrativa apresenta algumas semelhanças com a literatura sobre os Millennials, em particular a visão da SM ligada a um ambiente informal como sendo pessoal e expressiva, e, portanto, inadequada para tarefas ou fins de trabalho (Boughzala, 2016; Leonardi & Neeley, 2017; Treem et al., 2015). Além disso, embora pesquisas tenham mostrado que nativos digitais almejam uma boa relação de trabalho e contato social com colegas de trabalho e líderes, e visam ampliar sua rede (Grow & Yang, 2018; Hampton & Welsh, 2019), as entrevistas se alinham com Chen et al. (2022), mostrando que o desempenho melhora quando se usa a ISM para fins de trabalho, mas a interação trabalho-vida social é negativa para a ISM com relação ao desempenho no trabalho.

Portanto, embora as respostas dos nativos digitais indiquem que a aceitação e adoção da ISM não seria um problema, persistem as mesmas razões apontadas pelos Millennials para não a adotarem, levantando assim uma questão para as organizações. Estes resultados confirmam que a adesão à ISM afeta a forma como as tecnologias sociais são utilizadas para a comunicação em contextos organizacionais (Jarrahi & Eshraghi, 2019).

Mais uma vez, as respostas indicam uma certa dualidade: eles querem que a SM no local de trabalho seja semelhante à da vida particular – pelo menos dizem que gostam assim –, mas também pensam que deveria haver uma separação. Isto levanta algumas questões: se as ferramentas que usam são muito semelhantes, elas não poderiam compartilhar conteúdo similar e estimular um comportamento similar? Além disso, e se fosse a mesma ferramenta, como em algumas empresas que difundem o uso do WhatsApp para IC? Como eles traçariam esta linha divisória?

Mergulhando na questão da dualidade, e considerando a sociedade contemporânea, a ligação do entretenimento apenas ao contexto privado, e a ideia de controle sobre compartilhar ou não informações pessoais no trabalho parecem uma percepção utópica e uma tentativa de traçar uma linha (irreal) entre os contextos. De fato, as aulas de ioga com os colegas de equipe no aplicativo *Teams* da empresa e nos grupos *Yammer* de xadrez foram "colocadas em uma caixa lacrada" durante a entrevista. Além disso, estudos indicam que a curiosidade dos funcionários sobre interações profissionais e não profissionais os motiva a utilizar os *sites* da ISM (Neeley & Leonardi, 2018), e que as empresas devem incentivar o compartilhamento de conteúdos não relacionados ao trabalho, para incentivar interações profissionais (Leonardi, 2017).

As entrevistas também revelaram que nativos digitais acreditam em um comportamento totalmente distinto no local de trabalho, comparado ao comportamento privado, o que poderia confirmar O'Mahony e Barley (1999), de que a percepção das pessoas sobre a utilidade da tecnologia é diferente, quando usada no trabalho e fora dele. Entretanto, a questão que emerge é se esta ideia permanece válida em nossa sociedade contemporânea, na qual existe cada vez mais uma linha borrada entre vida pessoal e profissional.

ISM fora do horário de trabalho

A análise das respostas mostrou uma ambiguidade interessante relacionada às crenças dos nativos digitais sobre o equilíbrio trabalho-vida pessoal. Os entrevistados admitiram, essencialmente, que a ISM ajuda a derrubar a barreira entre o trabalho e a vida privada, tornando a interação pessoal-profissional muito mais frequente, embaçando a linha entre os horários de trabalho e descanso, e distorcendo o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Um participante até se referiu ao termo "sempre alerta", em relação ao uso da ISM fora do horário de trabalho.

Os respondentes também mostraram alguma preocupação quanto a uma cultura "sempre conectada". No entanto, o prejuízo desta cultura é de alguma forma reduzido, ao se discutir a importância do estado de disponibilidade, flexibilidade do horário de trabalho e conveniência, que se combinam em um controle hipotético sobre o uso pós-escritório - "eu checo quando quero" - embora confessem que os aplicativos estão instalados, as notificações estão normalmente habilitadas, e que checar e-mails e mensagens relacionadas ao trabalho após o horário regular é frequente. De fato, pesquisas anteriores já mostraram a percepção dos funcionários de que a atividade e a capacidade de resposta da SM podem ser consideradas medidas de engajamento no trabalho (Ten, 2018).

