

GV EXECUTIVO

VOLUME 22 • NÚMERO 2 • ABRIL/JUNHO 2023 • CONEXÃO COM A PRÁTICA

PUBLICAÇÃO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

A nova era das marcas nas redes sociais

FGV In Company

O **mercado reconhece**, as equipes acreditam e os **resultados aparecem**.

Promovemos soluções educacionais customizadas que alinham o sucesso de colaboradores com o de organizações, como a Boston Scientific do Brasil. Conheça os nossos programas validados no Brasil e no mundo e torne-se também um parceiro do FGV In Company.

"O programa desenvolvido em conjunto com o FGV In Company trouxe profissionais de várias áreas do mercado, inspirando nossos talentos a construir suas histórias de sucesso."

Eduardo Verges

Presidente da
Boston Scientific
do Brasil.

Saiba mais:



FGV IN COMPANY

Editorial

Gestores diante da hipertrofia das redes sociais

Há 14 anos, o jornalista Tom Foremski polemizou ao dizer que “toda empresa é uma empresa de mídia”. Desde então, as redes sociais expandiram-se de tal forma que ninguém mais coloca em dúvida tal afirmação. No entanto, como o próprio Foremski frisa em seu último artigo para o *site* de notícias ZDNet, as empresas não têm conseguido se tornar produtoras de conteúdo de qualidade, pois não faz parte da cultura da maioria delas ser um negócio de mídia. Além disso, ao mesmo tempo que o avanço tecnológico vem abrindo possibilidades impensáveis anos atrás, a desintermediação da informação leva também à propagação de *fake news*, com riscos para organizações públicas, privadas e da sociedade civil.

O caderno especial desta edição da *GV-executivo* se dedica a guiar o leitor pela comunicação de marcas nas redes sociais. A frase de Foremski que inspirou a abertura deste editorial é abordada no artigo de Victor Piaia, Renata Tomaz, Marco Ruediger, Amaro Grassi e Ana Guedes. Os autores discutem quatro aspectos críticos da comunicação digital e concluem com a urgência de as organizações desenvolverem competências para atuar em um mercado de comunicação hipertrofiado.

A inteligência artificial traz ainda mais oportunidades e desafios. Izidoro Blikstein, Manoel Fernandes e Marcelo Coutinho, em coautoria com o Chat GPT da OpenAI, mostram como as mudanças já acontecem no monitoramento, na análise de sentimento e na geração de conteúdo nas plataformas de mídia social e alertam para os riscos de a inteligência artificial espalhar *fake news* sobre as empresas.

O especial conta com mais quatro artigos indispensáveis para compreender as redes sociais e se comunicar nelas: Gabriela Abrão Fasanella, Fábio Shimabukuro Sandes e Eliane Pereira Zamith Brito apontam como escolher celebridades ou influenciadores nas campanhas de *marketing*; Benjamin Rosenthal destaca as particularidades da comunicação de marcas no TikTok; Thaysa Costa do Nascimento evidencia a estrutura e a dinâmica das comunidades de consumo no Tiktok, com base em pesquisa sobre a #BookTok no Brasil; e Felipe Bogéa, Lilian Carvalho, Ana Rosa Vieira e Leonardo Colombelli trazem levantamento inédito da presença dos *chief executive officers* (CEOs) no LinkedIn. Agradecemos a Eliane Pereira Zamith Brito por coordenar conosco o caderno especial.

Para fechar esta edição da *GV-executivo*, temos ainda os artigos de Daniel Pereira Andrade, com uma visão crítica sobre as políticas públicas baseadas em evidências; e de Bianca Quirantes Checon, Laura Mendonça Penido Sampaio Gomes e Claudia Emiko Yoshinaga, com pesquisa que descortina a desigualdade de gênero no mercado financeiro.

Boa leitura!

Adriana Wilner

Coeditora-chefe.

Sumário



05

CADERNO ESPECIAL - Mulheres na liderança

MARKETING NO CALEIDOSCÓPIO DO TIKTOK

Fazer comunicação de marca na plataforma digital mais valiosa do mundo exige maior atenção ao conteúdo do que à rede de seguidores.

Benjamin Rosenthal



10

ALIAR-SE A INFLUENCIADORES OU A CELEBRIDADES?

Ambos os atores digitais podem ajudar as marcas, mas de forma distinta, e, por isso, é preciso ter coerência nas campanhas de marketing com as características de cada um deles.

Gabriela Abrão Fasanella, Fábio Shimabukuro Sandes, Eliane Pereira Zamith Brito



18

COMO SE FORMAM COMUNIDADES DE CONSUMO NO TIKTOK

Análise da #BookTok no Brasil, que reúne consumidores de livros, mostra quais são as categorias de membros, regras, práticas e conteúdo que moldam o consumo no TikTok.

Thaysa Costa do Nascimento



25

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

O ChatGPT já está agilizando atividades como monitoramento e geração de conteúdo nas redes sociais, mas também apresenta limites e riscos, como o de aumentar a propagação de fake news sobre as empresas.

Izidoro Blikstein, Manoel Fernandes, Marcelo Coutinho



30

PRESENÇA DIGITAL DOS CEOS NO LINKEDIN

Pesquisa mostra que praticamente metade dos líderes prefere se ausentar do LinkedIn, mas a análise dos 5% mais atuantes na plataforma revela caminhos para lidar com riscos e colher benefícios reputacionais.

Felipe Bogéa, Lilian Carvalho, Ana Rosa Vieira, Leonardo Colombelli



38

RUPTURAS E TENDÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO DIGITAL

A acelerada digitalização da sociedade gera transbordamento da lógica midiática para áreas como política, economia e cultura e reconfigura relações de poder e de mercado contemporâneas.

Victor Piaia, Renata Tomaz, Marco Ruediger, Amaro Grassi, Ana Guedes

ARTIGOS



43

POLÍTICAS PÚBLICAS BASEADAS EM EVIDÊNCIAS: UM DEBATE NECESSÁRIO

É preciso que, de um lado, o extremismo ideológico que ignora e falsifica a realidade e, de outro, o positivismo gerencialista não nos ceguem para a importância de discutir visões de bem comum que perpassam o desenho das políticas públicas.

Daniel Pereira Andrade



47

DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO FINANCEIRO: UMA VERDADE INCONVENIENTE

Pesquisa mostra que mulheres são sub-representadas no mercado financeiro tanto em tipos de cargo que ocupam como em níveis de remuneração. Como mudar esse cenário?

Bianca Quirantes Checon, Laura Mendonça Penido Sampaio Gomes, Claudia Emiko Yoshinaga



MARKETING NO CALEIDOSCÓPIO DO TIKTOK

Fazer comunicação de marca na plataforma digital mais valiosa do mundo exige maior atenção ao conteúdo do que à rede de seguidores.

Benjamin Rosenthal – Professor da FGV EAESP.
E-mail: benjamin.rosenthal@fgv.br

Resumo

Objetivo: analisar as implicações do TikTok para a experiência dos usuários e para as marcas e negócios.

Estado da arte: os estudos sobre o TikTok mostram que a experiência do usuário foi alterada em relação a outras plataformas de mídias sociais.

Originalidade: o artigo conecta o *design* da plataforma e a experiência dos usuários à comunicação das marcas no TikTok.

Impactos: o artigo oferece recomendações para marcas que querem se conectar aos consumidores e fortalecer seus negócios utilizando o TikTok.

Palavras-chave: TikTok, redes sociais, mídias digitais, comunicação de marca, experiência do usuário.

O TikTok já é a marca de redes sociais mais valiosa do mundo, tendo superado até mesmo o Facebook em 2023¹. O faturamento (basicamente advindo de publicidade) cresceu de forma impressionante nos últimos dois anos e, mesmo em meio aos cortes publicitários de 2022, saltou de US\$ 1 bilhão em 2020 para cerca de US\$ 10 bilhões em 2022², no entanto a plataforma traz desafios diferentes para a comunicação das marcas em comparação a outras redes sociais.

O formato do TikTok é significativamente distinto do de outras plataformas e vem alterando radicalmente a experiência de navegação do usuário. Em redes como Instagram e Facebook, as pessoas recebem conteúdo de uma parcela dos contatos que escolheram seguir, seja ativamente, por exemplo, ao marcar um contato como prioritário; seja passivamente, por exemplo, ao interagir com uma conta com frequência. Em contraste com essa lógica, no TikTok, o algoritmo é desenhado para prover uma experiência de descoberta de conteúdos advindos de qualquer fonte que entender como de interesse do usuário, com base na análise individualizada e contextualizada que faz de comportamentos e preferências.

O TikTok tem capacidades criativas específicas para a elaboração de vídeos curtos, como a narração, os *templates* de memes de áudio, a música de fundo, o dueto e a transição. Sua apropriação por criadores – termo que adoto aqui em substituição ao usual influenciadores de outras redes, por conta do enfoque predominantemente criativo desses indivíduos no TikTok – tem dinamizado a cultura *pop*, no que se convencionou chamar de “criatividade vernacular”³. Os tipos de conteúdo são tematizados por *hashtags* das publicações e passam por entretenimento, dança, pegadinhas, esportes, faça-você-mesmo, beleza, moda, animais de estimação, paisagens, receitas, dicas e autoajuda em áreas variadas. Ou seja, os usuários vivem uma experiência de consumo de conteúdo diversa que é adaptada pelo algoritmo ao gosto de cada um.

As redes mais tradicionais (Facebook, Instagram e Twitter) sempre privilegiaram a construção, ampliação e manutenção de relacionamentos sociais – um modelo que trouxe implicações para áreas tão diversas quanto o *marketing* de influência e a formação da opinião pública, priorizando em ambos os casos os indivíduos com maior número de seguidores (os nódulos de elevada centralidade). O modelo do TikTok funciona de outra forma. Há predomínio da descoberta de conteúdo vindo de fontes novas para cada usuário. Com isso, a equação de valor se altera, diminuindo a importância de uma rede construída e aumentando a do conteúdo (que pode ser alcançado por pessoas ou contas não diretamente conectadas entre si). Essa experiência de navegação do tipo descoberta é permitida pelas funções técnicas For You e Trends, que grande parte dos usuários adota como

modelo de navegação, com a consequência prática de o algoritmo entregar conteúdo novo de fontes não diretamente conectadas sobre temas de interesse do usuário (uma dinâmica também alimentada pelo padrão de navegação).

O modelo de navegação do TikTok ficou tão popular que provocou mudanças nos algoritmos das demais redes. O Instagram e o próprio Facebook passaram a promover convívio de experiências de descoberta com experiências tradicionais de consumo de conteúdo de nódulos que os usuários escolheram seguir. Essas plataformas começaram a mudar suas interfaces e algoritmos, destacando novos formatos de vídeos, como, por exemplo, os Reels. Neste artigo, eu vou primeiramente discutir como essa nova dinâmica de navegação afeta a experiência do usuário e depois listar implicações para marcas e negócios – por exemplo, a necessidade de adaptação às *trends* da plataforma.

AS PECULIARIDADES DO TIKTOK

Como o modelo do TikTok vem afetando a experiência de navegação do usuário? Em um arti-

go influente na área de redes sociais, os pesquisadores Jan Kietzmann, Kristopher Hermkens, Ian P. McCarthy e Bruno Silvestre sugerem que as mídias sociais são construídas com base em sete funcionalidades⁸. Aqui eu destaco três delas — identidade, conversas e relacionamentos —, que são as mais relevantes para se entender o TikTok e suas diferenças ante a outras plataformas.

O Tiktok em números

2016	é o ano de fundação, na China, pela ByteDance
1 bilhão	é o número de usuários ativos ⁴
1,5 hora	é o tempo médio diário de uso ⁵
78%	do público tem entre 13 e 34 anos ⁶
Entre os usuários brasileiros⁷	
56%	seguem marcas ou empresas na plataforma (contra 81% no Facebook, 82% no Instagram e 74% no Twitter)
53%	gostariam que as marcas que consomem utilizassem mais o TikTok
35%	já compraram produto ou serviço que descobriram na plataforma (contra 66% no Facebook, 64% no Instagram e 38% no Twitter)
37%	já deixaram de comprar um produto ou contratar algum serviço por alguém ter falado mal dele no TikTok
46%	acreditam que os anúncios têm a ver com eles (mas 40% consideram os anúncios irritantes)

Em primeiro lugar, a construção da identidade social no TikTok é distinta daquela no Facebook ou Instagram. Nas redes tradicionais, o usuário paulatinamente constrói sua identidade social (e até mesmo sua marca pessoal) por meio dos conteúdos que compartilha ao longo do tempo, dos temas que trata, da forma como se apresenta, dos sinais imagéticos ou textuais que emite e da participação em grupos (por exemplo, nos comentários de *posts*, seus ou de terceiros). A construção dá-se dessa maneira principalmente porque o algoritmo dessas duas plataformas entrega o conteúdo de cada usuário a uma parcela da sua rede. Uma parte pequena dos contatos veem determinado *post*, a depender de como o algoritmo avalia a *performance* potencial daquele conteúdo. Já no TikTok, o conteúdo está exposto potencialmente a uma parcela da rede que não necessariamente faz parte dos relacionamentos diretos do autor da postagem. Essa configuração sociotécnica afeta a capacidade de uso da plataforma para construção de identidade *online*, pois esta depende de uma dinâmica de comunicação frequente que vai sedimentando percepções sobre um usuário.

As duas outras funcionalidades do TikTok que o diferenciam das demais redes são as de construir conversas e relacionamentos. No Instagram e no Facebook, as conversas ocorrem tanto por meio dos comentários a cada *post*, que permitem conversas de muitos com muitos, quanto por meio das funções de *direct* (no Instagram) e Messenger (no Facebook), que permitem conversas entre dois indivíduos ou grupos que ficam “fechados” (invisíveis ao restante da rede). Apesar de o TikTok também permitir o envio de mensagens particulares (por meio da função *inbox*), esse não é um comportamento usual entre usuários. No TikTok, não há muitas conversas, mas sim a emissão de conteúdo (em vídeos curtos, que vão de poucos segundos a até 3 minutos).

O TikTok tampouco foi feito para se construir relacionamentos. Os criadores comportam-se conforme uma perspectiva de produzir conteúdo de um para muitos e a necessidade de se fazer interessante para que esse conteúdo chegue ao máximo de pessoas e seja compartilhado. A plataforma até mesmo facilita a viralização, ao disponibilizar na interface botões que permitem o acesso ao WhatsApp e a outras plataformas. Isso faz com que o conteúdo do TikTok seja objeto de conversas (e relacionamentos) em outras redes sociais, como já acontece com o Instagram, o Kwai e o YouTube, mas não de conversas na própria plataforma.

Essas diferenças fazem com que o TikTok seja uma plataforma de mídia social (e não tanto uma rede social tradicional) em que os relacionamentos sociais construídos não pesam significativamente no consumo de conteúdo em comparação às demais redes sociais. Como consequência, há particularidades na experiência do usuário, sobretudo de natureza afetiva e cognitiva. A navegação no TikTok provoca afetos relacionados à descoberta, ao inusitado, ao que é esteticamente interessante (por exemplo, a expressão por meio da dança e de outros padrões narrativos que o TikTok ajudou os usuários a desenvolver). Em linha com o conceito de redes de desejo⁹, o TikTok apresenta-se como uma plataforma quase hipnótica pelo fluxo de novas imagens e pela sensação de descoberta ao entrar em uma experiência caleidoscópica de contato com uma profusão de conteúdos produzidos no cruzamento das múltiplas capacidades da plataforma e da apropriação criativa dessas capacidades por usuários de modo desconhecido até há pouco. Esses afetos positivos em parte explicam por que as pessoas passam tanto tempo no TikTok.

O IMPACTO PARA AS MARCAS

O TikTok traz diversos formatos de conteúdo para que marcas comuniquem aos consumidores na plataforma. Conteúdo publicitário que aparece no *feed* (na aba For You do usuário), efeitos marcáveis (como *stickers* e filtros) e *hashtags* de marca com desafios são algumas das possibilidades. Patrocinar vídeos de criadores populares (o equivalente aos influentes digitais das outras redes) é outra opção. Além do que é possível fazer em termos de conteúdos de marca, há no TikTok uma demanda por formas mais criativas, autênticas, que estejam em linha com os padrões entre criadores de conteúdo na plataforma¹⁰. As práticas, normas e códigos culturais do TikTok trazem implicações para as marcas. Nesta seção, eu vou me ater a três pontos: *marketing* de influência, conteúdo de entretenimento e conteúdo contextualizado.

O *marketing* de influência dá-se quando as marcas fazem parcerias com influentes do TikTok e estes promovem as marcas nos seus *posts*, idealmente de maneira criativa, genuína e interessante para as audiências. Uma reportagem recente aponta que a influente digital Charli D’Amelio (com 149 milhões de seguidores no TikTok) teria faturado cerca de US\$ 17,5 milhões em 2022¹¹. À primeira vista, não existe novidade nessa prática, comum no Instagram. Só que, como já exposto, no TikTok predomina a lógica da descoberta de conteúdos visuais breves, humor, danças, músicas. Existem códigos culturais específicos do TikTok que fazem com que os criadores de conteúdo fiquem atentos às tendências da plataforma – aos formatos narrativos, aos códigos comportamentais e às músicas em voga, algo bastante efêmero.

Da parte dos criadores, o TikTok privilegia a busca pela viralização baseada em conteúdos autênticos, bem-humorados e inovadores¹², e não a perseguição da fama pela construção de personas¹³. Como o interesse do usuário é o conteúdo, e não a persona, as marcas devem trabalhar as ações de *branded content* com os criadores dando-lhes completo domínio criativo sobre o conteúdo, que não deve soar “publicitário” nem ser o endosso de uma persona atraente e/ou que tenha uma reputação na sua área, mas sim puro entretenimento. Ainda, as ações de *marketing* de influência devem adequar-se em termos de formato para que os conteúdos também sejam percebidos como interessantes conforme os códigos culturais e estéticos do TikTok. Como exemplo, a plataforma Quinto Andar contratou 15 criadores, entre eles Rafael Portugal e Pequena Lô, para fazer duetos com o público contando como seria a casa ideal¹⁴.

O conteúdo de entretenimento coloca a marca em enredos cujas funções são entreter audiências e ser interessante, emocionante, curioso, engraçado, hedônico e, por conseguinte, objeto de compartilhamento. Em linha com o primeiro ponto, as marcas devem ficar atentas ao dinamismo das tendências e dos códigos culturais na plataforma, aos formatos narrativos que atraem a atenção (e que se renovam rapidamente). A mudança constante das *trends* faz com que a comunicação de marca no TikTok tenha padrões, levando a semelhanças mesmo entre marcas tão diferentes como as de moda e de instituições financeiras.

De certa maneira, o TikTok fomenta a adoção de *templates* populares, e as marcas embarcam nessas práticas de comunicação para se aproximar dos consumidores. Um exemplo dessas práticas é a adoção das populares transições por marcas de moda, turismo, beleza e alimentação. Transições permitem a apresentação de diversas peças de roupa, de diversos lugares em um destino turístico e de diversos efeitos de diferentes versões de produtos de beleza (como o batom). Outro exemplo interessante são os desafios. Por exemplo, a marca de calçados Crocs lançou o desafio #ThousandDollarCrocs, chamando os usuários a mostrar seus Crocs da forma mais sofisticada possível, gerando com isso mais de três bilhões de visualizações da campanha¹⁵.

O conteúdo de marca contextualizado é aquele no qual as marcas e os produtos aparecem nas publicações dos criadores como parte do enredo, de forma orgânica, e não em ações de *marketing* de influência. Um exemplo é o de *bartenders* que produzem vídeos apresentando seus drinques. Nesses vídeos, diversas marcas de gim, vodca, *bourbon*, vermute e *bitter* aparecem de modo contextualizado – como parte da mixologia que envolve o preparo de drinques¹⁶. Esses conteúdos são instrutivos, dinâmicos e atraentes, servindo de inspiração para audiências que procuram saber mais sobre drinques e conferindo visibilidade para marcas e produtos. Para se ter noção de proporção do fenômeno, o *bartender* mais popular do TikTok – Tipsy Bartender – tem 7,2 milhões de seguidores, e seus vídeos acumulam mais de 947 milhões de visualizações.

Outro exemplo, conhecido como #BookTok, é o de criadores que falam dos livros de que mais gostam e esses livros acabam sendo promovidos, muitos deles à condição de mais vendidos. Declarações recentes de representantes da indústria literária sugerem que esse tipo de conteúdo não funciona tão bem se for comprado – via *marketing* de influência –, pois o que as audiências valorizam são a autenticidade e o caráter não comercial do conteúdo¹⁷. Todavia, as marcas podem fomentar a aparição de seus produtos nesse tipo de conteúdo ao se aproximar de criadores, por exemplo, presenteando-lhes com seus produtos ou oferecendo-lhes oportunidades de valor sem, no entanto, construir uma relação comercial. São estratégias menos formais e comerciais do que as de *marketing* de influência, mas que abrem possibilidades de visibilidade contextualizada para as marcas e também de construção de relacionamento com os criadores.

Em conclusão, o TikTok apresenta uma experiência diferente ao usuário, mais frenética, visual, bem-humorada, inusitada, autêntica e menos previsível. Por isso, a plataforma demanda diferentes *performances* dos criadores e das marcas – *performances* inspiradas nas práticas e códigos visuais e musicais que a cultura TikTok apresenta e que se renovam frequentemente. O TikTok promove maior engajamento do usuário, o que constitui um capital para criadores e, potencialmente, para marcas, que têm na plataforma um espaço de frescor para a comunicação. Por fim, como o TikTok congrega pessoas muito jovens, muitas delas adolescentes, é preciso estar atento aos riscos de se produzir conteúdo de produtos designados estritamente para maiores de 18 anos que acabe, incorretamente, nas mãos de adolescentes¹². Cabe à plataforma encontrar formas de se reduzir esse risco.

NOTAS

1. Lima, M. (2023). TikTok é a marca de rede social mais valiosa do mundo em 2023. *Forbes*. Recuperado de <https://forbes.com.br/forbes-money/2023/01/tiktok-e-a-marca-de-rede-social-mais-valiosas-do-mundo-em-2023/>

2. Criddle, C. (2022). TikTok slashes global revenue targets by at least \$2bn. *Financial Times*. Recuperado de <https://www.ft.com/content/c4ce8f13-bec0-4cde-a885-7857f0bbb733>
3. Burgess J. (2006). Hearing ordinary voices: cultural studies, vernacular creativity and digital storytelling. *Continuum*, 20(2), 201-214. <https://doi.org/10.1080/10304310600641737>
4. Geysler, W. (2023). Top 64 TikTok Stats You Need to Know in 2023. *Influencer Marketing Hub*. Recuperado de <https://influencermarketinghub.com/tiktok-stats/>
5. Geysler, W. (2023). Top 64 TikTok stats you need to know in 2023. *Influencer Marketing Hub*. Recuperado de <https://influencermarketinghub.com/tiktok-stats/>
6. Iqbal, M. (2023). TikTok revenue and usage statistics (2023). *Business of Apps*. Recuperado de <https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/>
7. Tiktok no Brasil (2022). Opinion Box. Recuperado de <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-tiktok-no-brasil/>; Instagram no Brasil (2023). Opinion Box. Recuperado de <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-instagram/>; Facebook no Brasil (2022). Opinion Box. Recuperado de <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-facebook-no-brasil/>; Twitter no Brasil (2021). Opinion Box. Recuperado de <https://blog.opinionbox.com/twitter-no-brasil/>
8. Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
9. Kozinets, R., Patterson, A., & Ashman, R. (2017). Networks of desire: How technology increases our passion to consume. *Journal of Consumer Research*, 43(5), 659-682. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw061>
10. Chu, S. C., Deng, T., & Mundel, J. (2022). The impact of personalization on viral behavior intentions on TikTok: The role of perceived creativity, authenticity, and need for uniqueness. *Journal of Marketing Communications*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2098364>
11. Santora, J. (2022). Highest Paid TikTok Influencers of 2023. *Influencer Marketing Hub*. Recuperado de <https://influencermarketinghub.com/tiktok-highest-paid-stars/>
12. Barta, S., Belanche, D., Fernández, A., & Flavián, M. (2023). Influencer marketing on TikTok: The effectiveness of humor and followers' hedonic experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70, 103149. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103149>
13. Abidin, C. (2021). Mapping internet celebrity on TikTok: Exploring attention economies and visibility labours. *Cultural Science Journal*, 12(1), 77-103. <https://doi.org/10.5334/csci.140>
14. Vasconcelos, A. (2021). Cinco marcas que usam TikTok para vender. *Ideris*. Recuperado de <https://www.ideris.com.br/blog/cinco-marcas-que-usam-tiktok-para-vender/>
15. Dantas, C. (2022). 12 marcas que fazem um ótimo marketing no TikTok para inspirar você. *RockContent*. Recuperado de <https://rockcontent.com/br/blog/marcas-no-tiktok/>
16. Bagenal, J., Zenone, M., Maani, N., & Barbic, S. (2023). Embracing the non-traditional: alcohol advertising on TikTok. *BMJ Global Health*, 8(1), e009954. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2022-009954>
17. Harris, (2022). How TikTok Became a Best-Seller Machine. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2022/07/01/books/tiktok-books-booktok.html>



ALIAR-SE A INFLUENCIADORES OU A CELEBRIDADES?

Ambos os atores digitais podem ajudar as marcas, mas de forma distinta, e, por isso, é preciso ter coerência nas campanhas de marketing com as características de cada um deles.

Gabriela Abrão Fasanella – Consultora e mestre em Administração pela FGV EAESP.

E-mail: gabifasanella@hotmail.com

Fábio Shimabukuro Sandes – Professor de Marketing na Universidade Lusófona, Portugal.

E-mail: fsandes@gmail.com

Eliane Pereira Zamith Brito – Professora de Marketing na FGV EAESP.

E-mail: eliane.brito@fgv.br

Resumo

Objetivo: analisar o fenômeno de influência nas redes sociais, discutindo as diferenças entre as celebridades e os influenciadores digitais, ressaltando os aspectos a serem considerados pelos gestores de marcas que se associam a esses atores digitais.

Estado da arte: as marcas associam-se a influenciadores e celebridades no ambiente digital, em um processo de transferência de valor, mas há poucos estudos sobre as diferenças entre esses dois tipos de ator.

Escopo: a partir dos princípios da netnografia, este estudo analisou em profundidade a trajetória de uma celebridade e de uma influenciadora, cobrindo mais de quinze anos de publicações e dez mil postagens.

Originalidade: este artigo apresenta as diferenças entre as ações realizadas por influenciadores e por celebridades com os seus respectivos públicos, oferecendo informações práticas para marcas que querem se conectar a esses atores digitais.

Impactos: os gestores de marca devem considerar as diferenças entre os resultados de influência ao conectar a marca a um influenciador digital e a uma celebridade.

Palavras-chave: celebridades, influenciadores, marketing digital, redes sociais, netnografia.

Nos últimos anos, os influenciadores digitais têm desempenhado papel central nas campanhas publicitárias. No ano passado, os investimentos de publicidade nesses atores que criam, difundem e fazem curadoria de conteúdo nas redes sociais ultrapassaram a marca de 292 milhões de dólares no Brasil, um crescimento de 37% em relação a 2021¹. Afinal, estima-se que, no país, mais de 50% dos usuários sigam pelo menos um influenciador digital². Em pesquisa da Opinion Box com duas mil pessoas³, esse percentual chegou a 77% (alcançando 90% na faixa etária entre 16 e 29 anos), e 55% dos entrevistados afirmaram já ter comprado algum produto recomendado por *influencers*.

O crescimento do fenômeno da influência digital fez com que o mercado de agências direcionadas ao gerenciamento da carreira e do negócio desses atores evoluísse rapidamente. Nos Estados Unidos, o valor movimentado por esse mercado passou de 148 milhões de dólares em 2019 para 202 milhões de dólares em 2022, com projeção de 337 milhões de dólares em 2027⁴. Estima-se que, nos Estados Unidos, 74,5% dos departamentos de *marketing* das empresas trabalhem com *influencers*, com previsão de que esse percentual atinja 88,7% em 2026⁵. Não há dados sobre o Brasil, mas vale notar que os brasileiros estão no topo do ranking global entre os mais propensos a comprar produtos recomendados por influenciadores digitais⁶ e que o país é líder no número de *influencers* (500 mil contra 502 mil médicos, 455 mil engenheiros civis e 374 mil dentistas)⁷.

As marcas vêm se aliando a esses atores digitais porque a jornada do consumidor se dá atualmente de modo coletivo e sem fronteiras. O boca a boca é considerado a forma mais antiga de *marketing*, mas com a internet e, principalmente, com as redes sociais, a dinâmica da jornada social do consumidor mudou. Dependendo das circunstâncias, os contatos fisicamente mais distantes podem ter influência maior do que os mais próximos⁸.

De acordo com pesquisa da Nielsen⁹, quando procuram conselhos para compras, os consumidores dão preferência a fontes que possam referenciar, e os influenciadores destacam-se nessa escolha. Além desse fator, pesa na decisão das marcas de aliar-se aos influenciadores o interesse em se apropriar dos seus significados e símbolos, parceria que torna as empresas mais relevantes e humanizadas, característica que dificilmente alcançariam sozinhas¹⁰. Assim, é importante conhecer a lógica desse mercado de *influencers* para definir estratégias mercadológicas.

Entre os vários aspectos que caracterizam o *marketing* de influência, salientamos neste artigo as diferenças entre dois tipos de ator digital que muitas vezes são tratados como um só: influenciadores e celebridades. Os influenciadores ganham fama à medida que constroem contato com consumidores nas mídias sociais e recebem suporte dos seguidores. No caso das celebridades, a fama antecede a presença nas mídias sociais, o que faz com que rapidamente conquistem audiência no ambiente digital.

Para entender as diferentes dinâmicas de influenciadores e celebridades, fizemos uma pesquisa aprofundada sobre a trajetória de dois desses atores digitais, desde o início de suas carreiras até a fama nas redes sociais. Por meio da pesquisa, oferecemos recomendações aos profissionais interessados no processo de influência e transferência de valor entre esses atores digitais e as marcas que se associam a eles.

ENTENDENDO O CRESCIMENTO DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS

O percurso do influenciador digital é marcado pela transformação do consumidor comum em uma personalidade influente que seduz e engaja uma comunidade de seguidores nas mídias digitais. O influenciador expande seu alcance por meio do efeito megafone¹¹, ou seja, é como se pegasse um megafone para projetar sua voz pelas redes sociais, publicando constantemente conteúdo para ganhar notoriedade no ambiente digital. Ele compartilha sua história particular e expõe sua personalidade para criar proximidade e um cenário de aparente autenticidade¹².

Ao ganhar distinção social por meio do efeito megafone, o influenciador digital impõe valores estéticos que determinarão o que é bom gosto na rede. Cabe retomar a conceituação formulada pelo sociólogo Pierre Bourdieu¹³, de formação de gosto como um instrumento de poder na sociedade. O influenciador costuma compartilhar conteúdos específicos, como moda ou beleza, posicionando-se como especialista. Ele reconfigura objetos culturais de massa, enfatizando aspectos geralmente relevados pelos demais consumidores e que passam a ser apreciados pelo olhar sofisticado de um *connoisseur*¹⁴.

O consumo é central na carreira do influenciador digital. Ele mostra publicamente suas práticas de consumo, compartilhando o uso e opiniões sobre produtos, procurando estabelecer uma imagem de autenticidade e confiança¹⁵. O conteúdo é postado em troca de compensação¹⁶, seja relacionada ao *status* social, seja a um ganho econômico em que o influenciador empresta seu valor a marcas.

Conforme se expõe, o influenciador conquista uma comunidade que se apropria de seus conhecimentos e práticas e entende sua figura como uma fonte confiável de informações¹⁷. Suas interações ocorrem de forma a condicionar ações e comportamentos dos seguidores e inspirar decisões de compras da comuni-

dade¹⁸. Por diálogos diretos e indiretos via comentários, marcações e compartilhamentos de conteúdo, a comunidade engaja-se e fortalece-se. O influenciador então conquista frequência e coerência de narrativa consolidando *status* e reconhecimento público, embora o mundo digital não seja um ambiente estável. Ou seja, o influenciador precisa estar atento às tendências e respostas dos seguidores constantemente.

Figura 1.

Trajetória do influenciador digital para a notoriedade social



TRANSFERÊNCIA DA FAMA DAS CELEBRIDADES PARA O CONTEXTO DIGITAL

As celebridades são descritas como produtos da indústria midiática para alimentar a ânsia do mercado por personalidades¹⁹. Sua identidade é construída pela mídia tradicional²⁰, institucionalizada e validada pela produção cultural²¹ e suportada e divulgada pela mídia de massa. Com as narrativas controladas pela mídia, a vida particular das celebridades é marcada por misticismo, o que aumenta a percepção de entidade sobre-humana por parte do público, que não as identifica como indivíduos comuns²². A dinâmica de empréstimo de valor e simbolismo cultural entre figuras públicas e marcas não é novidade no mercado. Celebridades vêm sendo usadas pelo seu potencial de influenciar grandes massas de consumidores desde o nascimento da grande mídia, sempre respeitando a agenda de interesses econômicos e políticos da indústria midiática.

Ao ingressarem no contexto digital, as celebridades rapidamente criam audiência ampla nas redes, pois já possuem fama e são reconhecidas pelos consumidores como atores com distinção suficiente para definir o que é bom gosto na sociedade. Por outro lado, não há a mesma autenticidade do que a alcançada pelos influenciadores, pois as celebridades precisam continuar cumprindo a agenda de interesses dos veículos que as levaram à notoriedade e têm, ainda, um misticismo sobre a sua vida privada. Elas compartilham momentos pessoais de forma cautelosa para não contrariar a imagem projetada pelas narrativas já conhecidas por seu público. Possíveis conflitos podem limitar ações das celebridades no contexto digital.

Percebe-se, portanto, que há divergências relevantes entre o papel de influência da celebridade e do influenciador digital nas redes sociais. Enquanto o influenciador chega à fama mediante a projeção e o compartilhamento de sua vida privada, com demonstração de gosto pretensamente espontânea, a celebridade chega à distinção social no ambiente digital com uma narrativa conhecida e que atende a interesses que não foram definidos pelo seu público. Assim, a relação entre a celebridade e seu público é mais distante. Este se comporta mais como uma audiência que visualiza a trajetória da celebridade como emblemática, misteriosa e admirável.

METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo foi realizado com base na seleção de uma influenciadora e de uma celebridade com presença ativa e relevante nas mídias sociais no Brasil e repercussão internacional, representantes típicas de atores digitais que influenciam o mercado de moda e beleza. Foram coletadas mais de dez mil postagens realizadas ao longo dos anos de 2008 a 2022, considerando posts de blogues, vídeos no YouTube e, principalmente, conteúdo gerado na plataforma Instagram. Os dados foram analisados de acordo com a metodologia netnografia²³.

A influenciadora escolhida para este estudo foi Thássia Naves, com mais de quatro milhões de seguidores no Instagram no fim de 2022, e a celebridade, Bruna Marquezine, com 43 milhões de seguidores na mesma rede social. Mapeamos em detalhes a trajetória de cada uma delas durante os seus percursos públicos digitais, considerando os principais feitos de suas carreiras de acordo com a resposta da audiência, comunidade e público geral. A linguagem visual, força principal de qualquer ator com presença no Instagram, foi considerada juntamente com a contribuição textual nos conteúdos, de forma a construir uma interpretação do discurso²⁴ desses atores.

Abordamos a relação das marcas com os dois principais atores digitais, a celebridade e o megainfluenciador (mais de um milhão de seguidores). Ressaltamos que nano (até 10 mil seguidores), micro (entre 10 mil e 100 mil seguidores), inter (entre 100 mil e 500 mil seguidores) e macroinfluenciadores (entre 500 mil e um milhão de seguidores) podem estabelecer dinâmicas e tipos de relacionamento distintos com suas comunidades, mas não exploramos essas diferenças neste artigo.

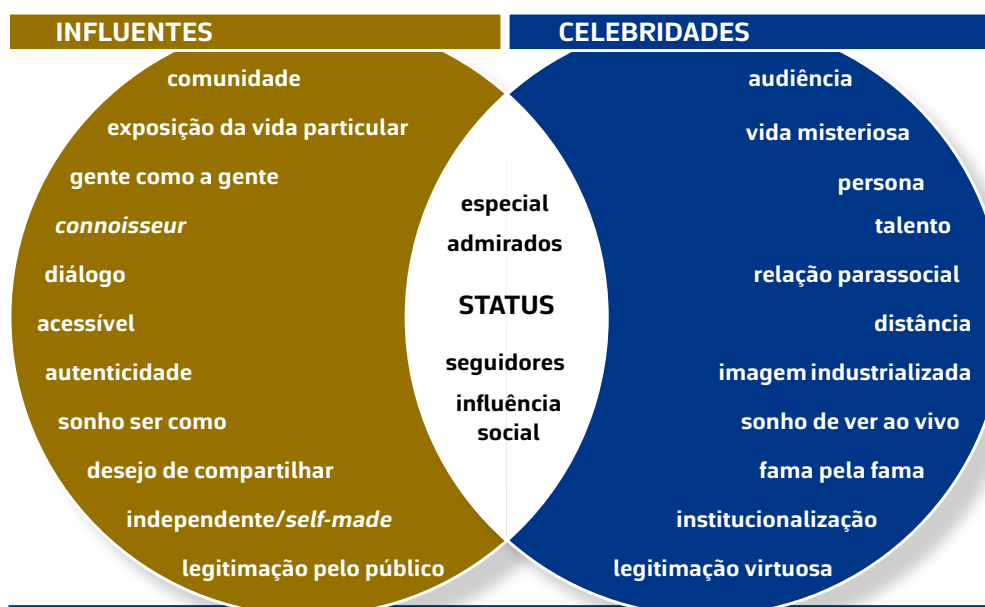
PRINCIPAIS SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE INFLUENCIADORES E CELEBRIDADES

Para os gestores de marca, é importante entender as diferenças entre escolher uma celebridade e escolher um influenciador nas suas campanhas de *marketing*. A Figura 2 traz as principais semelhanças e diferenças entre os dois atores digitais com base nos resultados da pesquisa. Em relação às semelhanças, que são apontadas na intersecção entre os dois círculos, tanto o influenciador quanto a celebridade são pessoas admiradas, consideradas especiais, com influência social e referência pelos seguidores que os acompanham nas redes sociais.

As diferenças são apresentadas e discutidas em tópicos específicos a seguir. Em cada tópico, sugerimos recomendações a gestores de marcas no planejamento de suas campanhas digitais.

Figura2.

Semelhanças e diferenças entre influenciadores e celebridades



COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES PESSOAIS

O influenciador compartilha a sua rotina com o público diariamente, criando expectativas e destacando pormenores²⁵. No caso da influenciadora estudada, um episódio emblemático foi o seu casamento. Em vez de ser reservado a familiares e amigos, o momento foi transmitido ao público em uma série de vídeos publicados no YouTube, em um ritual simbólico de compartilhamento comunitário de uma imagem íntima e autêntica com os seguidores. Os comentários nos vídeos compartilhados sugerem que a projeção foi bem-sucedida e que o compartilhamento pessoal e íntimo é visto como um comportamento esperado e desejado por seu público.

A celebridade, por outro lado, mantém sua vida particular privada²⁶. Quando algum fato ou acontecimento privado é compartilhado, gera intenso interesse de seu público e da mídia tradicional. No caso estudado, o exemplo emblemático foi o relacionamento turbulento que a celebridade teve com o jogador de futebol Neymar, outra celebridade. Cada postagem compartilhada por ambos era escrutinada pelos seguidores e pela mídia, gerando discussões nem sempre positivas. Por ser uma rotina desconhecida do público e pelo fato de a celebridade ter um público mais amplo e diverso, é comum que o compartilhamento de fragmentos da vida pessoal crie decepções, desencantamento e ceticismo em grande parte dos seguidores. O distanciamento e o mistério das vidas privadas são, então, obstáculos que as celebridades enfrentam ao compartilharem as suas vidas privadas nas redes sociais.

RECOMENDAÇÃO

Investir em ações focadas em conteúdo relacionado à rotina ou à vida privada é uma boa ideia para os influenciadores, mas não necessariamente para as celebridades. Os influenciadores podem potencializar os resultados da ação, uma vez que a apresentam de maneira performática ao seu público, que tende a responder com atenção positiva. Já a celebridade tem a ação exposta a um público amplo e à mídia, podendo levar a interpretações indesejadas, potencialmente gerando resultados negativos. No caso das celebridades, é mais indicado optar por ações promocionais, descoladas do aspecto privado de sua vida, mantendo a imagem de mistério comum a esses atores digitais. Em ambos os casos, é interessante para as empresas explorarem a expectativa de seguidores de ter acesso antecipado a novidades, mas, enquanto as marcas podem se associar a uma postagem sobre início ou término de relacionamento do influenciador, no caso da celebridade, faz mais sentido explorar aspectos profissionais como o anúncio de participação em uma série internacional.

CONEXÃO COM OS SEGUIDORES: AS DIFERENÇAS ENTRE COMUNIDADE E AUDIÊNCIA

Influenciador e celebridade estabelecem conexões distintas com seus seguidores. A melhor forma de expressar essa diferença é usando o termo *audiência* para as celebridades e o termo *comunidade* para os influenciadores. Os seguidores de uma celebridade conhecem apenas o que já foi previamente divulgado pela mídia. Portanto, comportam-se mais como uma audiência do que como comunidade²⁷. Ao expor sua preparação para participar de eventos restritos (no caso estudado, um desses eventos foi o baile da Vogue), a celebridade permite aos seus seguidores a possibilidade de vivenciar, mesmo que remotamente e por poucos instantes, momentos que não fazem parte de suas realidades. É uma maneira de alimentar fascínio e admiração da audiência e reafirmar valores que a celebridade representa.

O influenciador tem relação de comunidade com os seus seguidores, pela proximidade com o público e por compartilhar grande parte de sua vida privada de maneira consistente e constante²⁸. É comum que incentive discussões entre os seus seguidores, até mesmo interagindo com eles durante as publicações. A esse efeito damos o nome de *WeNess*, um senso de experiências compartilhadas que perdura mesmo depois de o influenciador alcançar notoriedade social e acumular milhões de seguidores. Ao se perceberem como uma comunidade, os seguidores criam um tipo de rede de apoio que fortalece os laços e potencializa a ascendência do influenciador com a comunidade.

Uma prática comum para criação e fortalecimento da relação de comunidade é a exposição de rituais, como preparação para festas e eventos, testes de produtos e serviços e *unboxing*, momento em que o influenciador abre uma caixa com produtos novos, comprados ou recebidos por conta de parcerias. No caso da pesquisa, percebemos que são momentos em que a atenção da comunidade e o engajamento dos seguidores são maiores. Há um senso de orgulho e de pertencimento à comunidade quando os seguidores interagem com rituais.

RECOMENDAÇÃO

Gestores de *marketing* podem explorar momentos especiais de compartilhamento dos atores digitais com os seguidores, pela atenção e pelo interesse que geram. No caso das celebridades, é uma oportunidade de se aproximar de vasta audiência em raros momentos de acesso aos bastidores. No caso dos influenciadores, participar de rituais pode ser uma forma de a marca ser percebida como parte da comunidade. Tanto para celebridades como para influenciadores, funciona a promoção de eventos relacionados, por exemplo, com o lançamento de produtos com tiragem limitada e que estarão disponíveis em primeira mão para os seguidores. Essas ações fortalecem os elos entre os atores digitais e seus seguidores e geram imagem positiva para a marca que proporciona esse tipo de encontro.

ALINHAMENTO COM A IMAGEM PROJETADA

As narrativas que a celebridade publica nas redes sociais, relacionadas à sua vida privada ou pública, devem responder aos interesses da agenda dos seus *stakeholders*²⁹. Quando a celebridade demonstra comportamentos divergentes à agenda e que não correspondem às características da persona moldada pela mídia institucionalizada, surgem conflitos e repercussões negativas. No caso estudado, uma foto postada pela celebridade gerou questionamentos sobre possíveis transtornos alimentares que extrapolaram as fronteiras das redes para reportagens na imprensa. Como a celebridade está sujeita à análise escrutinada da mídia institucionalizada, e não apenas de sua audiência digital, o compartilhamento nas mídias digitais pode potencialmente levar a exposições indesejadas em outros canais.

O influenciador digital ascende socialmente de forma independente, suportado pelo relacionamento direto e frequente com os seus seguidores³⁰, mas também precisa ser leal à persona que criou no caminho para a fama. Caso deixe de postar sobre sua vida ou publique informações contrárias à imagem projetada, podem ocorrer atritos ou conflitos com os seguidores que o levaram ao sucesso. Apesar de não existir o reflexo na mídia institucionalizada, a cobrança por parte da comunidade pode ser mais intensa e ter resultados mais imediatos.

RECOMENDAÇÃO

É importante atentar a possíveis conflitos de interesse nas ações pensadas com atores digitais. A própria escolha da celebridade ou influenciador deve ser analisada não apenas pelos números de audiência e comunidade, mas também pela consistência da imagem e pertinência para a marca. No caso da celebridade, é importante verificar se a ação planejada pela marca condiz com a imagem projetada na mídia. No caso do influenciador, o gestor deve analisar se a ação planejada se alinha com o histórico das postagens com a comunidade, uma vez que ações não coerentes podem, potencialmente, gerar conflitos e resultados negativos para a marca.

AUTENTICIDADE VERSUS VIDA ASPIRACIONAL

A projeção de imagem da celebridade difere daquela do influenciador digital. A celebridade tem a construção imagética de uma vida emblemática e muitas vezes glamurosa, escondida por um manto de mistério³¹. Ao se colocar nas mídias digitais, ambiente de compartilhamento social, a celebridade conecta-se com sua audiência por meio de narrativa fundamentada no talento e no acesso especial ao mundo da fama. O véu de mistério que envolve a celebridade cria um paradoxo que mistura percepção de distanciamento com encantamento pela persona criada pela mídia de massa. Se por um lado os seguidores não percebem a celebridade como uma pessoa comum com quem podem se identificar, por outro há aspiração platônica.

O influenciador oferece aos seus seguidores a percepção de que o sucesso é alcançável, uma vez que a comunidade acompanha o caminho para a fama e entende o sucesso como merecido, válido e autêntico³². Ele compartilha frequentemente a imagem de um consumidor comum e acessível, que conversa com os seguidores de forma natural. Suas postagens evidenciam um estilo que os seguidores conseguem materializar pelo consumo dos mesmos objetos culturais. Em resposta, o influenciador aprova e legitima o comportamento dos seguidores, reforçando o relacionamento íntimo com sua comunidade.

RECOMENDAÇÃO

Perceber a diferença de papel entre celebridade e influenciador é fundamental. As ações com celebridades devem se conectar com o lado aspiracional do consumo, pois as pessoas vão associar a marca a uma imagem desejada, mas distante. As ações com os influenciadores, ao contrário, podem aproveitar a percepção de proximidade e autenticidade, sobretudo investindo na mimetização do comportamento por parte da comunidade. Por essas características, ficou tão conhecido o fenômeno de vendas por meio de influenciadores digitais no mercado publicitário³³. Sempre que uma marca consegue propor uma ação com um influenciador que seja percebida como autêntica e coerente, com um produto acessível aos seguidores, estes respondem rapidamente, comprando o produto, usando-o e postando-o.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto a celebridade como o influenciador digital podem ser aliados importantes para o sucesso das marcas nas redes sociais digitais. Além de oferecer a possibilidade de transferência de valores da empresa aos seguidores, celebridades e influenciadores têm potencial de humanizar a marca.

Ao considerar parcerias tanto com celebridades quanto com influenciadores, as marcas devem prestar atenção na coerência da narrativa que criam com esses atores digitais. O simbolismo que os dois tipos de ator digital carregam é o resultado de uma longa jornada de exposição pública de gostos, práticas, consumo e comportamentos. Caso a parceria com a marca leve a uma ruptura da narrativa, o consumidor pode entender essa ruptura como a violação de um acordo tácito, possivelmente trazendo repercussões negativas à imagem da marca.