Esta menor capacidade de se desligar do trabalho pode resultar de uma expectativa da empresa de que eles se mantenham conectados. Em outras palavras, estar sempre disponível leva à crença de que aqueles que permanecerem desligados após o horário de trabalho sofrerão alguma punição. Além disso, pode ser que esta coorte se sinta obrigada a responder a partir de uma atitude compulsiva, já que algumas das atividades tecnológicas ocorrem fora do horário de trabalho devido aos impulsos viciantes individuais para se manterem conectados (Marcum, Cameron, & Versweyveld, 2018). Altuwairiqi et al. (2019) exploraram o problemático apego à SM através das experiências dos usuários, e mostraram que tais indivíduos são ansiosos devido ao compromisso de estarem constantemente conectados.

Entretanto, o suposto autocontrole e a consciência da urgência revelam uma falta de compreensão de que não se trata do tempo ou esforço necessários para responder e-mails ou mensagens, mas sim das expectativas da empresa de monitorar e responder durante o tempo de descanso, que podem impedir que os funcionários se desliguem totalmente do trabalho (Belkin, Becker, & Conroy, 2016). As expectativas organizacionais podem ser o principal culpado da incapacidade de um indivíduo se desligar. Mesmo quando não há e-mails importantes para responder, a simples norma de disponibilidade e a previsão de tarefas criam um estresse constante que impede um empregado de se desligar do trabalho. Este comportamento não é necessariamente causado pelo tempo gasto em lidar com e-mails profissionais, mas, ao contrário, está fortemente ligado ao estresse antecipado causado pelas expectativas da empresa (Lehigh University, 2016).

Embora a flexibilidade seja um aspecto não negociável para os nativos digitais (Bohdziewicz, 2016; Randstad, 2019), estudos mostraram que eles privilegiam o equilíbrio trabalho-vida mais do que as gerações anteriores (Barhate & Dirani, 2022; Dwivedula et al., 2019). Isto parece se opor ao impulso de estar mais conectado do que nunca. Os entrevistados mostraram a existência dessa contradição. A tecnologia se tornou uma faca de dois gumes quando se trata de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Os funcionários nativos digitais desejam este equilíbrio, mas também lutam contra o vício da tecnologia e as expectativas das empresas.

Em uma linha semelhante, embora enfatizando a privacidade, Abril, Levin, e Riego (2012) sugerem que os Millennials estavam cientes da vulnerabilidade de sua reputação na mídia digital, mas não estavam dispostos a sacrificar a participação na internet para separar seus múltiplos desempenhos (trabalho e vida privada). Os autores também destacam a descoberta paradoxal, neste caso relacionada à SM privada: os funcionários queriam privacidade em relação aos empregadores, ao mesmo tempo que compartilhavam uma quantidade significativa de informações pessoais *online*, sabendo que estas poderiam ser lidas por seus chefes e por outras pessoas.

Olhando para o futuro e ponderando sobre os próximos impactos, a responsabilidade organizacional de assegurar o desejo inerente dos trabalhadores torna-se mais crítica, mesmo que esse desejo brigue com as pressões internas e externas às quais eles estão sujeitos. As organizações podem ajudar fornecendo, por exemplo, estatísticas de uso fácil e avisos aos usuários ou chefias intermediárias para limitar o tempo de uso do sistema, o que pode aumentar a conscientização sobre a necessidade de inibir o comportamento de cada um e, em última instância, permitir maiores esforços de autorregulamentação.

RESUMO DOS RESULTADOS

Em conclusão, como resumido no Quadro 2, há uma consciência generalizada da dualidade nas observações dos nativos digitais, pois eles reconhecem os efeitos adversos da SM, mas consideram que os benefícios da tecnologia superam os riscos, prevalecendo uma visão otimista sobre o assunto.