Outro ponto a cuidar é a falta de naturalidade entre a marca ou o produto e o estilo do influenciador ou da celebridade. Caso o consumidor perceba que as características da marca não fazem parte do que considera adequado para o influenciador ou a celebridade, há o risco de diminuir o prestígio social do ator digital e até causar a percepção negativa de que ele “faz tudo por dinheiro”. Há a possibilidade de os consumidores transportarem o desconforto da artificialidade da ação proposta para a marca, estressando a relação entre o ator digital e seus seguidores. Nesses casos, tanto a marca como o influenciador ou a celebridade saem prejudicados.

NOTAS

1. We are Social (2023). *We Are Social: Brazil Report 2023*. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2023-brazil>
2. Kemp, S. (2022). *Digital 2022*. Recuperado de <https://wearesocial.com/blog/2022/01/digital-2022-3-8-billion-people-use-social-media>
3. Opinion Box (2022). *Relatório Influenciadores Digitais*. Recuperado de https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F7540%-2F16612030250opinion_box_relatorio_influenciadores.pdf
4. Statista (2022). *Instagram Followers*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/421169/most-followers-instagram/>
5. Powderly, H. (2022). Why influencer marketing, still a small slice of digital budgets, seems recession-proof. *Insider Intelligence*. Recuperado de <https://www.insiderintelligence.com/content/why-influencer-marketing-still-small-slice-of-digital-budgets-seems-recession-proof>
6. Soares, A. (2022). Sobre 2022: O impacto dos influenciadores continua a crescer. *Consumidor Moderno*. Recuperado de <https://www.consumidormoderno.com.br/2022/07/21/impacto-influenciadores-crescer/>
7. Neves, G. (2022). Legião de influenciadores digitais cresce no Brasil. *Correio Braziliense*. Recuperado de <https://www.correio braziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2022/09/5031213-legiao-de-influenciadores-digitais-cresce-no-brasil.html>
8. Hamilton, R., Ferraro, R., Haws, K. L., & Mukhopadhyay, A. (2021). Traveling with companions: The social customer journey. *Journal of Marketing*, 85(1), 68-92. <https://doi.org/10.1177/0022242920908227>
9. Nielsen (2022). Aproximando-se: *Influenciadores ajudam as marcas a construir conexões mais pessoais de consumo*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pt/insights/2022/getting-closer-influencers-help-brands-build-more-personal-consumer-connections/>

10. Hsiao, S. H., Wang, Y. Y., Wang, T., & Kao, T. W. (2020). How social media shapes the fashion industry: The spillover effects between private labels and national brands. *Industrial Marketing Management*, 86, 40-51. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.022>
11. McQuarrie, E. F., Miller, J., & Phillips, B. J. (2013). The megaphone effect: Taste and audience in fashion blogging. *Journal of Consumer Research*, 40(1), 136-158. <https://doi.org/10.1086/669042>
12. Chapple, C., & Cownie, F. (2017). An investigation into viewers' trust in and response towards disclosed paid-for endorsements by YouTube lifestyle Vloggers. *Journal of Promotional Communications*, 5(2); Schouten, A. P., Janssen, L., & Verspaget, M. (2020). Celebrity vs. Influencer endorsements in advertising: the role of identification, credibility, and Product-Endorser fit. *International Journal of Advertising*, 39(2), 258-281. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1634898>
13. Bourdieu, P. (2011). Cultural theory: An anthology (pp. 81-93). In P. Bourdieu. The forms of capital.
14. Quintão, R. T., Brito, E. P. Z., & Belk, R. W. (2017). The taste transformation ritual in the specialty coffee market. *Revista de Administração de Empresas*, 57(5), 483-494. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170506>
15. Uzunoğlu, E., & Kip, S. M. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, 34(5), 592-602. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.04.007>
16. Campbell, C., & Grimm, P. E. (2019). The challenges native advertising poses: Exploring potential federal trade commission responses and identifying research needs. *Journal of Public Policy & Marketing*, 38(1), 110-123. <https://doi.org/10.1177/0743915618818576>
17. Djafarova, E., & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.009>
18. Katz, E., Lazarsfeld, P. F., & Roper, E. (2017). Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315126234>; Probst, F., Grosswiele, L., & Pflieger, R. (2013). Who will lead and who will follow: Identifying influential users in online social networks: A critical review and future research directions. *Business and Information Systems Engineering*, 5(3), 179-193. <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0263-7>; Watts, D. J., & Dodds, P. S. (2007). Influentials, Networks, and Public Opinion Formation. *Journal of Consumer Research*, 34(4), 441-458. <https://doi.org/10.1086/518527>
19. Hackley, C., & Hackley, R. A. (2016). The iconicity of celebrity and the spiritual impulse. *Consumption Markets & Culture*, 19(3), 269-274. <https://doi.org/10.1080/10253866.2015.1094264>
20. Turner, G. (2006). The mass production of celebrity: 'Celestoids', reality TV and the 'demotic turn'. *International Journal of Cultural Studies*, 9(2), 153-165. <https://doi.org/10.1177/1367877906064028>
21. Scaraboto, D., & Fischer, E. (2013). Frustrated fashionistas: An institutional theory perspective on consumer quests for greater choice in mainstream markets. *Journal of Consumer Research*, 39(6), 1234-1257. <https://doi.org/10.1086/668298>
22. Hackley & Hackley (2016).
23. Metodologia consagrada para realização de estudos no ambiente digital. Para detalhes ver: Kozinets, R. V. (2020). *Netnography* (3ª ed.). Sage.
24. Van Leeuwen, T. (2008). *Discourse and practice: New tools for critical discourse analysis*. Oxford University Press.
25. Chapple & Cownie (2017); Schouten et al. (2020).
26. Hackley & Hackley (2016).
27. Dion, D., & Arnould, E. (2016). Persona-fied brands: managing branded persons through persona. *Journal of Marketing Management*, 32(1-2), 121-148. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1096818>
28. Chapple & Cownie (2017); Djafarova & Rushworth (2017); McQuarrie et al. (2013); Schouten et al. (2020); Uzunoğlu & Kip (2014).
29. Centeno, D., & Wang, J. J. (2017). Celebrities as human brands: An inquiry on stakeholder co-creation of brand identities. *Journal of Business Research*, 74, 133-138. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.024>
30. McQuarrie et al. (2013).
31. Hackley & Hackley (2016).
32. McQuarrie et al. (2013)
33. De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>; Djafarova & Rushworth (2017); Schouten et al. (2020); Uzunoğlu & Kip (2014).



COMO SE FORMAM COMUNIDADES DE CONSUMO NO TIKTOK

Análise da #BookTok no Brasil, que reúne consumidores de livros, mostra quais são as categorias de membros, regras, práticas e conteúdo que moldam o consumo no TikTok.

Thaysa Costa do Nascimento – Doutora em Administração pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ).
E-mail: thaysa.nascimento@coppead.ufrj.br

Resumo

Objetivo: analisar como comunidades de consumo são criadas e promulgadas na plataforma de rede social TikTok.

Estado da arte: criar comunidades de consumo ou participar delas tem sido considerado o centro de vantagem competitiva das organizações. O TikTok é uma das plataformas de redes sociais mais utilizadas pelos consumidores no Brasil, mas faltam estudos que analisem como se formam as comunidades de consumo nessa rede social.

Escopo: trata-se de pesquisa qualitativa para mídias sociais baseada na perspectiva de métodos digitais, seguindo *hashtags* selecionadas no TikTok e endereçadas ao consumo de livros na plataforma.

Originalidade: o artigo analisa a formação de comunidades de consumo na plataforma TikTok, apresentando seus principais elementos constituintes, regras e práticas de consumo.

Impacto: gestores de organizações e marcas podem compreender, por meio do estudo, como se estruturam comunidades de consumo no Tiktok e construir estratégias de *marketing* mais bem fundamentadas.

Palavras-chave: TikTok, mercado editorial, comunidades de consumo, práticas de consumo.

Nos últimos dois anos, houve crescimento de 40% no número de livros vendidos no Brasil¹. Um dos fatores que mais contribuíram para isso foi o movimento dos chamados #Book-Tokers², que vem impulsionando a venda de livros em diversos países. O fenômeno começou no início da pandemia da Covid-19, em 2020, quando vídeos com resenhas de livros e dicas de leitura viralizaram no TikTok. Lançado em 2014, o livro *We Were Liars* voltou à lista dos livros mais vendidos nos Estados Unidos. A autora, Emily Lockhart, só entendeu o que estava ocorrendo depois de seus filhos chamarem atenção para a #wewereliars, que desde então teve mais de 82 milhões de visualizações no TikTok³.

O TikTok vem proporcionando a criação de comunidades de consumo⁴ gigantes. A mesma mudança de comportamento que ocorre no mercado de livros é percebida em outros setores, como de música, *games*, beleza e moda. Vídeos que abordam indicações de produtos e serviços viralizam com frequência. Um exemplo disso é a #TikTokMadeMeBuyIt (#TikTokMeFezComprar), que possuía mais de 42,5 bilhões de *views* na plataforma até março de 2023. As postagens criadas em torno dessa *hashtag* visam apresentar produtos e serviços que os usuários afirmam ter comprado apenas porque viram algum conteúdo relacionado no TikTok.

O Brasil é um dos países centrais nessas comunidades de consumo, pois, com mais de 74 milhões de usuários⁵ no TikTok, é o segundo que mais usa a plataforma no mundo⁶. A maior parte do público tem entre 25 e 35 anos e acessa a plataforma diariamente⁷. Em pesquisa da Opinion Box com usuários brasileiros, 68% dos respondentes disseram que conheceram produtos e serviços que nunca tinham visto antes no TikTok e 43% afirmaram que já compraram algum produto ou contrataram algum serviço indicado por alguém nessa plataforma⁸.

O objetivo da pesquisa apresentada neste artigo é analisar a dinâmica das comunidades de consumo na plataforma de rede social TikTok. Para isso, foi escolhida a comunidade em torno da #BookTokBrasil, que até fevereiro de 2023 tinha mais de 13,3 bilhões de visualizações⁹. Foi empregada a abordagem metodológica qualitativa para mídias sociais¹⁰ baseada na perspectiva de métodos digitais¹¹. Espera-se que o estudo contribua para os gestores entenderem quais são os atores, as regras e as práticas em comunidades de consumo e possam assim inserir as marcas nas conversas com mais propriedade.

ESTADO DA ARTE

É comum que pessoas se reúnam em torno de determinada atividade de consumo, como degustar vinhos, correr maratonas ou ler livros. Na área de *marketing* e comportamento do consumidor, esse fenômeno tem sido tradicionalmente chamado de comunidades de consumo¹². As pessoas, em comunidades de consumo, interagem buscando compartilhar suas experiências e recomendações para outros membros. Nas redes sociais, os consumidores fazem essa troca de informações e compartilham conteúdo sobre produtos e serviços com fotos e vídeos. Cria-se uma sensação de conexão entre usuários com interesses comuns, que se engajam na comunidade e constroem relacionamentos.

As *hashtags* são ferramentas que os usuários usam para identificar seus interesses e encontrar conteúdo em comunidades de consumo. A #SkinCare, por exemplo, reúne a temática de cuidados com a pele, permitindo quem se interessa em trocar ou descobrir experiências, dicas e recomendações de produtos e serviços se encontrar com outras pessoas com os mesmos interesses nas plataformas digitais¹³. É possível também descobrir uma nova marca¹⁴ relacionada à atividade desejada.

No entanto, quando indivíduos se reúnem em grupo, podem surgir tensões. Recentemente, estudos¹⁵ têm discutido os conflitos que despontam em comunidades de consumo. Tais conflitos podem refletir competições sobre quem é melhor na atividade, divergências de opiniões ou até mesmo discordâncias sobre como a atividade deve ser realizada.

Para as empresas, é essencial compreender as práticas e tensões nas comunidades de consumo que se multiplicam nas redes sociais. Há quem aponte que criar comunidades ou participar delas de forma efetiva seja o cerne da vantagem competitiva das organizações atualmente, pois é uma forma de ter consumidores engajados e que atraem rapidamente novos membros¹⁶. Mas fazê-lo não é fácil. Levantamento da McKinsey mostra que apenas 13% dos consumidores são leais a marcas, e, das 30 categorias pesquisadas, apenas três são movidas por clientes fiéis: telefonia celular, seguro de carro e investimentos¹⁷.

Em um ambiente de consumo volátil, o surgimento de uma plataforma como o TikTok traz ainda mais desafios para as empresas, uma vez que seu algoritmo funciona de forma diferente. No TikTok, o usuário recebe conteúdo com base em seu interesse, enquanto em plataformas como Instagram e Facebook ele visualiza principalmente conteúdo dos perfis que segue. Como a plataforma TikTok é recente, pouco se sabe sobre a dinâmica das comunidades de consumo que se formam nela.

METODOLOGIA

A fim de compreender de que forma uma comunidade de consumo se comporta no TikTok, promovendo uma mudança de hábito nos consumidores, a presente pesquisa optou pela abordagem qualitativa para mídias sociais¹⁸ baseada na perspectiva de métodos digitais¹⁹. Essa é uma abordagem que busca analisar o comportamento dos usuários nas redes sociais levando em consideração o papel da plataforma. Como cada plataforma tem regras e funcionalidades diferentes, consideramos o impacto desse funcionamento particular na hora da criação e de compartilhamento de conteúdo.

Para isso, seguimos as #BookTokBrasil, #BookTookBrasil, #booktokbrasil e #booktokbrasileiro, no período de novembro de 2022 a fevereiro de 2023. A pesquisadora criou um perfil na plataforma unicamente para a pesquisa e inscreveu-se nos alertas usando as *hashtags* selecionadas. Tais *hashtags* foram selecionadas com base nos critérios de número de visualizações e de produção de conteúdo em português. A Tabela 1 apresenta as *hashtags* selecionadas, número de visualizações e quantidade de vídeos selecionados que usaram a respectiva *hashtag*.

Tabela 1.

Hashtags selecionadas no TikTok

Hashtags	Número de visualizações	Quantidade de vídeos selecionados
#BookTokBrasil	12,9 bilhões	150
#BookTookBrasil	56,7 milhões	30
#booktokbrasil	24,3 milhões	50
#booktokbrasileiro	19,5 milhões	22

Os vídeos selecionados pela pesquisadora foram aqueles que ultrapassaram a marca de pelo menos 10 mil visualizações, o que indica certo nível de engajamento da comunidade com o conteúdo. No total, foram coletados 252 vídeos. Além disso, a pesquisadora criou um diário de campo com suas percepções e *prints* dos vídeos e de comentários relacionados ao consumo de livros no TikTok. O diário de campo reuniu 50 páginas de dados.

Todos os dados coletados foram analisados qualitativamente, mediante a técnica de análise de conteúdo²⁰. Foram identificadas categorias temáticas

que possibilitaram entender como a comunidade de consumo de livros no TikTok se forma e se comporta na plataforma. As categorias identificadas na análise também permitiram compreender o tipo de conteúdo criado por essa comunidade.

COMUNIDADES DE CONSUMO NO TIKTOK

O diferencial das comunidades no TikTok em relação a outras comunidades reside no forte potencial de exibição do engajamento com a atividade de consumo, uma vez que consumidores criam conteúdo com alta frequência (uma vez por dia, pelo menos), exibindo a execução da atividade de consumo. Esse compartilhamento abre possibilidades de formas complementares de consumo, tendo em vista a experiência compartilhada pelos usuários criadores de conteúdo, que se torna a experiência aspiracional dos outros membros.

A forte relação da comunidade faz com que os membros da comunidade indiquem frequentemente o incremento de intensidade da prática de consumo, o aumento da coleção dos itens de consumo e até mesmo o desenvolvimento de práticas de consumo, aprendidas com o conteúdo produzido pelos usuários criadores de conteúdo. A Figura 1 apresenta a estrutura das comunidades de consumo no TikTok, que será detalhada em seguida.

Figura 1.

Estrutura das comunidades de consumo no TikTok



MEMBROS

As comunidades de consumo no TikTok reúnem indivíduos com funções e níveis de *expertise* variados sobre a atividade de consumo. Em geral, podem ser encontrados três tipos de perfil de membros: iniciantes, usuários comuns e criadores de conteúdo.

Os iniciantes correspondem àqueles indivíduos que estão começando a se envolver com a atividade de consumo e, conseqüentemente, com a comunidade. Por isso, sempre comentam nos vídeos do TikTok pedindo dicas e compartilhando suas dúvidas. O conteúdo compartilhado no TikTok é importante para aumentar o engajamento desses membros e fazer com que se integrem na comunidade. Os usuários comuns, por sua vez, integram a comunidade apenas por gostarem da atividade de consumo e quererem aprender mais a respeito. A busca por conteúdo visa, portanto, apenas aumentar seu nível de engajamento com a atividade. Por isso, interagem pouco, só para confirmar informações ou tirar algum tipo de dúvida.

Por fim, temos os criadores de conteúdo, que são os usuários que produzem vídeos para a plataforma exibindo experiências e dicas, uma vez que se colocam como detentores de *expertise*. São eles os responsáveis por agrupar todo o resto da comunidade em torno da atividade de consumo, ditando as regras e práticas. Vale ressaltar que criadores de conteúdo não necessariamente podem ser considerados influenciadores digitais²¹, uma vez que não são obrigatoriamente usados em esforços de marketing do mercado. Isso os torna uma fonte de fácil identificação e grau de autenticidade²² perante o restante da comunidade.

CRIAÇÃO DE CONTEÚDO

Os conteúdos criados pelas comunidades de consumo no TikTok podem ser divididos em dois grandes grupos: (1) ampliação e avaliação de repertório; e (2) compartilhamento de sentimentos atrelados ao consumo. Enquanto o primeiro grupo consiste em conteúdo de educação, resenhas, indicação e avaliação, o segundo está relacionado à experiência de consumo e aos sentimentos despertados pelo produto ou serviço.

Vejamos o exemplo da #BookTok, primeiramente pelo grupo de ampliação e avaliação de repertório, em suas diferentes categorias. Os conteúdos de educação pretendem ensinar melhores práticas de leitura para a comunidade. Em geral, são vídeos solicitados pelos próprios membros e possuem temáticas diversas: como ler livros de forma correta, como ler de forma dinâmica, como ler livros de forma confortável. Muitas vezes, esse tipo de conteúdo tem características de ambas as categorias (1) e (2), pois, em postagens com finalidade educacional, usuários podem trocar experiências de como leem e o que sentem durante o processo de leitura.

As resenhas são comuns em redes sociais. No caso da comunidade #BookTok, os vídeos de resenha exibem usuários resumindo histórias de livros, fornecendo diferentes categorias de informações e fazendo avaliações em seus cadernos de resenhas. Eles costumam dar nota para cada critério, como escrita, enredo, fluidez e personagens, além de uma avaliação final que pode ser traduzida em número de estrelas. As resenhas não se restringem aos lançamentos. É comum encontrar avaliações de obras mais antigas, o que explica repiques de vendas de livros anos após estes debutarem no mercado.

A categoria indicação marca os criadores de conteúdo como líderes de opinião e gosto. Como referências para o restante da comunidade, eles recebem frequentes pedidos de indicações de obras. As indicações aparecem de forma classificatória de acordo com o critério definido pelo criador de conteúdo, por exemplo, “livros que me fizeram esquecer que estava lendo”. Os vídeos de indicação frequentemente provocam grande discussão na comunidade, sobretudo em torno da concordância ou não com a classificação, e viralizam em *trends*.

Os vídeos de avaliação colocam os livros em ordem crescente ou decrescente, de acordo com critério predeterminado, não necessariamente relacionado à categoria anterior de indicação – por exemplo, “*RANKING*: livros que eu comprei na emoção e provavelmente nunca vou ler”. Nesse tipo de postagem, também é comum que haja discussão entre os usuários da comunidade, dependendo do tema, com maior ou menor tensão.

No grupo (2) de compartilhamento de sentimentos, há os relatos de experiência de consumo na #BookTok, com vídeos em que o criador de conteúdo conta como se sentiu durante determinada leitura. Não são vídeos como resenhas, feitas sempre ao final da leitura. Frequentemente, usuários postam vídeos sobre suas experiências no decorrer das leituras, buscando até mesmo apoio emocional e motivacional da comunidade para continuar.

Existem também os vídeos de classificação, que categorizam livros pelos efeitos provocados por determinada leitura – por exemplo, “livros que te fazem evoluir”, “livros que te fazem chorar muito”, “livros que te fazem pensar sobre a vida”. Por vezes, é possível observar apelo comercial para a compra de livro com argumentos típicos de autoajuda.

REGRAS

Assim como estudos prévios já apontavam²³, as comunidades de consumo no TikTok também possuem regras que ajudam a validar o pertencimento e o engajamento dos membros. Essas regras dividem-se em estratégias de produção de conteúdo e regras de *performance* da prática de consumo. Enquanto o primeiro grupo se destina aos membros usuários criadores de conteúdo, o segundo é aplicado para toda a comunidade.

Os criadores de conteúdo são as figuras principais que ditam as regras para a comunidade. São eles que de certa forma determinam e seguem as estratégias de produção de conteúdo, em termos, por exemplo, de estética, frequência e tipo de informação postada.

Em relação às regras de *performance*, as interações entre criadores de conteúdo e o restante da comunidade são os validadores. As discussões consolidam o papel do usuário criador de conteúdo como aquele com nível de *expertise* adequado para ser líder de gosto e opinião, evidenciando sua influência no processo decisório de compra tanto dos iniciantes como dos usuários comuns. Na comunidade #BookTok, por exemplo, um membro iniciante pede recomendações – “quais livros vocês indicam para quem vai começar nessa área da leitura agora?” –, enquanto um usuário comum diz que comprou livros influenciado por um criador de conteúdo – “graças a você eu acabei de comprar 5 livros, DO NADA! Grato pelas indicações e não só isso, mas também por contar suas experiências lendo”.

Todavia, aparecem frequentemente tensões nas discussões, colocando em dúvida o nível de *expertise* do criador de conteúdo. Por vezes, os próprios usuários criadores de conteúdo parecem estabelecer limites à interação. Isso em geral ocorre quando sentem que os comentários podem afetar seu eu estendido projetado por meio do consumo²⁴. No #BookTok, certos livros ajudam os membros na projeção de suas identidades, e críticas direcionadas a esses produtos são encaradas como pessoais pelos criadores de conteúdo.

PRÁTICAS DE CONSUMO

Encontramos na pesquisa práticas primárias e secundárias de consumo. As práticas de consumo primárias são aquelas que envolvem produtos ou serviços para a realização da atividade central da comunidade. No #BookTok, buscam aumentar a aquisição de livros indicados na plataforma. Os criadores de conteúdo são os núcleos centrais nesse processo e, muitas vezes, autodesafiam-se para incentivar a comunidade. No #BookTok, criadores de conteúdo impõem-se desafios como “Lendo o máximo de livros que eu consigo em 24 horas” e recebem dos outros usuários mensagens de admiração e inspiração para repetirem a prática.

As práticas secundárias estão relacionadas às atividades de consumo que podem complementar a realização da atividade central. Frequentemente, são descobertas pelos membros da comunidade por meio da ressignificação de itens promulgada pelos criadores de conteúdo. No #BookTok, a pesquisa verificou práticas secundárias para itens como estantes, aplicativos, marcadores de página e objetos de decoração como velas – “eu não sabia que precisava de uma vela literária até ver esse vídeo. Moça, você comprou onde?”. Esses itens ajudam a otimizar a experiência de consumo dos membros da comunidade, muitas vezes possibilitando uma aproximação com objetos favoritos – “as velas são a elite da elite. Além de você decorar a sua estante, você pode ter o cheiro do seu personagem favorito”.

As comunidades de consumo no TikTok, portanto, têm como ponto central de encontro os diversos conteúdos produzidos na plataforma, de modo que a *hashtag* se torna muitas vezes a ferramenta que possibilita aos membros encontrarem os vídeos a que desejam assistir. Dessa maneira, diferentemente de outras formas de comunidade apontadas em estudos prévios²⁵, as comunidades de consumo do TikTok apresentam dispositivos tanto de interação²⁶ como de mediação²⁷. Ou seja, ao mesmo tempo que propiciam possibilidades de conexão para os indivíduos, também servem como elemento de propulsão da atividade de consumo na plataforma digital. Nas comunidades no TikTok, a prática de consumo é o que une os membros da comunidade. Em outras formas de comunidades, como aquelas compostas de influenciadores de moda no Instagram, a mediação quase não acontece, uma vez que os membros interagem fortemente em torno da figura central da comunidade, que é o influenciador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A plataforma de rede social TikTok tem despontado nos últimos anos e se configurado como um mecanismo de descoberta de produtos e serviços. Mediante o compartilhamento de experiências de consumo, usuários vão se conectando na plataforma e criando as chamadas comunidades de consumo²⁸. O presente estudo buscou analisar como essas comunidades são estruturadas, de forma a contribuir para que as empresas possam desenvolver estratégias com compreensão de diferenças na tipologia de membros, conteúdos, regras e práticas de consumo.

As comunidades do TikTok são um novo fenômeno de consumo que desponta em uma rede social ainda inexplorada por muitas marcas. Em torno de produtos e serviços, surgem redes pautadas pelo consumo, em que membros em nódulos centrais frequentemente produzem conteúdo a fim de ensinar e guiar outros usuários na atividade de consumo do grupo. Há regras em relação a estética, tipo de informação e frequência de postagem, por exemplo, e tipos de conteúdo que geram maior atenção. Além dos produtos ou serviços fundamentais para a realização da prática central, uma série de outros itens acabam sendo abraçados pela comunidade em práticas secundárias.

Quando os gestores de marcas compreendem essa estrutura, conseguem compreender melhor como interagir. É possível, com isso, aumentar o percentual de *awareness* e crescer o engajamento com a audiência, entre outras métricas. Além disso, o conteúdo criado por membros de comunidades de consumo no TikTok permite que pessoas descubram novas marcas e produtos, criando o desejo pelo consumo. Diversas marcas já criaram ações a fim de atrair as comunidades-alvo e estabelecer conversas originais²⁹.

Por fim, comunidades no TikTok têm promovido mudanças de hábitos de consumo que podem se transformar também em faíscas para mudanças de mercado. Com o compartilhamento de experiências e dicas de consumo, há a criação de desejo e de identificação com o restante de usuários. Isso pode proporcionar às marcas oportunidades de negócio tanto de desenvolvimento de produtos quanto de estabelecimento de uma nova forma de relacionamento com seus consumidores.

NOTAS

1. Facchini, T. (2023). Varejo de livros termina 2022 com resultado positivo para o setor. *PublishNews*. Recuperado de <https://www.publishnews.com.br/materias/2023/01/23/varejo-de-livros-termina-2022-com-resultado-positivo-para-o-setor#:~:text=No%20total%20foram%20vendidos%2058,R%24%20%2C35%20bilh%C3%B5es>
2. Corsini, H. (2022). Consumo de livros em 2021 foi cerca de 30% maior do que em 2020, diz pesquisa, *CNN Brasil*. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/consumo-de-livros-em-2021-foi-cerca-de-30-maior-do-que-em-2020-diz-pesquisa/>
3. Passos, N. (2022). Dia Mundial do Livro: como o TikTok aumentou a venda das publicações? *Glamour*. Recuperado de <https://glamour.globo.com/entretenimento/livros/noticia/2022/04/dia-mundial-do-livro-como-o-tiktok-aumentou-a-venda-das-publicacoes.ghtml>
4. Kaplan, A. (2022). BookTok: como o TikTok ajudou venda de livros a bater recorde nos EUA. *Forbes*. Recuperado de <https://forbes.com.br/forbeslife/2022/02/booktok-como-o-tiktok-ajudou-venda-de-livros-a-bater-recorde-nos-eua/>
5. Thomas, T., Price, L. L., & Schau, H. J. (2013). When differences unite: resource dependence in heterogeneous consumption communities. *Journal of Consumer Research*, 39(5), 1010-1033. <https://doi.org/10.1086/666616>
6. Opinion Box (2022). Tiktok no Brasil 2022. *Opinion Box*. Recuperado de <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-tiktok-no-brasil/>
7. Agrela, L. (2021). Brasil é segundo país que mais usa TikTok no mundo. *Exame*. Recuperado de <https://exame.com/tecnologia/brasil-e-segundo-pais-que-mais-usa-tiktok-no-mundo/>
8. Opinion Box (2022).
9. Opinion Box (2022).
10. Recuperado de <https://www.tiktok.com/tag/booktokbrasil>
11. Caliandro, A., & Gandini, A. (2016). *Qualitative research in digital environments: a research toolkit*. Taylor & Francis.
12. Rogers, R. (2019). *Doing digital methods*. Sage.
13. Thomas, Price & Schau (2013).
14. Thomas et al. (2013).
15. Arvidsson, A., & Caliandro, A. (2016). Brand public. *Journal of Consumer Research*, 42(5), 727-748. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucv053>
16. Kristiansen, A., Lindberg, F., & Tempelhaug, A. (2022). Trouble in virtual heaven: origin and consequences of social conflict in online consumption communities. *Journal of Consumer Culture*, 14695405221127347. <https://doi.org/10.1177/14695405221127347>; Huston, C., Cruz, A., & Zoppos, E. (2021). *Hostile consumption communities: unwelcoming new consumers*. ACR North American Advances.
17. Bussgang, J., & Bacon, J. (2020). *When community becomes your competitive advantage*. HBR. Recuperado de <https://hbr.org/2020/01/when-community-becomes-your-competitive-advantage>; Muñoz Jr., A. M., & Schau, H. J. (2011). How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content. *Business Horizons*, 54(3), 209-217. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.002>; McKinsey (2022). *A better way to build a brand: the community flywheel*. McKinsey. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/a-better-way-to-build-a-brand-the-community-flywheel>
18. Court, D., Elzinga, D., Finneman, B., & Perrey, J. (2017). *The new battleground for marketing-led growth*. McKinsey. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-new-battleground-for-marketing-led-growth>
19. Caliandro & Gandini (2016).
20. Rogers (2019).
21. Bardin, L. (1991). *Análisis de contenido* (v. 89). Akal.
22. Campbell, C., & Farrell, J. R. (2020). More than meets the eye: the functional components underlying influencer marketing. *Business Horizons*, 63(4), 469-479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.003>
23. Cocker, H., Mardon, R., & Daunt, K. L. (2021). Social media influencers and transgressive celebrity endorsement in consumption community contexts. *European Journal of Marketing*, 55(7), 1841-1872. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0567>
24. Thomas et al. (2013).
25. Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168. <https://doi.org/10.1086/209154>

25. Thomas et al. (2013).

26. Kozinets, R., Patterson, A., & Ashman, R. (2017). Networks of desire: how technology increases our passion to consume. *Journal of Consumer Research*, 43(5), 659-682. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw061>

27. Arvidsson, A., & Caliandro, A. (2016). Brand public. *Journal of Consumer Research*, 42(5), 727-748. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucv053>

28. Thomas et al. (2013).

29. TikTok (2021). *O ano no TikTok: celebrando as marcas que divertiram e estimularam a alegria entre a comunidade*. TikTok. Recuperado de <https://newsroom.tiktok.com/pt-br/o-ano-no-tiktok-2021-marcas-de-profissionais-de-marketing>



A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

O ChatGPT já está agilizando atividades como monitoramento e geração de conteúdo nas redes sociais, mas também apresenta limites e riscos, como o de aumentar a propagação de *fake news* sobre as empresas.

Izidoroblikstein – Professor aposentado da FGV EAESP e da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.

E-mail: izidoroblikstein@gmail.com

Manoel Fernandes – sócio da Bites Consultoria.

E-mail: manoelfernandes@bites.com.br

Marcelo Coutinho – Professor da FGV EAESP e consultor da Bites Consultoria.

E-mail: marcelo.coutinho@fgv.br

Chat GPT-3.5 – Chatbot que usa modelo de linguagem baseado em redes neurais da Open AI

Resumo

Objetivo: analisar o impacto das tecnologias de inteligência artificial, especificamente modelos de linguagem de larga escala (LLM), na comunicação corporativa nas redes sociais.

Estado da arte: a comunicação corporativa tem sido influenciada pelo uso das redes sociais e pela inteligência artificial (IA), com avanços em LLMs permitindo maior processamento e geração de texto, mas ainda não se tem clareza dos impactos dessa mudança.

Originalidade: o artigo mostra como o ChatGPT pode ser usado para monitoramento, análise de sentimentos e geração de conteúdo nas redes sociais, destacando possíveis benefícios e desafios, e alerta para a necessidade de as empresas investirem em conhecimento tecnológico e prontidão para lidar com os avanços na IA.

Impactos: além de apresentar caminhos para gestores usarem o ChatGPT, o artigo chama a atenção para os riscos associados, como a propagação de *fake news* e impactos na reputação corporativa.

Palavras-chave: inteligência artificial, ChatGPT, comunicação corporativa, redes sociais.

Na última década, uma das principais tendências da comunicação corporativa foi o deslocamento das redes sociais digitais de meros canais auxiliares para o centro dos processos de relacionamento entre as empresas e seus públicos – mesmo contra a vontade das estruturas responsáveis pela interação entre corporações e seus *stakeholders*¹. O tema já está bem dissecado, mesmo na própria *GV-Executivo*².

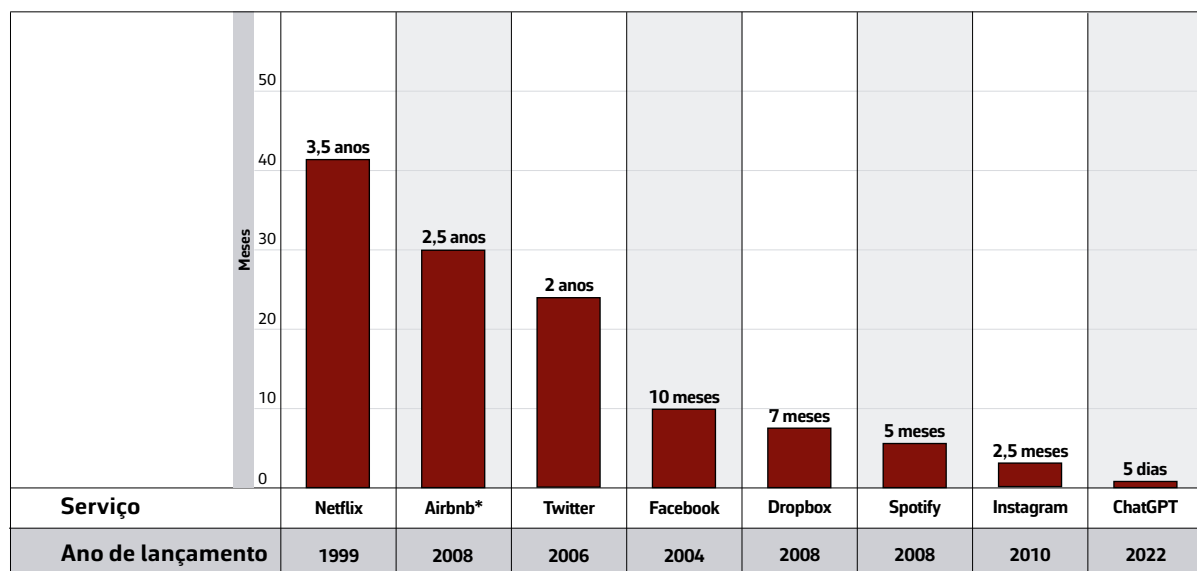
Justamente quando os gestores de comunicação corporativa achavam que já tinham integrado a mecânica das redes sociais aos sistemas de comunicação por meio de monitoramento, relacionamento com *influencers* e impulsionamento de conteúdo, a popularização de uma nova tecnologia ameaça desestabilizar essa integração, ao mesmo tempo que abre novas dimensões no relacionamento entre uma organização e seus públicos. Referimo-nos aos avanços nas tecnologias de inteligência artificial, com maior interesse, no nosso caso, nos modelos de linguagem de larga escala (LLM na sigla em inglês), definidos pelo nosso coautor ChatGPT *como modelos de linguagem que utilizam técnicas de aprendizado de máquina para processar e gerar texto em grande escala. Esses modelos são treinados em vastas quantidades de dados de texto para aprender a reconhecer padrões e relações entre palavras e frases, permitindo-lhes gerar textos que parecem ter sido escritos por humanos.*

A ideia original dessa tecnologia remonta ao início do século XX, quando o matemático russo Andrei Markov aplicou sua teoria da probabilidade ao clássico *Eugene Onegin*, de Pushkin. Seu objetivo era estimar a probabilidade de, naquela obra, uma letra ou sequência de letras aparecerem depois de outras. Pouco mais de um século depois, uma versão mais refinada dessa lógica encontrou vastos bancos de textos digitalizados, uma arquitetura de processadores combinados capazes de realizar mais de 19 trilhões de operações matemáticas por segundo e um grande volume de capital disponível para investimento³.

Se até meados do ano passado as discussões sobre a inteligência artificial estavam mais ou menos restritas a grupos relativamente especializados (programadores, acadêmicos e investidores), a decisão da OpenAI de abrir o acesso do público em geral ao seu sistema – um *chatbot online* baseado em redes neurais – pode ser (mal) comparada ao lançamento do iPhone em 2007. Desde janeiro de 2023 até a primeira quinzena de abril, o serviço na sua versão gratuita e paga havia sido citado em 1,5 milhão de notícias no mundo e em quase 12 milhões de posts no Twitter. De acordo com o Sistema Analítico BITES, o endereço recebeu no mesmo período cerca de 3,2 bilhões de visitas, que ficaram em média oito minutos fazendo perguntas ao *software*. A escala do crescimento é impressionante: de 152 mil visitas em dezembro para 1,6 bilhão em março.

Figura 1.

Tempo que levou para o ChatGPT atingir um milhão de usuários, em comparação a outros serviços digitais



*um milhão de noites reservadas.

IMPACTO NO USO DAS REDES SOCIAIS PELAS EMPRESAS

O impacto desse lançamento apenas começa a ser sentido nas mais diversas áreas de negócios, incluindo na maneira pela qual as redes sociais digitais são utilizadas pelas empresas. Nesse caso, os principais usos são⁴:

- monitoramento das redes sociais para detecção de potenciais crises de comunicação e sentimento dos consumidores em relação a marcas e produtos;
- identificação de comunidades de interesse e de seus influenciadores para geração de conteúdo;
- uso dos recursos de segmentação oferecidos pelas principais plataformas para impulsionar mensagens de publicidade e relações públicas;
- uso da mídia social como canal de vendas.

Por motivos de espaço e experiência (ou seja, uso efetivo da inteligência artificial em possíveis soluções de negócios), vamos focar neste artigo no monitoramento e na geração de conteúdo, os dois primeiros itens elencados.

MONITORAMENTO

O monitoramento das redes para detecção de potenciais crises e sentimentos dos consumidores foi uma das primeiras formas pelas quais as empresas começaram a se aproximar do assunto, principalmente após os primeiros grandes cases com repercussão na imprensa, como o dos vídeos que viralizaram de cadeados Kryptonite destrancados mais rapidamente com caneta Bic do que com chave⁵, ou da saga de um músico para ser ressarcido por sua guitarra quebrada pela United Airlines⁶.

Um dos principais gargalos desse tipo de análise é a classificação das postagens dos usuários em termos de sentimento em relação à marca (positivo, negativo ou neutro). Embora muitos softwares façam a classificação e coleta de forma automática, o processo está longe de ser perfeito⁷ e necessita de uma revisão constante por parte de seres humanos⁸, principalmente quando trabalhamos com línguas que não possuem uma base de dados tão grande⁹, como é o caso do português¹⁰. Na BITES, toda a classificação é feita por analistas humanos, mas isso demanda grande volume de trabalho, o que, em momentos de grande uso das redes (proximidade de eventos importantes, crises, avaliação de campanhas recém-lançadas), pode levar um tempo, que é precioso para o cliente.

Recentemente decidimos testar a inteligência artificial para esse tipo de trabalho, confrontando a classificação de 200 *posts* retirados de diversas redes sobre um de nossos clientes (uma grande empresa do setor de infraestrutura) feita pelos nossos analistas com a realizada pelo ChatGPT. Encontramos divergências em apenas 14 casos (7% do total), todos nas categorias “neutro” ou “positivo”, o que consideramos um excelente resultado para uma primeira intervenção (sem querer discutir questões de custo ou velocidade, que também precisam ser levadas em conta).

Pedimos ao nosso coautor a explicação para a variação de 7% dos *posts*: *Existem várias razões pelas quais isso pode acontecer. Uma delas é o viés pessoal. As pessoas têm suas próprias experiências e crenças que podem afetar sua percepção de um post. Por exemplo, uma pessoa pode ter uma opinião positiva sobre uma marca ou produto e, portanto, tender a classificar postagens relacionadas como positivas, enquanto outra pessoa pode ter uma opinião negativa e classificar essas mesmas postagens como negativas. Outra razão é a ambiguidade da linguagem. A língua natural é muitas vezes ambígua e pode ser interpretada de diferentes maneiras. Algumas palavras e expressões têm significados diferentes em contextos diferentes, e isso pode levar a diferentes interpretações e classificações. A ironia e o sarcasmo também podem ser difíceis de detectar, mesmo para seres humanos, e podem levar a classificações diferentes do mesmo post. Além disso, diferentes culturas e grupos sociais podem ter expectativas e percepções diferentes em relação ao que é considerado positivo, negativo ou neutro. Isso pode levar a discrepâncias na classificação de postagens em diferentes contextos culturais. No meu caso, como modelo de processamento de linguagem natural, tento minimizar essas discrepâncias por meio de técnicas de aprendizado de máquina que me permitem aprender com base em um grande número de exemplos de treinamento e, assim, reconhecer padrões de linguagem comuns em diferentes contextos. No entanto, ainda pode haver situações em que a minha classificação não corresponde à percepção humana, especialmente em contextos ambíguos ou culturalmente específicos.* São argumentos comuns na literatura que avalia softwares de análise de sentimentos, mas com a promessa de aprimoramentos mediante o desenvolvimento de técnicas de inteligência artificial.

No caso da análise de sentimentos, acreditamos que esse *software* (ChatGPT) vai aumentar a capacidade de classificar o conteúdo das redes sociais, ainda que a supervisão humana continue necessária, principal-

mente em temas mais sensíveis e que exigem a aplicação de senso crítico mais apurado. Os autores do livro *Prediction machines: the simple economics of artificial intelligence*, aliás, chamam atenção para o pensamento crítico como diferencial quando a análise acurada dos dados se transformar em *commodity*¹¹.

GERAÇÃO DE CONTEÚDO

É na geração de conteúdo para as redes que os modelos linguísticos em larga escala apresentam as maiores possibilidades, para o bem e para o mal. Nesse tipo de trabalho, o conhecimento dos algoritmos é fundamental para aumentar o alcance de uma mensagem, mesmo daquelas que são impulsionadas (pagas). Utilizando os diversos serviços fornecidos pelas plataformas para seus anunciantes, é possível saber quais são os assuntos mais comentados em determinado momento ou local e com quais termos. Convidamos o leitor a realizar essa experiência por conta própria, utilizando o Google Trends¹² ou os *trending topics* do Twitter¹³ e pedindo ao ChatGPT para escrever *posts* sobre uma personalidade ou empresa utilizando os termos que estão viralizando no momento. O ChatGPT até mesmo modifica o conteúdo se pedirmos uma rede específica (LinkedIn, Facebook etc.).

Temos realizado simulações com o *software* pedindo que ele escreva *posts* combinando essas palavras com atributos de algumas marcas que conhecemos por meio de pesquisas disponíveis ao público. Os resultados são bastante interessantes não apenas pela consistência, mas principalmente pela velocidade de produção.

Pre vemos um crescimento exponencial desse tipo de geração de conteúdo, e aqui se encontra, em nossa opinião, um dos principais problemas do casamento entre redes sociais e inteligência artificial: o risco de aumento da visibilidade de *fake news* e conteúdos visando prejudicar marcas ou personalidades.

Nosso coautor alerta também para o fato de que as notícias podem até mesmo incorporar padrões de linguagem ou comportamento de grupos específicos, tornando ainda mais difícil o combate dessa prática: *O uso da inteligência artificial para espalhar notícias falsas nas redes sociais é um risco significativo para a comunicação empresarial. As notícias falsas podem prejudicar a imagem e a reputação da empresa, e a inteligência artificial pode amplificar ainda mais a disseminação dessas informações enganosas. As notícias falsas podem ser criadas e compartilhadas por diversos motivos, incluindo fins políticos, ideológicos, financeiros, ou simplesmente para atrair a atenção das pessoas. A inteligência artificial pode ser usada para identificar padrões de comportamento das pessoas nas redes sociais e direcionar essas notícias falsas para grupos específicos de usuários, ampliando sua disseminação. Isso pode levar a uma série de consequências negativas para a comunicação empresarial, como a perda de confiança dos consumidores, danos à reputação da marca e até mesmo perdas financeiras. Além disso, a empresa pode ser vista como cúmplice da disseminação de notícias falsas se não tomar medidas para combater esse problema.*

Em artigo anterior da *GV-executivo*, analisamos o impacto das *fake news* corporativas sobre a comunicação empresarial¹⁴. A popularização da inteligência artificial e o crescimento dos fluxos de desinformação vão avançar muito mais rapidamente do que a legislação, obrigando os departamentos de *marketing* e comunicação da maioria das empresas a um grau de prontidão e conhecimento tecnológico muito maior que o verificado hoje no mercado. Quem não investir nessa direção se arrisca a se tornar irrelevante antes mesmo de entender como funciona o ChatGPT.

NOTAS

1. Fuciu, M. (2022). Social media profiling for the development of online marketing strategies. *Studies in Business & Economics*, 17(3), 80-89. <https://doi.org/10.2478/sbe-2022-0047>; Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the new era of influencer marketing: how to be successful on Instagram, TikTok, & Co. *California Management Review*, 63(1), 5-25. <https://doi.org/10.1177/0008125620958166>; Breves, P. L., Liebers, N., Abt, M., & Kunze, A. (2019). The perceived fit between instagram influencers and the endorsed brand: how influencer-brand fit affects source credibility and persuasive effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 59(4), 440-454. <https://doi.org/10.2501/jar-2019-030>
2. Bogéa, F. (2018). Uma ferramenta estratégica. *GV-Executivo*, 17(5), 26-29. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v17n5.2018.77338>; Zambaldi, F., Mascarenhas, A. O., Natrielli, F. M. (2013). O duplo foco da gestão de marcas nas redes sociais. *GV-executivo*, 12(1), 32-35. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v12n1.2013.20095>
3. Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: on the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
4. López-López, D., & Giusti, G. (2020). Comparing digital strategies and social media usage in B2B and B2C industries in Spain. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(2), 175-186. <https://doi.org/10.1080/1051712x.2020.1748377>; Ren, F., Tan, Y., & Wan, F. (2023). Managing social media engagement to improve firm sales performance. *MIS Quarterly*, 47(1), 227-261. <https://doi.org/10.25300/misq/2022/16162>

5. Polgreen, L. (2004). The pen is mightier than the lock. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2004/09/17/nyregion/the-pen-is-mightier-than-the-lock.html>
6. Hanna, J. (2010). United Breaks Guitars. *HBS Case*. Recuperado de <https://hbswk.hbs.edu/item/united-breaks-guitars>
7. He, L., Yin, T., & Zheng, K. (2022). They May Not Work! An evaluation of eleven sentiment analysis tools on seven social media datasets. *Journal of Biomedical Informatics*, 132, 104142. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2022.104142>
8. Comcowich, W. (2018). How to resolve shortcomings of Sentiment Analysis Software, Glean. *LinkedIn*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/how-resolve-shortcomings-sentiment-analysis-software-comcowich/>
9. Hangya, V., & Farkas, R. (2017). A comparative empirical study on social media sentiment analysis over various genres and languages. *Artificial Intelligence Review*, 47, 485-505. <https://doi.org/10.1007/s10462-016-9489-3>
10. Pereira, D. A. (2021). A survey of sentiment analysis in the Portuguese language. *Artificial Intelligence Review*, 54(2), 1087-1115. <https://doi.org/10.1007/s10462-020-09870-1>
11. Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines: the simple economics of artificial intelligence*. Harvard Business Press.
12. Recuperado de <https://trends.google.com.br/>
13. Recuperado de <https://twitter.com/i/trends>
14. Blikstein, I., Fernandes, M., & Coutinho, M. (2018). Fake news no mundo corporativo. *GV-Executivo*, 17(5), 22-25. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v17n5.2018.77337>



PRESENÇA DIGITAL DOS CEOS NO LINKEDIN

Pesquisa mostra que praticamente metade dos líderes prefere se ausentar do LinkedIn, mas a análise dos 5% mais atuantes na plataforma revela caminhos para lidar com riscos e colher benefícios reputacionais.