Portanto, os resultados sugerem que o tempo de vida útil dos membros pode ter um impacto na forma como as tecnologias sociais são utilizadas para a comunicação nas organizações, e que, quando saem, independentemente das consequências,

os nativos digitais deixam uma cultura participativa naturalmente criada nos sistemas sociais, que impõe um alto nível de contribuição da SM na empresa. Embora a literatura mostre que os nativos digitais fazem uso eficaz uso de ferramentas e recursos *online*, ao mesmo tempo que estão cientes dos *trade-offs*, parece que o lado positivo está ganhando o jogo também no contexto organizacional. Os nativos digitais já nasceram no meio das discussões sobre estas desvantagens. Além disso, eles têm que gerenciar as gerações mais velhas que apontam o dedo para questões de SM (comprovadas ou não), com afirmações de que "naquela época as coisas eram melhores". Talvez eles não tenham outra opção senão enfatizar que reconhecem todos os pontos negativos, quando na realidade se sentem à vontade para lidar com eles, como qualquer outra preocupação que outras gerações devem ter enfrentado. Neste caso, aproveitar os múltiplos benefícios é duplamente importante, sem desconsiderar as preocupações.

Quadro 2
Resumo dos resultados

Uso privado da SM	Os respondentes reconhecem os impactos negativos da SM, algumas vezes tentando esconder seu uso, mas concordam que os benefícios da tecnologia, neste caso expressos principalmente por seu uso para interação com conhecidos e para aquisição de conhecimento, superam suas desvantagens. Eles gostariam de passar menos tempo conectados, mas não conseguem controlar a quantidade de tempo gasto em SM privada, e às vezes até usam um alarme, que soa quando o limite de tempo é ultrapassado.	Além de um conflito interno natural relacionado a qualquer experiência de vida- eu amo açúcar, embora não seja saudável- esta dualidade pode ser o resultado de estarem imersos na internet desde que nasceram - como alguém poderia apontar aspectos negativos ou positivos se nunca viram nada diferente? Como se pode ficar longe da internet se ela está disseminada na sociedade?
Natureza da interação com a ISM	A ISM não é um assunto específico pairando sobre a cabeça dos entrevistados. Eles estão naturalmente conectados à plataforma e, em alguns casos, não percebem como ela está profundamente presente em suas atividades rotineiras. Embora com uma visão restrita sobre o tema, o impacto da ISM em sua vida profissional é expresso positivamente. Os aspectos mais citados são melhor colaboração e comunicação, dinamismo e maior produtividade.	Como se pode avaliar claramente o uso de SM em seu local de trabalho, se eles nunca trabalharam sem ela? Como são nativos de uma era digital, não seria natural esperar uma forte dicotomia em suas percepções sobre o uso de SM, tornando ainda mais valioso um exame das respostas dos entrevistados para identificar quaisquer sentimentos e emoções subjacentes. Assim, sinais de preocupação e satisfação da geração jovem, embora pouco revelados, podem ter uma influência importante no modo como os pesquisadores e organizações devem continuar trabalhando.
Percepções iniciais sobre a ISM	Os entrevistados querem que a SM no local de trabalho seja semelhante à privada- pelo menos eles dizem que gostam assim - mas também acreditam que deveria haver uma separação. Há uma ligação de entretenimento apenas com contextos privados, bem como a ideia de controle sobre compartilhar ou não informações pessoais no trabalho.	Parece uma percepção utópica e uma forma de imaginar uma linha nublada, ou mesmo inexistente, entre os contextos. Extrapolando, eles acreditam que (poderiam) se comportar de forma completamente diferente no local de trabalho em comparação com a vida privada, o que pode confirmar a ideia de que a percepção das pessoas sobre a utilidade de uma tecnologia é distinta, quando essa tecnologia é utilizada no local de trabalho e fora dele. Entretanto, a questão levantada é se esta ideia permanece válida em nossa sociedade contemporânea, na qual a linha entre vida pessoal e profissional é cada vez mais embaçada.
Linhas borradas entre horário de trabalho e de descanso	Os entrevistados desejam um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, mas também lutam contra o vício em tecnologia e as expectativas da organização.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar as percepções de nativos digitais em relação ao uso da ISM nas empresas. Empregando um estudo de caso exploratório, com entrevistas em profundidade examinadas pela metodologia da análise de conteúdo, foram obtidas várias evidências. O estudo contribui para a literatura de CI com uma compreensão mais detalhada do papel da mídia social empresarial, a partir da perspectiva dos trabalhadores mais jovens (Mohamad et al., 2018). Ele preenche uma lacuna na literatura, ao analisar nativos digitais em seu local de trabalho e suas práticas, especialmente relacionadas à interação com a CI. Utilizamos um método qualitativo empírico, trazendo uma nova perspectiva sobre como os nativos digitais interagem com a SM no local de trabalho (Barhate & Dirani, 2022).