Felipe Bogéa – Pesquisador do Centro de Estudos de Marketing Digital da FGV EAESP (FGV Cemd), sócio da agência F2F e doutor em Administração de Empresas pela FGV EAESP.

E-mail: felipe.bogea@f2f-digital.com

Lilian Carvalho – Professora da FGV EAESP e coordenadora do Centro de Estudos de Marketing Digital da FGV EAESP (FGV Cemd).

E-mail: lilian.carvalho@fgv.br

Ana Rosa Vieira – Graduada em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Caxias do Sul e head de dados da agência F2F.

E-mail: ana.vieira@f2f-digital.com

Leonardo Colombelli – Graduado em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e coordenador de business intelligence na agência F2F.

E-mail: leonardo.colombelli@f2f-digital.com

Resumo

Objetivo: avaliar a comunicação no *LinkedIn* dos *chief executive officers* (CEOs) das maiores empresas do Brasil.

Estado da arte: a presença digital dos líderes empresariais tem se tornado cada vez mais importante para a reputação e percepção das marcas.

Escopo: foram analisadas as postagens de 250 CEOs em 2022. O *ranking* de presença digital foi elaborado considerando variáveis de engajamento, frequência de postagem e base de seguidores.

Originalidade: resultados são inéditos no Brasil, considerando a amplitude dos dados coletados e a elaboração de um *ranking* por meio de múltiplas variáveis.

Impactos: os resultados mostram grande variação na atuação dos executivos, e boa parte deles está praticamente ausente. Isso implica que executivos e empresas devem buscar formas de garantir a atuação dos seus líderes, por intermédio de melhores práticas e referências dos líderes mais atuantes no Brasil.

Palavras-chave: CEOs, mídias sociais, reputação, presença digital, marca pessoal.

Stakeholders esperam atualmente que empresas e executivos sejam atuantes nas mídias sociais. Em pesquisa da HootSuite, três em cada quatro consumidores afirmam que a atuação do *chief executive officer* (CEO) nas redes sociais torna uma marca mais confiável, e as organizações cujos líderes são ativos nas redes sociais são percebidas 23% mais positivamente do que aquelas com CEOs inativos¹.

Uma presença ativa dos CEOs nas mídias sociais pode trazer benefícios para a organização e para o próprio executivo. Do ponto de vista da empresa, a interação do principal líder nas redes pode reforçar o posicionamento estratégico e os valores organizacionais e reunir diferentes *stakeholders* em torno de um objetivo comum². Há evidências, ainda, de efeito positivo na reputação e no desempenho financeiro do negócio³. Para o CEO, aumenta a probabilidade de ser visto como um líder que se importa com seus *stakeholders*, a marca pessoal ganha força e a visibilidade no mercado aumenta⁴.

Apesar do potencial impacto positivo, a presença dos executivos nas mídias sociais em diferentes mercados tem sido relativamente tímida. Nos Estados Unidos, estudos evidenciam que aproximadamente 50% dos CEOs não têm perfil no LinkedIn⁵. Na Ásia, Austrália e Nova Zelândia, são encontrados patamares similares⁶.

O objetivo desta pesquisa foi avaliar como os executivos das maiores empresas presentes no Brasil estão se comunicando por meio do LinkedIn. Segundo o relatório *We are Social*, da HootSuite, em 2022, o LinkedIn contava com 52 milhões de membros do país⁷. É, de longe, a rede social com a maior presença de executivos *C-suite* com perfis profissionais. Foi realizado um levantamento considerando presença de perfil, número de seguidores, frequência de postagem e engajamento.

Os resultados desta pesquisa fornecem um panorama sobre a presença digital dos CEOs de grandes empresas no LinkedIn no Brasil, revelando se há um alinhamento com o cenário encontrado em outros países. Com base na análise, são feitas recomendações para empresas utilizarem as mídias sociais dos seus principais executivos para estabelecer um maior envolvimento de diferentes *stakeholders* e fortalecer o posicionamento organizacional.

REVISÃO DA LITERATURA

Desde o início dos anos 2000, com a profusão de fóruns online e redes sociais, o mundo social humano tem se tornado mais digital do que real. Conversamos com amigos e mantemos contato com familiares pelo Facebook e WhatsApp, conhecemos as tendências da moda e decoração pelo Instagram e TikTok, até encontramos nossos parceiros românticos pelo Tinder. Por que a comunicação corporativa seria diferente? Hoje em dia, o LinkedIn é o local digital no qual empresas constroem suas reputações e colaboradores, consumidores, estudantes e outros *stakeholders* vão para angariar informações sobre a empresa e sua liderança. No Brasil, o LinkedIn contava com 52 milhões de membros⁸ em 2022 e estava instalado (como aplicativo) em 35% dos *smartphones*⁹.

A presença ativa e estratégica nas mídias digitais do principal executivo das empresas pode trazer benefícios concretos tanto para a marca quanto para o líder. Pesquisas estimam que a reputação do CEO é responsável por metade do valor de mercado das empresas¹⁰. Portanto, a construção da imagem do principal executivo está diretamente relacionada à da empresa. Assim, ao mesmo tempo que a atuação estratégica do CEO nas mídias sociais traz ganhos para sua marca pessoal¹¹, também traz benefícios reputacionais e financeiros para a organização¹².

Comparadas aos canais de mídia tradicionais, em que os líderes tentam atrair e influenciar a atenção e a cobertura da mídia, as mídias sociais permitem que líderes estratégicos exerçam controle direto sobre o conteúdo, contexto e *timing* das mensagens em grande escala e em tempo real¹³. Eles conseguem dominar o tom e a data de divulgação de fatos relevantes e estabelecem um canal direto de comunicação com colaboradores, investidores e consumidores¹⁴.

Se há tantos benefícios, por que pesquisas vêm mostrando que metade dos CEOs não tem sequer perfil no LinkedIn? Além da falta de tempo – questão facilmente resolvida pelo apoio de equipes de comunicação corporativa –, os CEOs têm medo de se expor. Há, de fato, riscos reputacionais em mídias sociais. Em agosto de 2022, Braden Wallake¹⁵ publicou um vídeo chorando após efetuar demissão em massa na empresa que dirige, a HyperSocial. O post viralizou negativamente, recebendo críticas por ele ter se colocado como vítima de uma ação cujos maiores impactados foram as pessoas demitidas¹⁶. A ação de Wallake mostra falta de bom senso e de *media training*¹⁷, algo que pode prejudicar a reputação da empresa, até mesmo diminuindo o preço de suas ações. A comunicação da empresa e dos líderes nas redes sociais exige estratégias bem fundamentadas¹⁸.

Há que se tomar cuidado também com os traços de personalidade do CEO. Estudos mostram que a presença de CEOs nas redes sociais fazem com que estes se sintam energizados, motivados e orgulhosos¹⁹. São esses aspectos positivos, dependendo da dose. A literatura acadêmica estuda há tempos o perigo para as empresas em ter CEOs que amam sua própria imagem²⁰.

Uma dessas pesquisas utilizou os perfis do LinkedIn dos CEOs para mostrar correlação entre níveis de narcisismo e risco corporativo²¹. CEOs com níveis mais altos de narcisismo podem precisar de um nível maior de supervisão, ou treinamento, para atuarem em mídias sociais e não se deslumbrarem com os resultados.

No Brasil, pesquisas sobre o tema são escassas. Foram publicados dois levantamentos de mercado²² fazendo um *ranking* da presença de CEOs, considerando exclusivamente número de seguidores e outro, com mais variáveis, mas tomando uma amostra restrita de 25 CEOs²³. Até agora, não há estudo mais profundo sobre a presença digital de CEOs brasileiros no LinkedIn. A presente pesquisa ampliou o espaço amostral (250 executivos), aumentou o período analisado (12 meses) e incluiu múltiplas variáveis (frequência, interações, formatos de posts e seguidores nas análises). Na seção seguinte, descrevemos a metodologia completa.

METODOLOGIA

Para a construção da amostra, foram primeiramente identificadas as maiores empresas no Brasil, por meio do *ranking* Valor 1.000 Maiores Empresas em 2021²⁴. Esse *ranking*, amplamente utilizado, toma como parâmetro a receita líquida. É importante salientar que a lista exclui empresas dos setores financeiros. Portanto, executivos desses setores não foram incluídos na amostra.

Para uma amostra representativa, foram selecionadas as 100 maiores empresas do *ranking do Valor 2021* e adicionados perfis de mais 150 empresas de diferentes setores da economia, entre as 1.000 maiores companhias. Da lista das 250 empresas, identificamos os CEOs e fizemos busca manual no LinkedIn para verificar a presença dos executivos na rede social.

Com a lista dos perfis no LinkedIn (URL de cada executivo), foi empregada uma aplicação *web (software)* construída especificamente para a extração de dados. Foram coletadas informações como URL do perfil do executivo, URL da postagem, texto da postagem, tipo de postagem (texto, artigo, vídeo), número de curtidas e comentários de cada postagem e data de publicação. O número de compartilhamentos não foi incluído por causa de uma limitação técnica do *software*. Apesar de ser um possível indicador de engajamento, a coleta manual dessa variável seria inviável em função do volume de *posts*. Os dados foram coletados no período de 20 de janeiro de 2022 a 30 de janeiro de 2023, relativos ao ano de 2022, totalizando 4.140 *posts* e seus respectivos dados.

Para evitar viés nos resultados, excluíram-se da amostra CEOs cuja presença digital não se relacionava diretamente com o crescimento da presença digital de sua empresa. Na análise, foram identificados CEOs ativos politicamente (representando 0,4% do total da amostra inicial), que apresentaram um padrão de uso das redes muito diferente dos demais, sendo considerados *outliers*.

DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

A decisão sobre quais itens pesquisar a respeito da presença digital dos CEOs no LinkedIn e como agregá-los em variáveis latentes foi tomada por um painel de cinco especialistas em *marketing* digital e acadêmicos. Esse grupo chegou a um consenso considerando as métricas disponibilizadas pelo LinkedIn e passíveis de serem coletadas de forma automatizada.

As questões que orientaram a composição das notas do ranking foram: os conteúdos produzidos engajaram a audiência? Houve regularidade e frequência na produção de conteúdo ao longo dos meses do ano? Qual era o tamanho da base de seguidores e como foi sua evolução ao longo de 2022?

Diferentes pesquisadores e praticantes definem o envolvimento de consumidores com marcas nas mídias sociais como as ações de curtir, comentar e compartilhar conteúdo da marca²⁵. Outros indicadores são utilizados, tais como cliques e visualizações²⁶, porém esses dados não são públicos.

O nível de engajamento dos *posts* é a variável de maior relevância, pois é o indicador público mais próximo do alcance e do nível de influência da mensagem. A frequência de postagens é importante para manter as pessoas informadas e envolvidas com aquele líder, além de permitir, pelo volume, maior alcance orgânico do perfil²⁷. Ainda, a base de fãs e sua evolução sinalizam aumento da reputação. Um líder pode ter uma base de seguidores grande, mas, se os conteúdos produzidos não gerarem engajamento relevante, aquele perfil será menos significativo do que o de outro líder com engajamento maior.

A variável nível de engajamento foi definida como a somatória do volume total de interações obtidas

pelos executivos durante o período de avaliação. As curtidas tiveram peso 1, enquanto os comentários tiveram peso 2, já que comentários são as interações que mais promovem alcance à publicação, uma vez que permitem o debate entre diferentes usuários²⁸.

Para possibilitar comparação entre a amostra, foi aplicada ponderação baseada na nota máxima obtida pelo executivo com o maior volume de engajamento. Todos os demais receberam notas proporcionais à máxima. A nota foi ajustada para representar 60% da nota final.

Na variável regularidade, o mínimo de oito postagens por mês, ou aproximadamente duas postagens por semana, foi estabelecido como o volume ideal, na média segundo a classificação de Silvestre Junior²⁹. Para cada mês de 2022, dependendo do volume de conteúdo publicado, o executivo recebeu uma nota de 0 a 1. Quando o número de postagens foi menor que oito no mês, foi aplicada uma redução. Como foram avaliados 12 meses, a nota do executivo para essa variável variou de 0 a 12 e depois foi ajustada para representar 20% da nota final.

A relevância da base de seguidores foi avaliada por duas variáveis: número de seguidores e evolução da base de seguidores. O número de seguidores do perfil de cada executivo, em 31 de dezembro de 2022, foi normalizado, com o CEO com o maior volume de seguidores tendo nota igual a 1, e os demais, nota proporcional. Essa variável representou 5% da nota final. O crescimento da base de seguidores foi calculado como o crescimento percentual dos últimos seis meses da base de seguidores de cada perfil, representando 15% da nota total.

ANÁLISE

Dessa forma, foi construído um *ranking* dos CEOs com a maior presença digital. Também foram analisados níveis de engajamento com os conteúdos, regularidade de postagem e base de seguidores da amostra, de forma a apresentar o cenário brasileiro da presença digital de CEOs no LinkedIn. Por fim, foi feita uma análise qualitativa exploratória das postagens dos líderes de *ranking*, para fornecer *insights* sobre o tipo de postagem e a relação estabelecida com os usuários da plataforma.

RESULTADOS

Identificamos três grupos com relação ao nível de atividade no LinkedIn. O primeiro, correspondendo a cerca de 5% da amostra, é composto de executivos altamente ativos, que mantêm presença regular e engajadora, produzindo conteúdos relevantes para sua audiência (acima de 75 *posts* no ano). O segundo, equivalente a aproximadamente 50% da amostra, é composto de executivos com atuação esporádica: têm alguma presença nas redes sociais, mas de forma pontual (até 74 *posts* no total). Por fim, o terceiro, por volta de 45% da amostra, é composto de executivos ausentes no canal (sem perfil ou sem nenhuma postagem ao longo do ano). Esses resultados são consistentes com pesquisa realizada nos Estados Unidos a qual apontou que 61% dos CEOs das empresas presentes na lista Fortune 500 não possuem nenhum tipo de presença nas redes sociais³⁰.

Em seguida, apresentamos os resultados em três partes: *ranking* dos CEOs; análise das variáveis de engajamento, regularidade e seguidores; e análise exploratória.

RANKING: QUEM SÃO OS EXECUTIVOS COM A MELHOR PRESEÇA NO LINKEDIN?

Por intermédio da metodologia apresentada neste artigo, foi realizado o *ranking* dos CEOs com melhor presença digital. A lista do *top 10* (Quadro 1) revela que não há predominância de setores. O tamanho da empresa tampouco é o fator determinante; nenhum CEO das 10 maiores companhias aparece na lista dos 10 CEOs com presença mais relevante. Na lista do *top 10*, há apenas uma mulher. Isso é decorrente da ausência de mulheres na lista de CEOs das maiores empresas. Na lista das 100 maiores empresas do *ranking* Valor 1.000 Maiores Empresas, menos de 5% dos líderes são mulheres.

Tabela 1.

Ranking dos chief executive officers (CEOs) com presença mais relevante no LinkedIn

Posição	CEO	Empresa
1º	Gilberto Tomazoni	JBS
2º	Marco Stefanini	Stefanini IT Solutions
3º	Gustavo Werneck da Cunha	Gerdau
4º	Pablo Di Si	Volkswagen
5º	Antonio Filosa	Stellantis
6º	Sidney Klajner	Hospital Albert Einstein
7º	Stéphane Maquaire	Grupo Carrefour Brasil
8º	Jean Jereissati Neto	Ambev
9º	Jeane Tsutsui	Fleury Medicina e Saúde
10º	Augusto Lins	Stone Pagamentos

Nossa experiência corporativa sugere que a presença dos líderes empresariais nas redes sociais reflete a importância que eles atribuem à comunicação digital. Líderes que se percebem como porta-vozes da marca e enxergam valor na comunicação digital tendem a ser mais atuantes. Nesse sentido, o ranking serve como indicador da importância que os CEOs têm dado às redes sociais como ferramenta de comunicação.

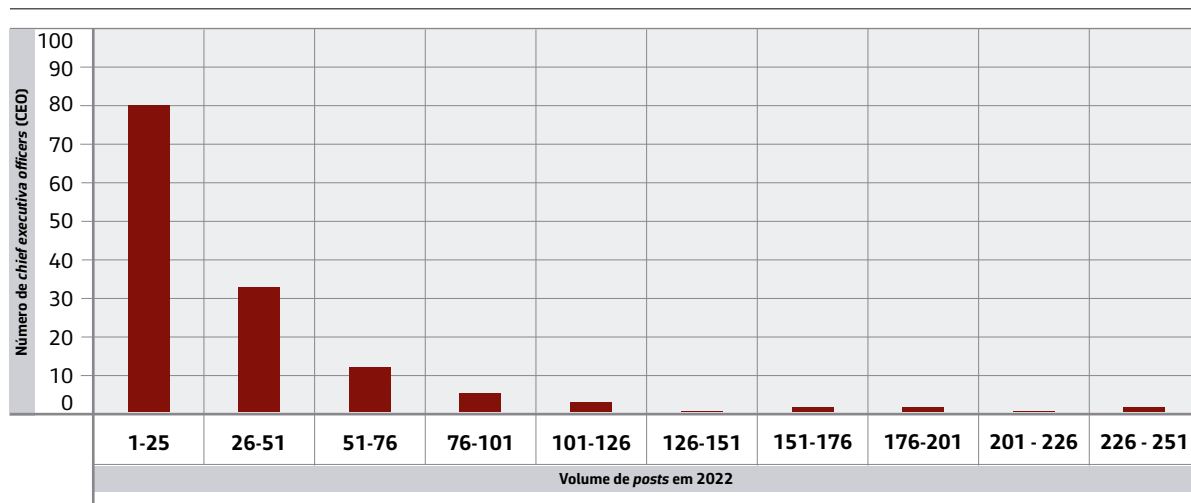
ENGAJAMENTO DOS CONTEÚDOS, REGULARIDADE E SEGUIDORES

Os CEOs que quiserem ter *performance* suficiente para competir com os *top 10* desse ranking precisam investir nos diversos tipos de conteúdo que o LinkedIn oferece. *Posts* no formato de imagem ou artigos apresentaram maior engajamento médio do que outros formatos, como vídeos, enquetes ou carrossel. Se quiser ver seu *post* flopar³¹, o CEO deve fazer *posts* do tipo celebração (por exemplo, “comemorando sete anos de empresa”), conteúdo com menor engajamento de todos os analisados.

Os CEOs analisados no *ranking* tiveram, em média, 31 *posts* em 2022 e nove compartilhamentos de publicações por outras contas. Ao analisar a distribuição (Figura 1), observa-se que a maioria dos executivos produziu menos do que 25 conteúdos no ano. Segundo dados da HootSuite³², a frequência ideal de postagem seria de 104 *posts* por ano, e, por essa métrica, apenas 3,6% dos CEOs analisados atingem a frequência ideal.

Figura 1.

Distribuição do volume de posts por executivo em 2022



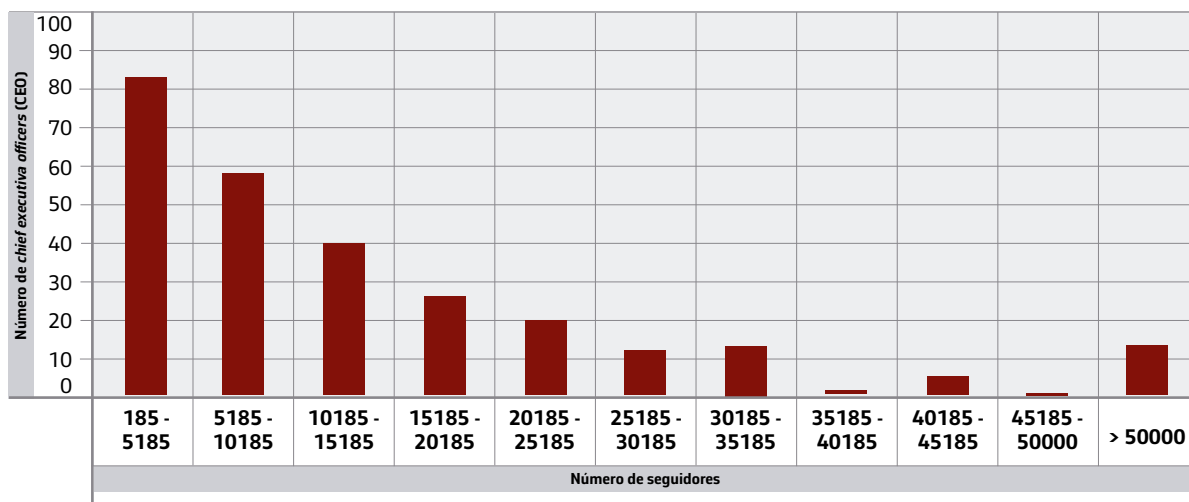
Quanto às interações com os *posts* (somando comentários, curtidas e compartilhamentos), a amplitude da amostra é grande (máximo de 109.892 e mínimo de 21 interações). Os 10 CEOs com maiores interações em seus posts são os que seguem a recomendação de frequência e regularidade e fizeram, no mínimo, 41 posts no ano, com média de interações de 74.078. Os 50% dos CEOs que ficaram abaixo da média (nos terceiro e quarto quartis) tiveram 2.929 interações no ano, número que representa 4% das interações dos 10 maiores.

Em relação ao número de seguidores, a variação na amostra vai de 185 a 236.832, sendo a média de 25.466 (Figura 2). Já em crescimento da base no ano de 2022, a mediana de crescimento no ano foi de 16%. Apenas 11 dos CEOs avaliados na pesquisa conseguiram aumentar mais do que 50% sua base de seguidores, a maioria partindo de uma base pequena, de sete mil seguidores. Nenhum líder dobrou o número de seguidores em 2022.

Com base em análises de regressão, observamos correlação entre o tamanho da base de seguidores do CEO e o volume de interações por *post*. Nossa hipótese é que isso se dá pelo fato de que, ao ter maior base de seguidores, a plataforma distribui os conteúdos para um maior número de pessoas. Essa relação sugere que a construção de uma audiência engajada no LinkedIn é fator importante para o sucesso da presença de CEOs na plataforma. É possível que CEOs que investem em estratégias para aumentar a sua base de seguidores estejam colhendo resultados positivos em termos de alcance e engajamento de seus conteúdos. No entanto, é importante lembrar que outros fatores, como a qualidade e a relevância do conteúdo, assim como o momento da postagem, também influenciam significativamente no volume de interações em cada *post*. Essas variáveis devem ser analisadas em estudos futuros.

Figura 2.

Distribuição de base de seguidores em 2022



ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS LÍDERES DO RANKING

Ao analisar os perfis dos CEOs mais bem colocados no *ranking* do LinkedIn, observamos que esses líderes são porta-vozes de suas empresas, compartilhando, na grande maioria dos casos, conteúdos conectados ao negócio com um tom neutro ou positivo. Os mais comuns são aqueles relacionados à participação em eventos, premiações à empresa ou ao próprio CEO, divulgação de parcerias, lançamentos e resultados importantes e, em menor proporção, políticas e ações de recursos humanos. Alguns CEOs, como Gilberto Tomazoni (JBS) e Gustavo Werneck (Gerdau), dão destaque a temáticas de governança ambiental, social e corporativa (ESG), em alinhamento a prioridades estratégicas da empresa e a demandas setoriais.

Embora as mídias sociais sejam inerentemente interativas, observamos que os líderes do *ranking* adotam uma comunicação unilateral, sem interações com os usuários. Esse comportamento também foi percebido em estudos feitos em outros países e plataformas³³. Os líderes usam a plataforma para disseminar suas próprias ideias e informações. A maioria dos comentários no LinkedIn é favorável e parte de colaboradores e da rede de relacionamentos da empresa, indicando que os riscos reputacionais são baixos nessa plataforma, em que os usuários procuram fortalecer as conexões profissionais.

Além de elogios, uma minoria de comentários é de pessoas que pedem aos CEOs oportunidades de emprego ou para poderem apresentar os negócios de suas pequenas empresas. Raramente aparecem críticas em relação à empresa, por exemplo, confrontando a imagem sustentável ou a de oferecer um bom ambiente de trabalho, e menos frequentes ainda são as que se direcionam ao próprio CEO, como a de não ser responsivo.

Normalmente essas categorias de comentários inesperados não são respondidas, mas nossa análise exploratória indica que respostas acabam tendo de ser dadas quando aparecem denúncias. Por exemplo, na segunda vez em que um usuário comenta em *post* de Jeane Tsutsui (Fleury) que presenciou alguém destratando funcionários de uma unidade com o argumento de que era parente de diretor da empresa, a CEO responde que o caso será averiguado. Da mesma forma, um usuário denuncia, em comentário a *post* de Jean Jereissati Neto, invasão em terreno da Ambev, e, nesse caso, é a empresa que responde avisando que está tomando as medidas legais cabíveis.

Esses são pontos fora da curva, pois os CEOs por vezes até postam conteúdo sensível, com repercussão positiva. É o caso de Stéphane Maquaire (Carrefour), que repostou a campanha da empresa #nãovamosesquecer, enaltecendo as ações antirracismo que a empresa passou a implementar após o episódio do homem negro morto depois de ser espancado por seguranças em um supermercado da rede. Dos 12 comentários, 11 foram elogiosos e um foi de pedido para a empresa não lembrar o tema somente naquela data, que marcava dois anos do evento trágico.

Mesmo quando CEOs não respondem aos comentários, a presença contínua nas mídias sociais fomenta

as chamadas interações parassociais. O simples ato de estar presente no LinkedIn faz com que os *stakeholders* percebam os executivos como modelos amigáveis e comecem a se identificar com eles³⁴.

IMPACTOS PRÁTICOS

O papel das redes sociais no mundo corporativo tem se tornado cada vez mais relevante, especialmente na construção e gestão da imagem das empresas e de seus líderes. CEOs ao redor do mundo estão usando com mais frequência redes sociais para influenciar acionistas e construir uma imagem positiva de suas empresas³⁵.

A pesquisa mostrou que apenas 5% dos líderes são altamente ativos no LinkedIn, combinando relevância e regularidade na produção de conteúdo para maximizar o alcance da plataforma e fortalecer suas marcas pessoais, potencializando, ao mesmo tempo, as mensagens de suas empresas. Por outro lado, 40% dos CEOs analisados têm pouca presença no LinkedIn e 45% estão ausentes dessa plataforma, evidenciando que uma parcela significativa de empresas e executivos está perdendo oportunidades de expor e fortalecer suas marcas com diferentes *stakeholders*.

Isso implica que executivos e empresas devem buscar formas de garantir a atuação dos seus líderes, e não que CEOs precisem escrever posts ou interagir com usuários, já que a produção de conteúdo pode ser terceirizada para times internos ou fornecedores especializados. A terceirização do conteúdo pode superar obstáculos como falta de tempo ou aptidões pessoais no tema.

Uma das principais barreiras para executivos atuarem nas mídias sociais é a percepção de risco envolvido, especialmente em uma sociedade cada vez mais atenta a posturas consideradas discriminatórias. Ainda, a velocidade de propagação da desaprovação social é maior na era das mídias sociais, por causa da velocidade, emocionalidade e senso de comunidade³⁶. A pesquisa mostrou que os riscos são baixos no LinkedIn. Ainda assim, uma solução é comunicar exclusivamente temas diretamente ligados ao negócio. A atuação como porta-voz de fatos corporativos é uma abordagem segura e eficaz para a comunicação via liderança, permitindo que o executivo divulgue informações relevantes sobre a empresa e fortaleça o posicionamento da marca.

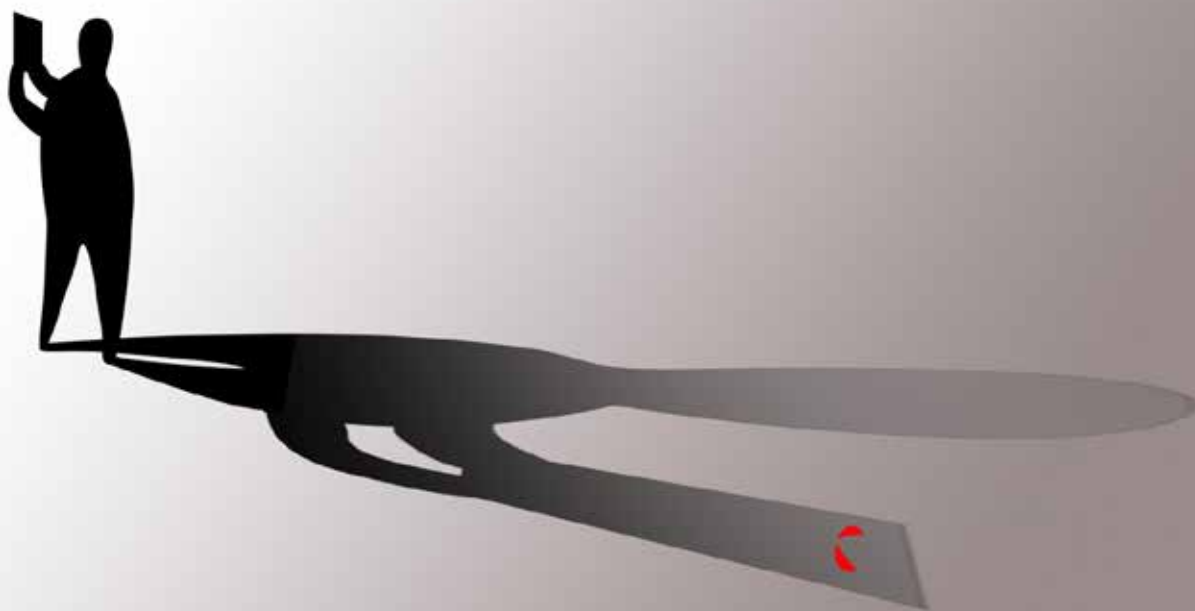
A análise exploratória dos líderes do *ranking* mostrou comunicação unilateral. Não é o que preconizam acadêmicos e comunicadores³⁷, mas há CEOs que conseguem bom engajamento sem responder aos comentários. Mesmo sem interagir com *stakeholders*, a presença contínua dos líderes nas mídias sociais pode fomentar a imagem do executivo e gerar oportunidade para fortalecer o posicionamento da marca da empresa.

Por fim, o estudo identificou executivos com presença destacada no LinkedIn que podem servir de inspiração para outros líderes empresariais. Essas referências ajudam a analisar temas, formas de comunicação, tipos de interação e melhores práticas que podem ser adaptadas para cada líder.

NOTAS

1. HootSuite (2017). *CEO Social Media Audit, Digital Perception Index*, Australia. Sample of 100, ASX 200 companies.
2. Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C., & Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1490-1527. <https://doi.org/10.1002/smj.3156>
3. Ghardallou, W. (2021). The impact of firms' and CEOs' social media usage on corporate performance. *Investment Management & Financial Innovations*, 18(4), 21. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18\(4\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18(4).2021.03); Bao, X., Sun, B., Han, M., Lin, H., & Lau, R. Y. (2023). Quantifying the impact of CEO social media celebrity status on firm value: Novel measures from digital gatekeeping theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122334. <https://doi.org/10.3390/su15054346>
4. Karaduman, I. (2013). The effect of social media on personal branding efforts of top level executives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 465-473. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.515>; Md Saad, N. H., & Yaacob, Z. (2021). Building a personal brand as a CEO: A case study of Vivvy Yusof, the cofounder of FashionValet and the dUck Group. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211030274. <https://doi.org/10.1177/21582440211030274>; Tsai, W. H. S., & Men, L. R. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society*, 19(11), 1848-1867. <https://doi.org/10.1177/1461444816643922>; Men, L. R., & Tsai, W. H. S. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review*, 42(5), 932-942. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.08.001>
5. Aabo, T., & Eriksen, N. B. (2018). Corporate risk and the humpback of CEO narcissism. *Review of Behavioral Finance*, 10(3), 252-273. <https://doi.org/10.1108/RBF-07-2017-0070>
6. HootSuite (2017).
7. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2022-brazil>
8. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2022-brazil>
9. Panorama Mobile Time / Opinion Box (2022). *Uso de Apps no Brasil*.
10. Weber Shandwick (2015). *The CEO reputation premium*. Recuperado de <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/ceo-reputation-premium-executive-summary.pdf>
11. Karaduman (2013); Md Saad & Yaacob (2021).
12. Ghardallou (2021); Bao et al. (2023).

13. Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2019). Social media and the formation of organizational reputation. *Academy of Management Review*, 44(1), 28-52. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0280>
14. Heavey, C., Simsek, Z., Kyrianiou, C., & Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1490-1527. <https://doi.org/10.1002/smj.3156>
15. Wallake, B. (2022). This will be the most vulnerable thing I'll ever share [Post]. LinkedIn. Recuperado de https://www.linkedin.com/posts/bradenwallake_this-will-be-the-most-vulnerable-thing-ill-activity-6962886723617910784-_L4w
16. Furlan, P. (2022). CEO posta foto chorando no LinkedIn após demitir funcionários e é criticado. *UoL Economia*. Recuperado de <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2022/08/16/ceo-demite-funcionarios-posta-foto-chorando-no-linkedin-e-viraliza.htm?c-mpid=copiaecola>
17. Segundo o portal Comunique-se, “é um treinamento destinado aos porta-vozes de uma empresa ou instituição, que une conceitos do *media training* tradicional e técnicas relacionadas às mídias digitais”.
18. Wang, X., Reger, R. K., & Pfarrer, M. D. (2021). Faster, hotter, and more linked in: Managing social disapproval in the social media era. *Academy of Management Review*, 46(2), 275-298. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.14246abstract>
19. Gaines-Ross, L. (2015). What CEOs Have Learned About Social Media. *HBR*. Recuperado de <https://hbr.org/2015/05/what-ceos-have-learned-about-social-media#:~:text=Research%20has%20shown%20that%20executives,shareholders%2C%20and%20comfortable%20with%20change>
20. Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202-237. <https://doi.org/10.1177/0001839211427534>
21. Aabo, T., & Eriksen, N. B. (2018). Corporate risk and the humpback of CEO narcissism. *Review of Behavioral Finance*, 10(3), 252-273. <https://doi.org/10.1108/RBF-07-2017-0070>
22. Fonseca, A. (2022). Os 10 CEOs com mais seguidores no LinkedIn; veja a lista. *Valor Econômico*. Recuperado de <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2022/03/10/os-10-ceos-com-mais-seguidores-no-linkedin-veja-a-lista.ghtml>; Sanches, N. (2022). Exclusivo: ranking revela quais os CEOs que mais bombam no LinkedIn. *Veja*. Recuperado de <https://veja.abril.com.br/coluna/neuza-sanches/exclusivo-ranking-revela-quais-os-ceos-que-mais-bombam-no-linkedin/>
23. Pacote, L. G. (2023). Exclusivo: pesquisa mostra os CEOs com melhor reputação no LinkedIn. *Forbes*. Recuperado de <https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/04/exclusivo-pesquisa-mostra-os-ceos-com-melhor-reputacao-no-linkedin/#foto2>
24. Valor Econômico (2022). Ranking valor 1.000 maiores empresas 2021. Recuperado de <https://infograficos.valor.globo.com/valor1000/rankings/ranking-das-1000-maiores/2022>
25. Perreault, M.-C., & Mosconi, E. (2018). Social media engagement: Content strategy and metrics research opportunities. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
26. Tsai, W.-H. S., & Men, L. R. (2017). Consumer engagement with brands on social network sites: A cross-cultural comparison of China and the USA. *Journal of Marketing Communications*, 23(1), 2-21. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.942678>
27. Silvestre Junior, P. F. (2020). *Construindo comunidades virtuais e reputação digital a partir de conteúdo e relacionamento no LinkedIn* [Dissertação de mestrado, Programa de Estudos Pós-Graduados em Tecnologias da Inteligência e Design Digital, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo]. Repositório Institucional da PUC-SP. Extraído em 10 abr. 2023, de <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/23874>
28. Etter, Ravasi & Colleoni (2019).
29. Silvestre Junior (2020).
30. Conner, C. (2018). How Top CEOs Leverage Social Media To Build A Following And Brand Loyalty. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/cherylnapconner/2018/03/11/how-top-ceos-use-social-media-well/?sh=56d4e4d116a8>
31. A palavra flop é um anglicismo comum nas redes sociais e pode ser traduzido como fracasso ou falha.
32. HootSuite (2022). 50 LinkedIn Statistics That Will Make You Rethink Your Marketing Strategy [Blog post]. *Hootsuite Blog*. Recuperado de <https://blog.hootsuite.com/linkedin-statistics-business/>
33. Capriotti, P., & Ruesja, L. (2018). How CEOs use Twitter: A comparative analysis of Global and Latin American companies. *International Journal of Information Management*, 39, 242-248. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.003>; Men, L. R., Tsai, W. H. S., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: Engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83-99. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498341>; Yue, C. A., Thelen, P., Robinson, K., & Men, L. R. (2019). How do CEOs communicate on Twitter? A comparative study between Fortune 200 companies and top startup companies. *Corporate Communications*, 24(3), 532-552. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0031>
34. Tsai & Men (2017).
35. Ghardallou (2021).
36. Wang et al. (2021).
37. Men et al. (2018).



RUPTURAS E TENDÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO DIGITAL

A acelerada digitalização da sociedade gera transbordamento da lógica midiática para áreas como política, economia e cultura e reconfigura relações de poder e de mercado contemporâneas.

Victor Piaia – Professor da Escola de Comunicação, Mídia e Informação da Fundação Getúlio Vargas (FGV ECMI).

E-mail: victor.piaia@fgv.br

Renata Tomaz – Professora da FGV ECMI.

E-mail: renata.tomaz@fgv.br

Marco Ruediger – Diretor da FGV ECMI.

E-mail: marco.ruediger@fgv.br

Amaro Grassi – Coordenador de projetos da FGV ECMI.

E-mail: amaro.grassi@fgv.br

Ana Guedes – Vice-diretora da FGV ECMI.

E-mail: ana.guedes@fgv.br

Resumo

Objetivo: refletir sobre fenômenos críticos relacionados a transformações na comunicação digital, identificando seus impactos para áreas como política, economia e cultura.

Estado da arte: a literatura sobre os impactos da transformação comunicativa digital é crescente, mas são poucas as reflexões que entendem tal fenômeno como um processo que não somente reconfigura a comunicação, mas altera, de modo transversal, as lógicas de outras áreas de conhecimento e ação.

Originalidade: por intermédio de monitoramentos de redes sociais realizados pelo DAPP Lab, identificamos pontos críticos da transformação comunicativa digital, com ênfase: na circulação de desinformação e discurso de ódio; no potencial de desestabilização de instituições, atores políticos e mercados; nos desafios da regulação de redes sociais; e no avanço da inteligência artificial.

Impactos: os pontos críticos apresentados no artigo são direcionadores para gestores enfrentarem os desafios que a hipertrofia do campo comunicacional impôs a empresas e instituições no século XXI.

Palavras-chave: comunicação digital, midiatização, desinformação, discurso de ódio, inteligência artificial, redes sociais.

Ondas de transformações comunicativas e tecnológicas vêm desde a criação da prensa móvel, do rádio, das transmissões televisivas e, mais recentemente, do crescente processo de digitalização da sociedade. Todas essas “ondas de midiatização”¹ promoveram transformações sociais, políticas e econômicas muito significativas, mas o momento em que vivemos, com predominância da comunicação em rede² em ambientes digitais, é especialmente disruptivo.

Isso ocorre prioritariamente na esteira de três grandes processos:

- a conectividade constante, motivada pela popularização de *smartphones* e internet móvel, que tende a apagar as fronteiras entre o *online* e o *offline*;
- a sociabilidade automatizada³, que permite a quantificação e a gestão das conexões;
- a plataformização, que concentra a experiência de mediação digital de boa parte dos usuários por intermédio das lógicas de negócios de grandes conglomerados tecnológicos.

Acelera-se, nesse sentido, um processo de conexão ubíqua, que passa a permear diferentes esferas e momentos da vida de indivíduos, instituições, governos e empresas. Tal fenômeno não somente reconfigura a comunicação, mas faz com que a lógica de visibilidade⁴, exposição e alcance da mídia transborde para campos adjacentes, impondo comportamentos e reações que desafiam os padrões de cada área.

Nesse sentido, pensar a comunicação digital é pensar sobre processos que não se restringem ao campo da comunicação e que têm se tornado cada vez mais presentes – às vezes de modo turbulento – em outros campos relevantes da vida social. Os pontos levantados na próxima seção exemplificam como a comunicação digital está na raiz de questões críticas para a sociedade contemporânea.

QUATRO PONTOS CRÍTICOS

Abordamos neste artigo quatro pontos críticos da comunicação digital atualmente: circulação de desinformação e discurso de ódio; potencial de desestabilização de instituições, atores políticos e mercados; desafios da regulação de redes sociais; e avanço da inteligência artificial.

PRIMEIRO PONTO

O primeiro ponto crítico está relacionado ao papel central que plataformas de redes sociais e aplicativos de mensagem ocupam na disseminação e no alcance de campanhas de desinformação, teorias conspiratórias e propagação de discurso de ódio. Apesar de distintos, esses fenômenos ganharam outra dimensão com a transformação na estrutura e na dinâmica de visibilidade do debate público digital.

Desde o surgimento da internet, esse tipo de conteúdo sempre esteve presente em *sites* e blogs. Discursos radicalizados, teorias conspiratórias e conteúdos extremos e preconceituosos, no entanto, circulavam antes majoritariamente em espaços de nicho, com acesso condicionado ao ativo interesse dos usuários em encontrá-los. Ou seja, os conteúdos estavam disponíveis, mas acessá-los exigia esforço, o que resultava na circulação circunscrita a bolhas extremistas, sem atingir o debate público mais amplo. A ascensão e a hegemonia das plataformas de mídias sociais e aplicativos de mensagem alteraram profundamente esse cenário. A arquitetura de plataformas como Facebook, WhatsApp, Twitter, Instagram, YouTube e TikTok – que concentram a maior parte das interações digitais – permite que esses conteúdos sejam disseminados para públicos amplos, indo além dos usuários previamente interessados e atingindo a comunicação cotidiana de milhões de cidadãos.

Diante dessa mudança, as plataformas tomaram ações para mitigar a circulação de desinformação e discurso de ódio. Estudo da Escola de Comunicação, Mídia e Informação da Fundação Getúlio Vargas (FGV ECMI) identificou então reação coordenada de migração de grupos extremistas para uma rede social de baixíssima regulação⁵. A volta ao nicho, no entanto, não significou retorno ao paradigma anterior, mas a criação de um espaço de coordenação de ação radicalizada, com inserções específicas em redes como Twitter, Instagram e Facebook, com o objetivo de influenciar o debate público.

Ainda sobre a produção, circulação e manutenção de discurso de ódio⁶ em ambientes digitais, constatamos haver literatura robusta, mecanismos jurídicos nacionais e internacionais e diretrizes de comunidade das plataformas sobre a temática. No entanto, os avanços não foram suficientes para que se identifiquem – nos mais diferentes tipos de conteúdo, como vídeos, *podcasts*, textos e memes – mensagens que fomentam e incitam o ataque a grupos com características específicas – da ordem de raça, etnia, gênero, orientação sexual, nacionalidade, ideologia ou religião, entre outros aspectos.

Essa classificação, ou seja, o processo para identificar uma prática como discurso de ódio, está entre os maiores desafios no enfrentamento dessa conduta. Isso acontece porque a definição de discurso de ódio,

ainda que consensuada por diferentes atores, pode se tornar bastante confusa quando aplicada em um contexto cultural específico. Além disso, especificidades do ambiente digital – como a anonimidade, a invisibilidade, a instantaneidade e a tendência à clusterização – fortalecem a circulação do discurso de ódio, ampliando o alcance e o impacto de seus efeitos.

Para além do sofrimento psíquico causado em grupos minoritários, o discurso de ódio tem inegáveis desdobramentos políticos, uma vez que promove o silenciamento de determinados sujeitos, afetando seus pleitos e demandas. Quando determinadas vozes são suprimidas, em função da insegurança produzida pela circulação sociodiscursiva do ódio no ecossistema da desinformação, as dinâmicas democráticas são diretamente afetadas, bem como sua pretendida eficácia.

SEGUNDO PONTO

O segundo ponto crítico, decorrência imediata do problema tratado anteriormente, é o potencial que os ambientes digitais geram para a desestabilização de instituições, atores políticos e mercados. Em um momento de plena – e acelerada – transformação no ecossistema comunicativo, os espaços digitais vêm sendo o centro de um processo de crescente questionamento a autoridades e instituições legitimadas, indo desde a crise de confiança em relação a veículos de mídia tradicionais até a defesa de que o sistema eleitoral seria fraudulento.

A comunicação digital teve papel na disseminação de discursos que promoveram a desconfiança no sistema eleitoral brasileiro nos últimos anos. Uma série de estudos produzidos pela FGV ECMI mapeou a evolução, argumentos e nuances de conteúdos sobre fraude nas urnas em ambientes digitais no Brasil entre 2014 e 2022⁷. De modo correlato à dinâmica de nicho e de debate público já apontada neste artigo, nota-se, nesse caso, um transbordamento de um tema que se restringia a poucos críticos técnicos e a alguns conspiracionistas para a discussão cotidiana dos brasileiros.

Em um dos estudos, voltado especificamente para as eleições municipais de 2020⁸, pôde-se observar como o conjunto de perfis digitais que promovia a desconfiança eleitoral se articulava em diálogo com uma rede transnacional de extrema-direita – incorporando táticas, argumentos e estratégias utilizados pela campanha de Donald Trump, nos Estados Unidos – e foi capaz de inserir no debate público o enquadramento de indícios de fraude em episódios que não naturalmente o seriam, como o pequeno atraso ocorrido na totalização dos votos em 2020. Os acontecimentos de 8 de janeiro de 2023, em Brasília, também mobilizaram elementos gestados nesses ambientes digitais, indo em direção contrária, por exemplo, ao discurso predominante na imprensa tradicional, nas instituições de Estado e entre a maior parte dos atores políticos.

Os riscos desse tipo de dinâmica desestabilizadora ameaçam a operação de empresas de diferentes maneiras. A consequência mais estrutural remete ao aumento de incerteza de cenários macropolíticos e econômicos por conta de ataques coordenados a instituições e empresas. Um segundo ponto de atenção diz respeito aos riscos referentes à construção e manutenção da reputação e imagem de empresas.

Esses riscos podem estar associados a *fake news* direcionadas a lideranças de empresas, como no caso da falsa declaração da *chief executive officer* (CEO) da PepsiCo contra apoiadores de Donald Trump, em 2016⁹; a processos desinformativos em relação a um setor produtivo, como no caso da hipereposição de empresas farmacêuticas no contexto de circulação de *fake news* sobre vacinas durante a pandemia da Covid-19¹⁰; e também a ataques e campanhas contra empresas específicas, por motivos políticos, conspiratórios ou até mesmo concorrenciais, como quando a Ambev foi acusada de moer pombos com cevada na fabricação de cerveja¹¹.

Finalmente, os processos de radicalização política e social são potenciais fatores de turbulência na rotina cotidiana de colaboradores de empresas, como apontou estudo realizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), que mostrou que cerca de 55% dos respondentes presenciaram situações de discriminação por motivo político¹². Como entender esses desencaixes e essas turbulências sem um mergulho profundo nas transformações da comunicação digital?

TERCEIRO PONTO

Um terceiro ponto crítico ligado ao debate sobre comunicação emerge da percepção sobre a centralidade das plataformas de mídias sociais em relação às questões levantadas nos pontos anteriores. O tema vem se materializando mundialmente no debate sobre regulação das plataformas, na esteira de episódios e escândalos que mostraram como os dados coletados e a gestão algorítmica dessas redes distorceram processos eleitorais, incentivaram mobilizações antidemocráticas e promoveram o conflito social em um grau de polarização extremo.