As contribuições práticas deste estudo são significativas em uma realidade na qual as mudanças individuais são extremamente rápidas. Mais importante, engajar e reter funcionários mais jovens já é um desafio para as organizações. Elas podem tirar vantagem de sua ambiguidade, que tende a uma percepção positiva da ISM, e alavancar seu uso pelos nativos digitais para promover o engajamento dos funcionários (Ma et al., 2022), sem chamar a atenção para os aspectos sociais da ISM no trabalho (Chen et al., 2022). Entretanto, as empresas devem assegurar que suas expectativas se alinhem com as necessidades dos nativos digitais, tais como participação, transparência e flexibilidade (Arar & Önerenb, 2018; Maloni et al., 2019). Equilibrar as duas demandas dos nativos digitais pode ser desafiador, mas muito gratificante.

Embora as conclusões contribuam para a teoria e a prática da CI, este estudo tem limitações que exigem pesquisas futuras mais detalhadas. Primeiro, a pesquisa exploratória envolvendo uma amostragem intencionalmente pequena mostra desvantagens que incluem a falta de análise padronizada; portanto, os resultados não podem ser interpretados com precisão e estendidos para uma população; além disso, ela foi afetada por um efeito macroambiental, a recente pandemia da COVID-19. Além disso, os resultados não avançaram suficientemente em tópicos como o engajamento e desempenho dos funcionários; nem discutiram teorias dos campos da psicologia e sociologia, que frequentemente sustentam as pesquisas sobre SM e tecnologias. Portanto, trabalhos futuros poderiam analisar as implicações da ISM nos processos organizacionais relacionados à gestão de recursos humanos, reconhecendo e correlacionando as teorias de base associadas. Além disso, as percepções da ISM requerem mais estudos em diferentes organizações e ambientes. Os sujeitos de nosso artigo são de uma empresa específica, todos reconhecidos como nativos digitais. Embora tenhamos explicado por que este grupo foi escolhido, as conclusões ainda precisam ser validadas para um grupo maior de profissionais.

CC BY

REFERÊNCIAS

Abril, P. S., Levin, A., & Riego, A. D. (2012). Blurred boundaries: social media privacy and the twenty-first-century employee. *American Business Law*, *49*(1), 63-124. Recuperado de https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2011.01127.x

Altheide, D. L. (1996). *Qualitative media analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Altuwairiqi, M., Arden-Close, E., Jiang, N., Powell, G., & Ali, R. A. (2019). Problematic attachment to social media: the psychological states vs usage styles. In *Proceedings of the 13º IEEE International Conference*, Brussels, Belgium. Recuperado de https://doi.org/10.1109/RCIS.2019.8877001

Arar, T., & Önerenb, M. (2018). Role of talent management in career development of Generation Z: a case study of a telecommunication firm. *International Academic Institute for Science and Technology*, *5*(1), 28-44. Recuperado de https://doi.org/10.9756/IAJSS/V5I1/1810004

Baccarella, C. V., Wagner, T. F., Kietzmann, J. H., & McCarthy, I. P. (2018). Social media? It's serious! Understanding the dark side of social media. *European Management Journal*, *36*(4), 431-438. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.07.002

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.

Barhate, B., & Dirani, K.M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, *46*(1/2), 139-157. Recuperado de https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124

Belkin, L. Y., Becker, W., & Conroy, S. A. (2016). Exhausted, but unable to disconnect: after-hours email, work-family balance and identification. *Academy of Management*, *2016*(1). Recuperado de https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10353abstract

Berge, L. Z., & Berge, M. B. (2019). The economic ABCs of educating and training generations X, Y and Z. *Performance Improvement*, *58*(5), 44-53. Recuperado de https://doi.org/10.1002/pfi

Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research*, *19*(4), 426-432. Recuperado de https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053

Bohdziewicz, P. (2016). Career anchors of representatives of Generation Z: some conclusions for managing the younger generation of employees. *Human Resource Management*, 6(113), 57-74.

Boughzala, I. (2016). Social media and value creation: exploring the perception of generation Y toward corporate social networking applications use. *Journal of Organizational and End User Computing*, *28*(2), 107-123. Recuperado de https://doi.org/10.4018/JOEUC.2016040107

Bryman, A., Bell, E., Reck, J., & Fields, J. (2021). *Social research methods*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Chen, X., Ou, C. X., & Davison, R. M. (2022). Internal or external social media? The effects of work-related and social-related use of social media on improving employee performance. *Internet Research*, *32*(3), 680-707. Recuperado de https://doi.org/10.1108/INTR-03-2020-0159

Deloitte. (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019: Societal discord and technological transformation create a "generation disrupted*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf

Dwivedula, R., Singh, P., & Azaran, M. (2019). Gen Z: where are we now, and future pathways. *Journal of Human Resource Management*, *22*(2), 28-40.

Emerald. (2022) Internal communication management: Practices in contemporary businesses. *Strategic Direction*, 38(3), 4-6. Recuperado de http://doi.org/10.1108/SD-12-2021-0165

Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, *21*(2), 28-39.

Friedl, J., & Verčič, A. (2011). Media preferences of 'digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, *37*(1), 84-86. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.004

Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation Z enters the advertising workplace: expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, *22*(1), 7-22. Recuperado de https://doi.org/10.1177/1098048218768595

Hampton, D., & Welsh, D. (2019). Work values of Generation Z nurses. *The Journal of Nursing Administration*, *49*(10), 480-486. Recuperado de https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000791

Jarrahi, M. H., & Eshraghi, A. (2019). Digital natives vs digital immigrants: a multidimensional view on interaction with social technologies in organizations. *Journal of Enterprise Information Management*, *32*(6), 1051-1070. Recuperado de https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0071

Lehigh University. (2016, July 27). After-hours email expectations negatively impact employee well-being, *Science Daily*. Recuperado de https://www.sciencedaily.com/releases/2016/07/160727110906.htm

Leonardi, P. M. (2017). The social media revolution: sharing and learning in the age of leaky knowledge. *Information and Organization*, *27*(1), 47-59. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2017.01.004

Leonardi, P. M., & Neeley, T. (2017). What managers need to know about social tools: avoid the common pitfalls so that your organization can collaborate, learn and innovate. *Harvard Business Review*, *95*(6), 118-126. Recuperado de https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Ma, L., Zhang, X., & Wang, G. (2022). The impact of enterprise social media use on employee performance: a grounded theory approach. *Journal of Enterprise Information Management*, *35*(2), 481-503. Recuperado de https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2020-0331

Maloni, M., Hiatt, S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, *17*(3), 1-13. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320

Marcum, T., Cameron, E. A., & Versweyveld, L. (2018). Never off the clock: the legal implications of employees' after hours work. *Labor Law Journal*, *69*(2), 73-82.

McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: new collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Boston, MA: Harvard Business Press.

McCrindle, M. (2018). *Gen Z and Gen Alpha Infographic Update*. Recuperado de https://mccrindle.com.au/insights/blogarchive/gen-z-and-gen-alpha-infographic-update/

Mohamad, B., Nguyen, B., Melewar, T., & Gambetti, R. (2018). Antecedents and consequences of corporate communication management (CCM): an agenda for future research. *The Bottom Line*, *31*(1) 56-75. Recuperado de https://doi.org/10.1108/BL-09-2017-0028

Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Neeley, T., & Leonardi, P. M. (2018). Enacting knowledge strategy through social media: passable trust and the paradox of non-work interactions. *Strategic Management Journal*, *38*(3) 922-946. Recuperado de https://doi.org/10.1002/smj.2

O'Mahony, S., & Barley, S. P. (1999). Do digital telecommunications affect work and organization: state of our knowledge. *Research in Organizational Behavior*, *21*, 125-161.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, *13*(1) 79-96. Recuperado de https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Parry, E., & Urwin, P. (2017). The evidence base for generational differences: where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, *3*(2), 140-148. Recuperado de https://doi.org/10.1093/workar/waw037

Perilus, B. (2020). *Engaging four generations in the workplace: a single case study* (Doctoral Dissertation). University of Phoenix, Phoenix, AZ.

Randstad. (2019, maio 18). *Gen Z: attracting, engaging and retaining the upcoming workforce*. Recuperado de https://www.randstad.co.uk/market-insights/attracting-recruiting-talent/gen-z-attracting-engaging-retaining-upcoming-workforce/

Rice, R. E., Evans, S. K., Pearce, K. E., Sivunen, A., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Organizational media affordances: operationalization and associations with media use. *Journal of Communication*, *67*(1) 106-130. Recuperado de https://doi.org/10.1111/jcom.12273

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, *36*(6) 945-967. Recuperado de https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, *61*(3) 5-18. Recuperado de https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Ten, Y. (2018). *Exploring an impact of social media use on employee communication in small and medium-sized companies in* uzbekistan (Dissertação de Mestrado). Umeå University, Umeå, Sweden.

Tench, R., & Yeomans, L. (2017). *Exploring public relations: Global Strategic Communication*. London, UK: Pearson.

Treem, J. W., Dailey, S. L., Pierce, C. S., & Leonardi, P. M. (2015). Bringing technological frames to work: how previous experience with social media shapes the technology's meaning in an organization. *Journal of Communication*, *65*(2) 396-422. Recuperado de https://doi.org/10.1111/jcom.12149

Wei, S., Chen, X., & Liu, C. (2022). What motivates employees to use social media at work? a perspective of self-determination theory. *Industrial Management & Data Systems*, *122*(1) 55-77. Recuperado de https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2020-0322

Widén, G., Lindström, J., Brännback, M., Huvila, I., & Nyström, A. G. (2015). *Mixed emotions in active social media use – fun and convenient or shameful and embarrassing?* In Proceedings of the iConference 2015, Newport Beach, CA.

Yaxley, H., & Ruck, K. (2015). Tracking the rise and rise of internal communication. In K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication: Towards informed employee*. Abingdon, UK: Routledge.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Young, P., & Åkerström, M. (2016). Meet the digital naturals. In T. Coombs, J. Falkheimer, M. Heide, & P. Young (Eds.), *Strategic communication, social media and democracy: the challenge of the digital naturals*. Abingdon, UK: Routledge.

Zaumane, I., & Leščevica, M. (2021). Functional responsibility for internal communication management and its integration in contemporary businesses. *International Journal of Organizational Analysis*. Recuperado de https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2822

Thais Lustosa Carreira
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1007-6995
Mestranda em Administração de Empresas na Universidade FUMEC. E-mail: tlustosacarreira@gmail.com

Jefferson Lopes La Falce
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3293-2908
Doutor em Administração de Empresas pela Universidade FUMEC; Professor Permanente da Universidade FUMEC. E-mail: jefferson.falce@fumec.br

Diogo Henrique Helal
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1784-0941
Doutor em Ciências Humanas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Pesquisador titular na Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ); Professor Permanente da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). E-mail: diogo.hhelal@ufpe.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Thais Lustosa Carreira: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Igual); Recursos (Igual); Software (Liderança); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

Jefferson Lopes La Falce: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Suporte); Análise formal (Suporte); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Igual); Recursos (Igual); Software (Suporte); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Igual).

Diogo Henrique Helal: Conceituação (Suporte); Curadoria de dados (Suporte); Análise formal (Suporte); Investigação (Suporte); Metodologia (Suporte); Administração de projeto (Suporte); Recursos (Suporte); Software (Suporte); Supervisão (Suporte); Validação (Igual); Visualização (Suporte); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Igual).

CC BY