Ocupando posições de liderança entre as maiores empresas do mundo, as plataformas capilarizam-se na população e foram incorporadas nas estruturas do Estado, acumulando um volume e um detalhamento de dados jamais imaginados, em comparação às estruturas e instituições nacionais. Para além do acúmulo de poder e influência social, nota-se crescente movimento de fechamento de acesso a dados, estabelecendo um padrão de baixíssima transparência e *accountability*. Cria-se, portanto, um cenário em que atores políticos, instituições e empresas se posicionam diante de um alvo ubíquo, que estrutura e organiza as próprias relações estabelecidas entre esses atores.

Um estudo da FGV ECMI¹³ aponta para a dificuldade do estabelecimento de um debate sistemático sobre o tema no país. Com coleta de dados entre 1º de fevereiro e 6 de abril de 2022, o estudo mostra como o debate sobre o Projeto de Lei nº 2.630 nas redes sociais ocorreu de maneira episódica e reativa, somente após a votação com urgência do projeto ser introduzida na pauta da Câmara dos Deputados. Outro aspecto destacado pela pesquisa é sobre como o tema foi enquadrado em uma disputa que reproduz o retrato de polarização consolidado nas redes nos últimos anos. Por fim, o estudo mostra como a questão da transparência, que dá nome ao projeto de lei, aparece de maneira lateral no debate, ofuscada pela discussão em torno de uma suposta tentativa de censura e afronta à liberdade de expressão.

QUARTO PONTO

Por fim, o quarto ponto crítico observado nos últimos anos é o crescimento da utilização e popularização de ferramentas baseadas na inteligência artificial generativa. Elencado rapidamente como tema de fronteira da tecnologia após o lançamento da versão pública do ChatGPT, em novembro de 2022, o desenvolvimento das inteligências artificiais vem consolidando-se há décadas e sendo incorporado na raiz de diversas ferramentas e interfaces utilizadas por nós cotidianamente. Assim como outras tecnologias emergentes, o debate contemporâneo tem sido marcado por posições fatalistas que apontam, com pessimismo ou otimismo, para a inevitabilidade da incorporação e para o impacto dessas tecnologias na sociedade.

Longe da pretensão de indicar soluções ou respostas, a observação dos fenômenos comunicativos anteriores mostra que há um salto imprevisível quando os usos rompem nichos e se disseminam para a população em geral. A popularização do ChatGPT e seus correlatos enseja um fluxo de experimentação e criatividade que, por definição, impede previsões acuradas sobre o futuro.

Somam-se a isso duas outras questões: o crescimento do uso implica a produção de mais material que serve para alimentar o próprio aprendizado das inteligências artificiais; e seus efeitos criam camadas para os processos descritos anteriormente, impondo a revisão de ações e reflexões já em curso, como a regulação de plataformas e as pesquisas sobre os padrões de fenômenos comunicativos em ambientes digitais. Depois de meses de discussão e incontáveis audiências públicas para a elaboração de um projeto de lei que busca a maior transparência da atuação de plataformas e diminuir os efeitos da circulação de *fake news*, como incorporar medidas que deem conta da quantidade de novos desafios relacionados à popularização da utilização de inteligência artificial?

Não há saída, portanto, a não ser o acompanhamento constante e a alocação de tempo e pessoas para criação e experimentação desse universo. Assim como foi possível se falar sobre um transbordamento da comunicação digital para diversas áreas e dinâmicas da sociedade, a incorporação das inteligências artificiais no cotidiano da política, dos mercados e da vida social parece também não se conter nas fronteiras dos campos especializados.

TRANSBORDAMENTOS DA LÓGICA DA COMUNICAÇÃO DIGITAL

Neste artigo, argumentamos como processos relacionados à comunicação digital impactam direta e indiretamente a rotina de empresas e instituições. Esses fenômenos afetam ao menos três níveis da atividade produtiva: o contextual, pelas turbulências e oportunidades geradas em escalas macropolítica e econômica; o mercadológico, ligado à pervasividade das *big techs* nos fluxos de comunicação, organização e produtividade de empresas e instituições; e o interativo, nas tensões emergentes na rotina de colaboradores, na esteira do desencaixe informacional contemporâneo.

Em um texto publicado em 2009, o jornalista Tom Foremski argumentou que toda empresa se tornaria uma empresa de mídia¹⁴. O aforismo do autor – que foi consolidado na fórmula $EC = MC$ ¹⁵ – é provocativo e suscita uma reflexão sobre as consequências de alguns dos movimentos aqui delimitados. O foco de Foremski está posicionado na alocação de profissionais da comunicação em cargos tipicamente ocupados por profissionais de áreas como administração e economia, bem como no grande potencial na entrada de

empresas na atividade de produção e comunicação de conteúdo. Ainda que a questão da produção de conteúdo possa ser matizada – como em um artigo do próprio autor em 2022¹⁶ –, o aforismo de Foremski não pode ser descartado.

Os pontos de atenção e dilemas desenvolvidos neste artigo sugerem um reposicionamento da proposta. Ainda que empresas não sejam capazes de produzir conteúdo como empresas de mídia, todas as empresas e instituições foram, de certa forma, incorporadas no grande mercado da comunicação digital contemporânea. Ou seja, talvez nem toda empresa seja uma empresa de mídia, mas toda empresa faz parte do mercado da comunicação.

Isso implica em uma necessidade constante de monitoramento de tendências e oscilações nos campos da inovação tecnológica, regulação e comunicação pública. Impele gestores a alocarem profissionais capacitados para lidar com esse tipo de mercado, incorporando a lógica midiática nas rotinas cotidianas e adotando a abertura a novas tendências como diretriz das práticas corporativas. Os profissionais da comunicação, portanto, não se restringirão apenas aos setores de comunicação, devendo ser incorporados a cargos e responsabilidades de inovação, gestão e estratégia. O novo profissional da comunicação deve ser capaz de conduzir, em diálogo com outras áreas de conhecimento, o desenvolvimento e posicionamento de empresas e instituições e enfrentar os desafios que a hipertrofia do campo comunicacional impôs aos gestores no século XXI.

Esses fenômenos estão ancorados na crescente influência de processos comunicativos mediados pela tecnologia e centralizados em ambientes digitais controlados por grandes plataformas. Uma decorrência desse processo é a imposição da lógica midiática para diferentes áreas de produção e conhecimento, tanto do ponto de vista das práticas cotidianas e relações corporativas quanto da onipresença das plataformas como mediadoras de processos produtivos.

NOTAS

1. Couldry, N., & Hepp, A. (2017). The mediated construction of reality. Polity.
2. Castells, M. (2007). *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 10ª ed. Tradução: Roneide Venancio Majer. Atualização: Jussara Simões. Paz e Terra. v. 1.
3. Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.
4. Rosenthal, B., Brito, E. P. Z., & Coelho, M. (2018). O dilema dos veículos de comunicação. *GV-Executivo*, 17(3), 44-47. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v17n3.2018.75755>
5. Ruediger, M. A., Grassi, A., Piaia, V., Carvalho, D., & Barboza, P. (2021). *The global far right: Brazil establishes own ecosystem on Parler and mimics American far-right wing*. FGV DAPP. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30616>
6. Ruediger, M. A., & Grassi, A. (Eds.). (2021). *Hate speech in digital environments: definitions, specificities and context of online discrimination in Brazil on Twitter and Facebook*. Policy paper. FGV DAPP. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30398>
7. Ruediger, M. A., Grassi, A. (Eds.). (2020). *Online desinformation and elections in Brazil: the circulation of links about mistrust in the Brazilian election system on Facebook and YouTube (2014-2020)*. Policy paper. FGV DAPP. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10438/30087>
8. Ruediger, M. A., & Grassi, A. (Eds.). (2020). *The digital ecosystem in the 2020 municipal elections in Brazil: the buzz of distrust in the electoral system on Facebook, YouTube and Twitter*. Policy paper. FGV DAPP. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10438/30063>
9. Di Domenico, G., & Visentin, M. (2020). Fake news or true lies? Reflections about problematic contents in marketing. *International Journal of Market Research*, 62(4), 409-417. <https://doi.org/10.1177/1470785320934719>
10. Obadã, D. R., & Dabija, D. C. (2022). “In flow”! why do users share fake news about environmentally friendly brands on social media? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4861. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084861>
11. Blikstein, I., Fernandes, M., & Coutinho, M. (2018). Fake news no mundo corporativo. *GV-Executivo*, 17, 22. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v17n5.2018.77337>
12. UOL. (2019). Radicalização causa bullying no trabalho por causa de política, diz estudo. UOL. Recuperado de <https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2019/08/09/bullying-corporativo-posicionamento-politico.htm?cmpid=copiaecola>
13. Ruediger, M. A. (Ed.). (2022). *Regulation of digital platforms: a contribution to the analysis of the national debate in the context of a global challenge*. Policy paper. FGV DAPP. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10438/32161>
14. Foremski, T. (2009). Every company is a media company. *ZDNet*. Recuperado de <https://www.zdnet.com/article/every-company-is-a-media-company/>
15. “Every company is a media company”.
16. Foremski, T. (2022). Foremski’s last word: When every company is a media company. *ZDNet*. Recuperado de <https://www.zdnet.com/google-amp/article/foremskis-last-word-every-company-is-a-media-company/>



POLÍTICAS PÚBLICAS BASEADAS EM EVIDÊNCIAS: UM DEBATE NECESSÁRIO

É preciso que, de um lado, o extremismo ideológico que ignora e falsifica a realidade e, de outro, o positivismo gerencialista não nos ceguem para a importância de discutir visões de bem comum que perpassam o desenho das políticas públicas.

Daniel Pereira Andrade – Professor da FGV EAESP.
E-mail: daniel.andrade@fgv.br

Resumo

Objetivo: discutir a questão das políticas públicas baseadas em evidências para além da suposta transparência dos indicadores quantitativos, mostrando como noções implícitas de bem comum informam tanto o que e como medir como também as estratégias adotadas para atingir os resultados.

Estado da arte: a visão gerencialista de administração pública busca desencantar o debate sobre o modelo de bem comum, substituindo o juízo político por instrumentos econômicos de avaliação. Com isso, os parâmetros para as decisões políticas não precisariam recorrer a formas de comunicação retóricas e deliberativas, típicas da política democrática.

Originalidade: o artigo repolitiza as políticas públicas ao mostrar como o gerencialismo fomenta tacitamente determinado modelo de ordem social baseado na sociedade de mercado, buscando retirá-lo do escrutínio público por meio de seu positivismo tecnicista.

Impactos: as críticas e propostas do artigo podem ajudar gestores públicos, professores, alunos de administração pública e cidadãos em geral a refletirem sobre modelos de políticas públicas.

Palavras-chave: políticas públicas, evidências, indicadores quantitativos, bem comum, forma social da existência.

Ascensão de governos populistas de extrema-direita favoreceu a troca dos ganhos aferíveis de políticas públicas por medidas baseadas em teorias da conspiração e em notícias falsas¹. A guerra cultural foi acompanhada por apagões de dados, pela luta no interior e contra instituições estatais e pelo desmonte em diversas áreas. Nos casos em que esses líderes foram derrotados eleitoralmente, houve um festejado retorno das políticas públicas baseadas em evidências (PPBE). Mas é preciso que, de um lado, o extremismo ideológico que ignora e falsifica a realidade e, de outro, o positivismo gerencialista não nos ceguem para a importância de discutir visões de bem comum que perpassam o desenho das políticas públicas. Nesse sentido, é possível analisar criticamente as PPBE sem cair no negacionismo.

Há amplo debate na administração pública sobre o que são evidências e sobre as formas variadas de produzi-las. Em um extremo, existem percepções positivistas idealizadas, que veem as evidências como fatos ou verdades a serem respeitados de maneira imparcial, determinando aos tomadores de decisão uma linha de atuação sem preconceitos ideológicos. No outro, aparecem percepções céticas, fundamentadas na ideia de que a complexidade dos problemas envolvidos nas políticas cria dificuldades para recorrer à ciência. Ou ainda, que as próprias ciências estão assentadas em pressupostos políticos e relações de poder. Entre um e outro, há posições pragmáticas e/ou inclusivas que levam em consideração o contexto, a multiplicidade de fatores e os variados métodos que ajudam a criar uma imagem enriquecida da situação, esclarecendo assim as escolhas políticas dos formuladores².

Este artigo posiciona-se contra o racionalismo ingênuo que permeia a defesa de uma abordagem gerencialista das PPBE, mostrando que a reivindicação positivista já é inseparável de determinada visão de ordem social. A ideia central é que, se não se deve negar a importância dos dados nem dos métodos científicos para o conhecimento da realidade, tampouco se deve abrir mão do escrutínio democrático dos valores e das relações de poder que perpassam as políticas públicas.

É importante notar que as preferências políticas não estão presentes apenas na definição das agendas, dos públicos-alvo e dos objetivos a serem atingidos. Este artigo recorre à sociologia da quantificação³ e aos estudos de governamentalidade⁴ para mostrar que visões valorativas informam ao menos outras duas dimensões das políticas públicas que por vezes são esquecidas ou obliteradas: os indicadores quantitativos e as estratégias práticas para atingir os resultados.

Primeiramente, os indicadores quantitativos e os modelos matemáticos costumam ser tomados como um tipo superior de evidência por sugerir “precisão, predição e controle”⁵. Mas os indicadores não devem ser vistos como um retrato transparente e pré-interpretativo da realidade. A produção de números é baseada em pressupostos teóricos e valorativos sobre o que e como medir e avaliar⁶. O recurso aos números pode servir não apenas como uma simplificação da realidade para fins práticos, porém igualmente como uma retórica que produz confiança, legitimando visões implícitas de mundo baseadas em esquemas de classificação e de representação⁷. Os indicadores quantitativos são, portanto, instrumentos socialmente construídos que acabam produzindo efeitos sobre as coisas que pretendem descrever. Não é raro que indicadores acabem autonomizando-se em relação aos objetivos originalmente propostos, com as políticas públicas voltando-se mais para a fabricação de números (sobretudo quando estão associados a metas e à obtenção de ganhos orçamentários ou de reputação) do que para a alteração substantiva da situação concreta. As formas de saber quantificadoras, portanto, estão imbricadas em relações de poder, combinando a autoridade da ciência e do Estado com a produção de determinada ordem social⁸.

Em segundo lugar, as estratégias desenvolvidas para produzir os resultados tampouco são neutras ou indiferentes. Diferentemente de certa visão gerencialista que foca na eficiência, comparando e ranqueando os diferentes métodos e difundindo as “melhores práticas” com a crença equivocada de que “*one size fits all*”⁹, é preciso reconhecer que cabe uma reflexão valorativa também sobre o processo. As variadas estratégias, mesmo buscando produzir o mesmo resultado (ou o mesmo indicador), podem induzir distintas ações, relações sociais e práticas institucionais, incidindo no modo de vida tanto dos beneficiários quanto dos servidores. As políticas públicas igualmente afetam a experiência vivida das pessoas, produzindo percepções, representações, emoções e sentidos. Dessa maneira, os meios utilizados contribuem para moldar uma forma social da existência, envolvendo escolhas baseadas em visões de bem comum. Ignorar a dimensão valorativa na definição dos meios em nome de focar somente nos resultados já é eleger a eficiência como único critério, alçando o valor econômico como um bem acima dos demais, mas nem sempre os métodos mais eficientes constituem a forma social mais alinhada com o valor almejado. Por isso, critérios éticos e políticos podem substituir a eficiência ou serem combinados com ela.

O ESTADO EMPRESARIAL

Quando esses pressupostos valorativos das PPBE são escamoteados sob o manto de uma visão positivista idealizada, o que se evita é o escrutínio democrático do modelo de ordem social que essas políticas promovem. Esse parece ser o caso da visão gerencialista. O *new public management* foi importante impulsionador do movimento das PPBE, já que enfatiza a competência procedural com base em critérios de custo-benefício, efetividade e eficiência¹⁰. Apesar de se propor como puramente técnico, o gerencialismo baseia-se em uma visão implícita de mundo que informa os indicadores quantitativos e a escolha das estratégias.

No caso dos indicadores, eles são elaborados conforme uma linguagem comutável com a do livre mercado, mas aplicada no âmbito estatal. Mobilizando a retórica do “cidadão-consumidor” e buscando sempre a “eficiência” e a “competitividade”, são construídas técnicas microeconômicas de medição, avaliação e ranqueamento de modo a justificar as escolhas. Conforme essa racionalidade econômica, os indicadores jogariam um papel semelhante ao do sistema de preços no mercado¹¹. Sua característica fundamental seria substituir o debate político em torno de concepções valorativas de bem comum por números supostamente objetivos. Com isso, do mesmo modo que os preços, os indicadores seriam capazes de oferecer um “ideal lógico e fenomenológico de como as relações humanas poderiam ser mediadas sem a necessidade de modos de comunicação retóricos, ritualizados e performativo-deliberativos. Eles podem inclusive sugerir que a interação humana pacífica é viável sem qualquer discurso”¹². Essa ideia de que relações humanas complexas podem ser reduzidas a um simples número é o modelo que permitiria aos indicadores promover um desencantamento da política, colocando os dados quantitativos acima de concepções valorativas, mas os números constituem uma retórica já imersa em determinada visão de bem comum, a qual, por sua vez, não pode ser justificada em termos quantitativos, e sim apenas por meio do debate ético sobre os seus pressupostos¹³.

Já com relação às estratégias, o modelo gerencialista inspira-se nas técnicas empresariais de modo a obter eficiência. O pressuposto aqui é que as empresas privadas seriam sempre mais eficientes do que o Estado por estarem em concorrência no mercado, enquanto os serviços públicos seriam monopolistas. Sendo a competitividade econômica o novo critério, três estratégias passaram a ser adotadas na administração pública:

- a concorrência administrada e o sistema de incentivos nos recursos humanos, de maneira a introduzir a lógica concorrencial do mercado no âmbito estatal;
- os critérios e as técnicas de gestão da empresa privada, como a lógica contábil de redução permanente de custos, o benchmark, a flexibilidade e o foco no cliente;
- a produção de uma cultura empreendedora entre os servidores públicos, valorizando a “pró-atividade” e a inovação.

A consequência dessas estratégias foi a constituição de um Estado-empresarial¹⁴.

Analisando a lógica gerencialista, o que vem à tona é que seu pressuposto valorativo fundamental é que o Estado deve funcionar conforme o modelo de mercado. Não se trata apenas de privatizar os serviços e convertê-los em mercadorias. Trata-se também de introduzir o modelo de mercado em esferas da vida fora do mercado, disseminando relações de concorrência, técnicas de gestão da empresa privada e a grade de análise econômica para abordar os mais variados objetos de governo¹⁵. Eis a construção política e normativa da sociedade de mercado encerrando uma visão de bem comum bastante particular.

REPOLITIZAR AS POLÍTICAS PÚBLICAS

Para escapar das armadilhas dessa concepção de bem comum gerencialista que busca esvaziar e escapar da democracia ao se vender como uma técnica neutra, é preciso adotar algumas medidas que permitam repolitizar a formulação das PPBE.

Primeiramente, é preciso mobilizar outros saberes para além da racionalidade econômica predominante e suas pretensões positivistas. Para desnaturalizar o modelo de mercado como a única alternativa possível, os conhecimentos de filosofia política, de ética e de história são essenciais, permitindo entrever outras concepções valorativas racionalizadas de mundo. Para refletir sobre a construção social dos indicadores e sobre a forma da existência produzida por estratégias de políticas públicas, a sociologia é indispensável. Para pensar qual é a experiência vivida dos beneficiários, a antropologia e a psicologia são as disciplinas adequadas. A incorporação das ciências humanas poderia assim enriquecer o debate democrático sobre o desenho e a avaliação das políticas públicas, não apenas oferecendo outros tipos de evidência, mas também outros critérios para a formulação além da eficiência econômica.

Em segundo lugar, seria interessante importar para a formulação das políticas públicas uma prática já presente em sua implementação: a consulta aos beneficiários. Essa consulta é importante não só porque ajuda as políticas a fazerem sentido na prática e porque contribui para o envolvimento da população, majorando assim os seus resultados. Ela é igualmente valiosa porque, durante o processo, já cria dispositivos de participação direta que contribuem para uma forma social da existência democrática. Desse modo, a participação social seria reabilitada e ganharia precedência sobre certo tecnicismo despolitizador.

Em terceiro, a produção das evidências deve ser voltada para um público mais amplo e explicitando a perspectiva ética e política que a fundamenta. O mesmo vale para a escolha das várias linhas de estratégia possíveis, que devem ser relacionadas com suas implicações para a construção da ordem social. Com a apresentação dos pressupostos valorativos e das consequências em termos de poder, a ênfase na eficiência dos meios pode ser balanceada e combinada com uma deliberação política esclarecida sobre o modelo de sociedade.

Quando governos populistas de extrema-direita foram substituídos por outros comprometidos com a verdade científica, uma pergunta apareceu nas redes sociais: é possível ser contra PPBE? O que este artigo pretendeu mostrar é que é, sim, possível fazer a crítica delas sem cair no negacionismo ou em teorias da conspiração. Sem recusar os pressupostos básicos da verdade científica, ou seja, a adequação à realidade e a coerência lógica, é possível problematizar as visões valorativas que fundamentam teoricamente a construção dos indicadores quantitativos, como esses números estão implicados em relações de poder que transformam a realidade que pretendem descrever e como as estratégias adotadas para maximizar a eficiência fabricam durante o processo determinadas formas sociais da existência. Não se trata de questionar se as políticas públicas precisam produzir evidências, mas sim os princípios políticos que guiam sua construção, percepção e utilização.

Ter clareza sobre como as visões de bem comum estão imbricadas em diversos níveis das políticas públicas contribui para escolhas mais consequentes e para o escrutínio democrático das decisões tomadas. Somente assim é possível escapar de um positivismo que pode ser tão deletério quanto o negacionismo, já que impõe, sob a aparência da neutralidade técnica, uma única alternativa como possível.

NOTAS

1. Couto, C. (2021). Do governo-movimento ao pacto militar fisiológico. In L. Avritzer, F. Kerche, & M. Marona. *Governo Bolsonaro: retrocesso democrático de degradação política*. Autêntica.
2. Kalil, I., Silveira, S. C., Pinheiro, W., Kalil, Á., Pereira, J. V., Azarias, W., & Amparo, A. B. (2021). Politics of fear in Brazil: Far-right conspiracy theories on COVID-19. *Global Discourse*, 11(3), 409-425.
3. Rocha, J. (2021). Guerra cultural e retórica do ódio. *Caminhos*.
4. MacKillop, E., & Downe, J. (2023). Pesquisadores que se ocupam de políticas devem levar em consideração as variadas percepções sobre as evidências dos formuladores de políticas. *SciELO em Perspectiva*. Recuperado de <https://blog.scielo.org/blog/2023/01/19/pesquisadores-que-se-ocupam-de-politicas-devem-levar-em-consideracao-as-variadas-percepcoes-sobre-as-evidencias-dos-formuladores-de-politicas/>
5. French, R. (2019). Evidence-Based Policy: Four Schools of Thought. *Canadian Public Administration*, 61(3), 1-15.
6. Pinheiro, M. (2020). Políticas públicas baseadas em evidências: uma avaliação crítica. *Boletim de Análise Político-Institucional*, (24), 18-27. Recuperado de <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10343>
7. Desrosières, A. (2008). Pour une sociologie historique de la quantification. Presses de l'École des Mines.
8. Camargo, A. de P. R., & Daniel, C. (2021). Os estudos sociais da quantificação e suas implicações na sociologia. *Sociologias*, 23(56), 42-81. <https://doi.org/10.1590/15174522-109768>
9. Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique*. Gallimard.
10. Faria, C. (2022). O movimento das políticas públicas baseadas em evidências: uma radiografia crítica. *BIB*, 1(97), 1-14. <https://doi.org/10.17666/bib9707/2022>
11. Davies, W. (2014). *The limits of neoliberalism*. Sage.
12. Poovey, M. (1998). *A history of modern fact*. University of Chicago Press;
13. Desrosières, A. (1993). La politique des grands nombres: histoire de la raison statistique. La Découverte;
14. Desrosières, A. (2008). *Pour une sociologie historique de la quantification*. Presses de l'École des Mines.
15. Desrosières (1993), Foucault (2004), Camargo e Daniel (2021).
16. Faria (2022).
17. *Id.*
18. Davies (2014).
19. *Id.*
20. *Id.*
21. Dardot, P., & Laval, C. (2015). *A nova razão do mundo*. Boitempo.
22. Brown, W. (2015). *Undoing the demos: Neoliberalism's stealth revolution*. Zone Books; Dardot e Laval (2015).
23. Davies (2014); Foucault (2004).



DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO FINANCEIRO: UMA VERDADE INCONVENIENTE

Pesquisa mostra que mulheres são sub-representadas no mercado financeiro tanto em tipos de cargo que ocupam como em níveis de remuneração. Como mudar esse cenário?

Bianca Quirantes Checon – Professora de Contabilidade da FGV EAESP e pesquisadora do Centro de Estudos em Finanças (FGVcef).

E-mail: bianca.checon@fgv.br

Laura Mendonça Penido Sampaio Gomes – Business Development Specialist do Nubank.

E-mail: laurampsg1@gmail.com

Claudia Emiko Yoshinaga – Professora Finanças da FGV EAESP e Coordenadora do Centro de Estudos em Finanças (FGVcef).

E-mail: claudia.yoshinaga@fgv.br

Resumo

Objetivo: identificar como o mercado financeiro brasileiro está organizado por gênero.

Estado da arte: estudos mostram que as mulheres têm dificuldades em avançar na carreira no mercado financeiro, pois estereótipos de gênero prejudicam a ascensão em termos de remuneração e hierarquia.

Escopo: esta é uma pesquisa quantitativa com 214 respondentes que trabalham ou já trabalharam no mercado financeiro que utiliza dois critérios de análise de distribuição de profissionais por gênero: nível hierárquico e remuneração.

Originalidade: o artigo lança luz à realidade contemporânea do mercado financeiro brasileiro e mostra distribuição assimétrica de gênero em termos de níveis hierárquicos e remuneração.

Impactos: ao mostrar as desigualdades de gênero no mercado financeiro, o artigo indica caminhos para mudança em políticas públicas e nas organizações do setor.

Palavras-chave: gênero, cargos, remuneração, mercado financeiro.

Finanças é ainda hoje considerada uma carreira predominantemente masculina, sobretudo quando se olha para o mercado financeiro. Embora pesquisas mostrem equilíbrio de gênero nas posições iniciais, como de estagiário, *trainee* ou analista, as mulheres deparam com um duplo telhado de vidro para avançar na carreira: o primeiro para alcançar posições gerenciais e o segundo para chegar aos cargos mais altos.

Como resultado, mulheres são minoria no topo da carreira de finanças e ganham menos que os homens em funções similares¹. De acordo com o levantamento divulgado neste ano pelo *think tank* Official Monetary and Financial Institutions Forum², as mulheres ocupam 35% de posições de conselho dos 50 maiores bancos comerciais do mundo. O percentual em cargos de comando, entretanto, é bem menor. Elas são 19% dos *C-level* (e em 27 dos 50 maiores bancos, não há sequer uma mulher em cargos *C-level*) e 16% dos *chief executive officers* (CEOs) das instituições financeiras.

A desigualdade de gênero também pode ser exemplificada pela diferença entre os tipos de função. Enquanto 84% dos homens na liderança dos bancos ocupam funções de comitês executivos ligadas diretamente à busca de lucro para o negócio, entre as mulheres, esse percentual é de 59%. Ou seja, 41% das mulheres executivas estão em funções administrativas de apoio, como recursos humanos e comunicações, enquanto apenas 16% dos homens assumem essas áreas³, com menor probabilidade de promoções aos cargos mais altos da organização⁴.

Existem poucos estudos no contexto do mercado financeiro brasileiro, e as evidências indicam que o retrato do país aponta para desigualdade de gênero acima da média mundial. Por exemplo, enquanto as mulheres equivalem a 18% dos profissionais certificados pela Chartered Financial Analyst Society (CFA) para atuar no mercado financeiro internacional, no Brasil o percentual de representatividade diminui para 11%⁵. Outro dado revela situação ainda mais dramática: há apenas 6% de mulheres entre os profissionais certificados como gestores de carteira pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), pré-requisito para quem opera com gestão de fundos de investimento⁶.

Para contribuir com a compreensão dos desafios e caminhos para a maior equidade de gênero no setor de finanças no Brasil, elaboramos uma pesquisa descritiva que contou com 214 participantes. O questionário foi respondido em 2020 e contou com questões centradas em dois temas-chave para a representatividade feminina: nível hierárquico e remuneração. Esperamos que os resultados inspirem políticas públicas e mudanças em instituições financeiras para aumentar a participação das mulheres em posições de destaque no mercado financeiro.

REVISÃO DA LITERATURA

O masculino é caracterizado historicamente como aquele que produz, comanda e racionaliza, enquanto o feminino é representado como reprodutivo, obediente e com tendências filiais⁷. Diversos estereótipos de gênero acabam derivando dessa concepção, promovendo discriminação para aqueles que não se adequam às definições estabelecidas para o gênero⁸. O que é tido como uma atividade feminina colocou as mulheres como segundo sexo na relação com o dinheiro.

No processo de transição para o sistema capitalista, as mulheres foram excluídas do processo de discutir as mudanças na política e na vida econômica e de participar delas. Assim, foi retirada das mulheres a possibilidade de terem acesso à posse de propriedade privada, assim como a de ocupar cargos de comando⁹. Ainda, era assumido que elas eram incompetentes, incapazes de administrar ativos, o que implicaria na necessidade de se ter a guarda por um homem. A mulher deveria se dedicar a afazeres domésticos e a zelar pela família. Ter uma carreira ou prover financeiramente a família era considerado como último recurso de sobrevivência¹⁰.

Curiosamente, gerações futuras de mulheres utilizaram os mesmos estereótipos de gênero que usurparam os direitos de suas antecessoras para justificar por que eram merecedoras de cargos em Wall Street, a epítome do mercado financeiro mundial. No livro *Wall Street Women*, Melissa Fisher¹¹ afirma que “[mulheres] se utilizam de pressupostos de gênero sobre seus papéis como mães que fazem compras para a família a fim de se venderem como especialistas financeiras que são cuidadosas, atentas ao risco, e, por fim, melhores investidoras que seus colegas homens”.

Ter mulheres conquistando espaços que antes não eram acessíveis a suas avós ou bisavós é uma vitória inquestionável, entretanto a carreira potencial dessas mulheres no mercado financeiro está em risco por causa dos efeitos dos estereótipos presentes em um ambiente de trabalho masculinizado. O mercado financeiro é considerado um dos ambientes mais machistas, de maiores desigualdades salariais de gênero e de menores oportunidades de ascensão na carreira para as mulheres¹².

O primeiro desses estereótipos é que mulheres não seriam feitas para trabalhar em finanças porque teriam habilidades inferiores em exatas¹³. Trata-se de um viés de percepção que prejudica a carreira de mulheres em áreas predominantemente masculinas, como as de ciências, tecnologia, engenharia e matemática (STEM)¹⁴. Desde a infância, as mulheres são levadas a crer que não são capazes de atuar nessas áreas, e muitas acabam desistindo se não contam com suporte, por exemplo, de familiares com *background* em STEM¹⁵.

Depois, as mulheres são consideradas menos comprometidas com o trabalho do que os homens¹⁶. O ambiente do mercado financeiro é considerado intensivo, duro, exigente, *workaholic*¹⁷. São comuns longas jornadas que ultrapassam 12 horas diárias e que invadem fins de semana e feriados. Tais ambientes são vistos como incompatíveis com características dóceis atribuídas a mulheres e com as funções de cuidado (de filhos, de pais, da casa) que recaem sobre elas. De fato, a sobrecarga de tarefas impede muitas vezes a carreira das mulheres no mercado financeiro – pesquisa da Accenture de 2021 mostra que, com a pandemia, 29% das mulheres consultadas deixaram de trabalhar em serviços financeiros, 34% consideravam fazê-lo e 59% daquelas em posições de liderança sentiram que, com a Covid-19, não estavam dando conta da dupla jornada¹⁸.

No entanto, se elas manifestam características de assertividade e agressividade associadas aos homens, também sofrem prejuízos e tendem até mesmo a não recomendar a carreira para outras mulheres¹⁹. Existe, no ambiente do mercado financeiro, uma sensação de onipotência e de poder, pois os profissionais da linha de frente gerenciam grandes somas de dinheiro²⁰. É um ambiente vulnerável a desvios de comportamento. Pesquisa mostra que, quando esses desvios acontecem, mulheres tendem a ser punidas mais severamente. Apesar de os homens tomarem o triplo de más condutas em relação às mulheres, elas têm 20% mais chances de perder o emprego e probabilidade 30% menor de encontrar novas oportunidades na área²¹. Uma possível explicação para essa diferença de tratamento é que uma postura agressiva que estimule profissionais a ultrapassarem fronteiras éticas é mais tolerável em homens do que em mulheres.

Vale citar, ainda, a cultura organizacional que exclui as mulheres, por meio de metáforas, cerimônias, símbolos, rituais, normas de comportamento e sistema de valores. Entre os poucos estudos que analisam a questão de gênero no mercado financeiro do Brasil, cabe destacar os trabalhos de Tainá Rosales Marquardt²² e de Itali Pedroni Collini²³, que, em entrevistas, verificaram que os homens passam a excluir mulheres das conversas, piadas e eventos de confraternização, o que interfere na vida profissional. Além disso, Isadora Barros Reis²⁴ apontou, juntamente com as autoras anteriores, a objetificação feminina, que leva a situações frequentes de assédio moral e sexual não apenas por colegas de trabalho, como também por clientes. Como resposta a essas situações, as mulheres entrevistadas por essas pesquisas citam terem desistido de trabalhar, viverem com medo de perder o emprego e se apresentarem com menos feminilidade.

METODOLOGIA

Para verificar o efeito dos estereótipos de gênero no mercado financeiro do Brasil, desenvolvemos um questionário *online* com perguntas baseadas no trabalho de Roth²⁵. Consultamos homens e mulheres que trabalham ou já trabalharam no mercado financeiro sobre:

- características pessoais dos respondentes (gênero; estado civil; se têm filhos; se um ou ambos os pais têm formação na área STEM; se têm formação em administração, contabilidade ou economia);
- características relativas ao trabalho (histórico de atuação no mercado financeiro, tempo de atuação, cargo, remuneração).

O questionário foi aplicado em outubro de 2020 utilizando uma amostragem não aleatória. Analisamos as respostas dos 214 respondentes, que estavam alocados no mercado financeiro (201) ou já atuaram em algum momento da carreira no mercado financeiro (13).

RESULTADOS

Dos 214 participantes, 84 identificaram-se como mulheres (39,25%) e 130 como homens (60,75%). O perfil médio das mulheres respondentes foi de 32,3 anos de idade (desvio padrão = 9,1), com 0,4 filho (desvio padrão = 0,8) e trabalhando em média 60,4 horas por semana (desvio padrão = 15,9). Já o respondente médio identificado como homem tinha 34,4 anos (desvio padrão = 10,2), 0,6 filho (desvio padrão = 0,9) e trabalhava em média 57,8 horas por semana (desvio padrão = 13,5).

Em relação à educação e ao histórico de trabalho, 63,55% da amostra completou a primeira graduação em Administração de Empresas, seguida pelas graduações em Economia (14,95%) e Engenharia (12,15%). Dos

respondentes, 70% fizeram a primeira graduação em instituição de ensino privada, e 29%, em instituição de ensino pública. Apenas 11,21% dos consultados têm mães com formação em STEM, enquanto 30,37% dos pais dos participantes têm essa mesma formação. Entre as mulheres, apenas 10,7% declararam ter mães que atuaram na área das *hard sciences*. Ou seja, não foi possível identificar a propensão de uma mulher participante da pesquisa ter ingressado na carreira em finanças como resposta à influência da escolha de carreira da própria mãe, conforme pesquisas anteriores realizadas em outros países indicaram²⁶.

Dividimos os resultados da pesquisa relatando as desigualdades de gênero em duas seções: distribuição dos respondentes por cargos hierárquicos; e por remuneração.

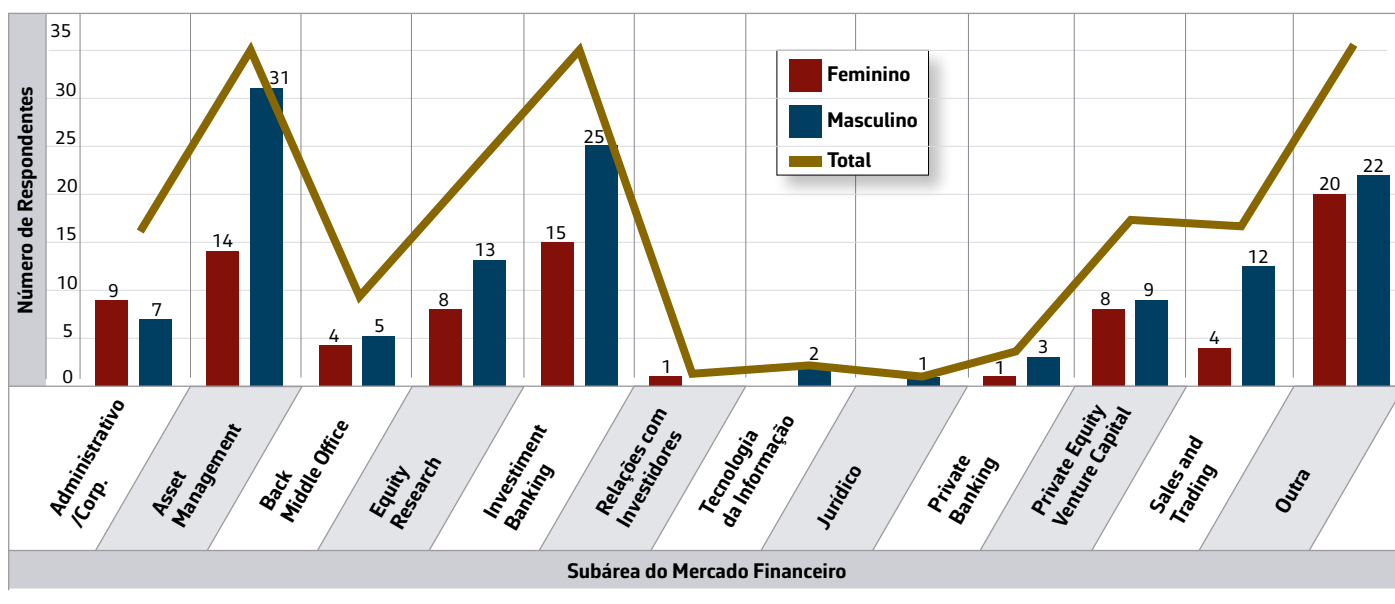
DESIGUALDADE DE GÊNERO EM CARGOS HIERÁRQUICOS

A maioria dos respondentes iniciou a carreira cedo no mercado financeiro, em cargos de entrada. Estes foram os níveis hierárquicos mais frequentes na pesquisa: 29,4% da amostra era formada de analistas, enquanto 6,5% era de estagiários; 1%, *trainees*; 13%, associados; 15,9%, gerentes; 7%, superintendentes; 8,4%, diretores; 1,4%, diretores administradores; 2,8%, vice-presidentes; 11,7%, sócios; e o restante, outras funções.

Em relação a subáreas de atuação no mercado financeiro (Figura 1), percebe-se que há maior concentração da amostra em *asset management*, *investment banking* e *equity research*, no entanto a participação de homens e mulheres é desigual entre áreas. Enquanto 23,8% dos homens estão em *asset management*, apenas 16,7% das mulheres estão nessa subárea. Por outro lado, a única subárea em que há mais mulheres do que homens é a administrativa (nove contra sete; proporcionalmente, a alocação é de 10,7% das mulheres e 5,4% dos homens).

Figura 1.

Distribuição dos respondentes por gênero e por subárea do mercado financeiro

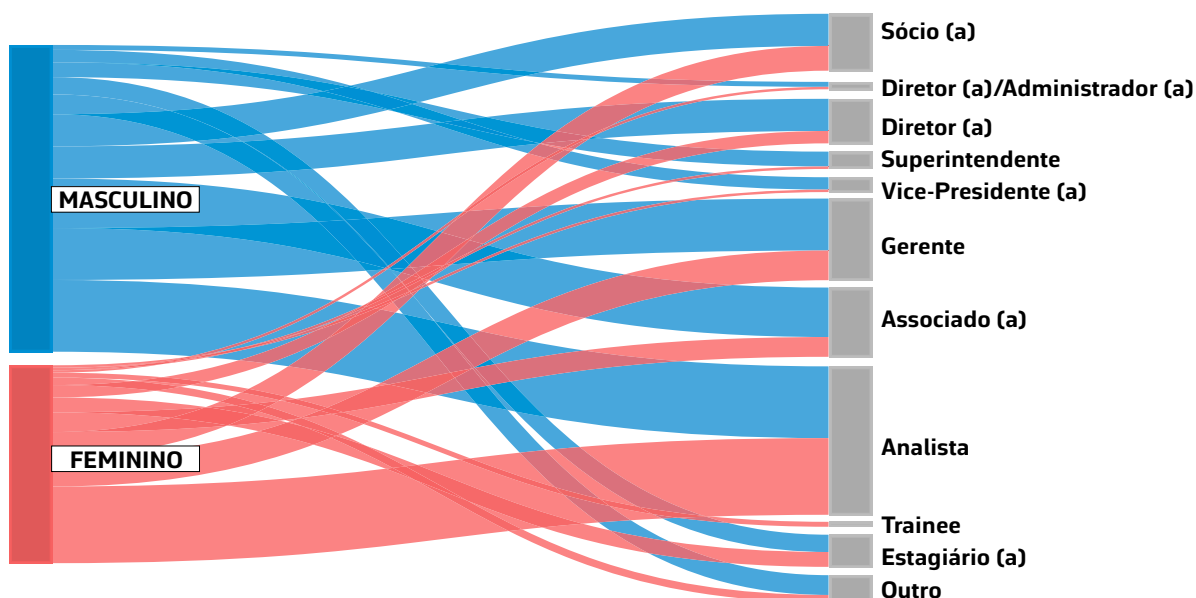


Os participantes da pesquisa também apontaram desbalanceamento considerável entre a quantidade de pares de maioria do gênero masculino (176 respondentes) versus maioria do gênero feminino (três) ou com distribuição entre gêneros equilibrada (35). A parcela de 1,4% da amostra que indicou que a maioria dos pares era mulher desempenhava atividades de suporte na empresa.

O desbalanceamento continua ao avaliarmos os cargos hierárquicos mais altos dos participantes da pesquisa: apenas 7% da amostra era liderada por mulheres. A Figura 2 ilustra a diferença de ascensão entre homens e mulheres comparativamente a diferentes níveis hierárquicos.

Figura2.

Distribuição por cargo hierárquico, considerando o gênero



Interessante observar a maior concentração de mulheres no cargo de analista e a quantidade semelhante ao número de pares do gênero masculino até esse nível. Entretanto, ao se constatar o cargo hierárquico imediatamente acima (associado), a maioria já começa a ser de respondentes homens, e tal condição se mantém até o nível mais alto (sócio).

A literatura destaca que tal resultado não está relacionado à idade ou qualificação, mas sim a vieses cognitivos e de rede de contato (ou *networking*) que previne mulheres de avançar na hierarquia. A socióloga Louise Marie Roth²⁷ argumenta que, em Wall Street, discriminação de gênero ocorre na progressão de carreira, pois homens em cargos hierárquicos mais bem pagos são mentores de outros homens (além do viés mencionado de que homens são mais competentes que mulheres).

As mulheres, ao contrário, enfrentam duplo telhado de vidro²⁸. Já de início, elas submetem currículos para vagas hierarquicamente mais baixas, para as quais acreditam que tenham boas chances de serem aprovadas²⁹, pois os vieses de gênero começam no processo seletivo. As mulheres compõem a maioria dos funcionários no setor bancário, mas a representatividade diminui conforme aumenta o grau hierárquico. Há barreiras para elas chegarem à média gestão e mais ainda para alcançarem o topo organizacional. Estudo no contexto dos Estados Unidos mostra que a mulher tem 45% das chances do homem de ser promovida do nível médio para o sênior no mercado financeiro, a menor proporção de todos os setores³⁰.

DESIGUALDADE DE GÊNERO NA REMUNERAÇÃO

É notável verificar a disparidade salarial entre homens e mulheres em todos os níveis hierárquicos. Encontramos mulheres no topo da remuneração apenas nos cargos mais altos (sócio e diretor). Em todos os demais (superintendente, vice-presidente, gerente, associado, analista e estagiário), não havia mulheres no nível mais alto de remuneração. Para os cargos de entrada (estagiários e analistas), nenhuma mulher indicou receber a remuneração das faixas mais elevadas para os cargos, como pode ser observado nas Figuras 3 e 4.

A situação de disparidade salarial fica ainda mais evidente quando comparamos os cargos mais sêniores por ocupação por gênero. Além de a quantidade de mulheres diminuir, a distribuição por nível de remuneração não é simétrica com os pares homens. Na Figura 5, para o cargo de associado, percebemos alocação mais proporcional de homens nos diferentes níveis de remuneração comparativamente às mulheres.

Para o cargo de gerente (Figura 6), a maioria ainda segue sendo profissionais homens, e a assimetria de remuneração continua, entretanto observamos maior proporcionalidade de distribuição de mulheres ao longo das faixas salariais do que no nível de associado.

Figura3.

Remuneração anual por gênero para o cargo estagiário

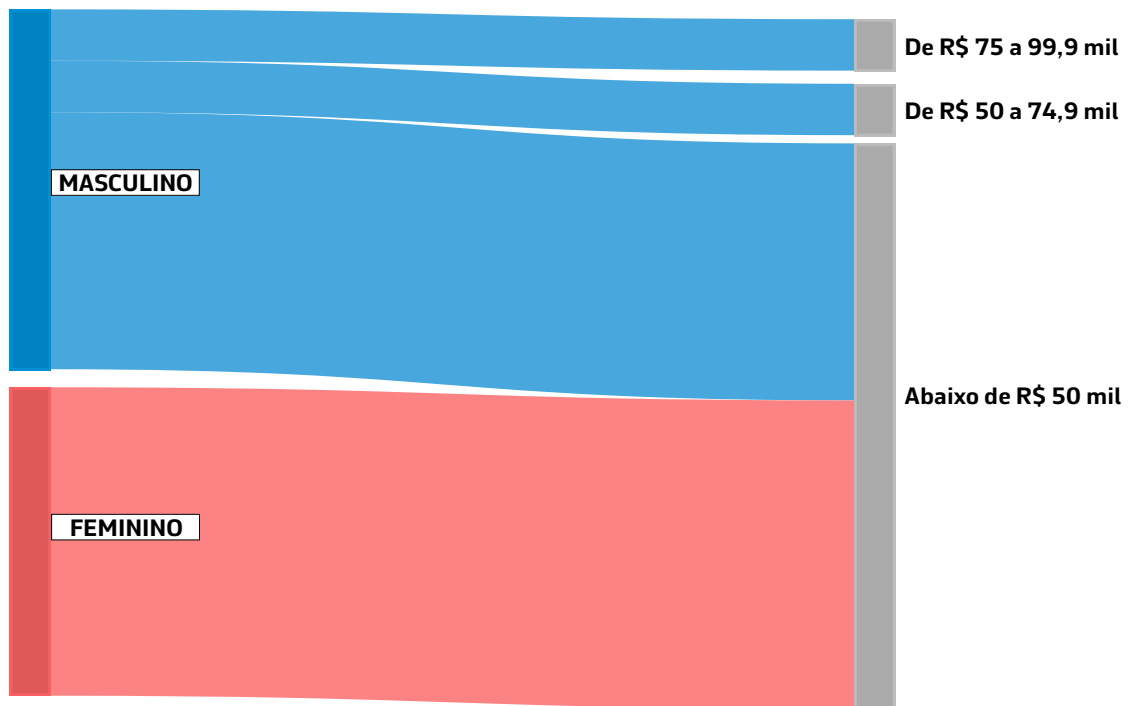
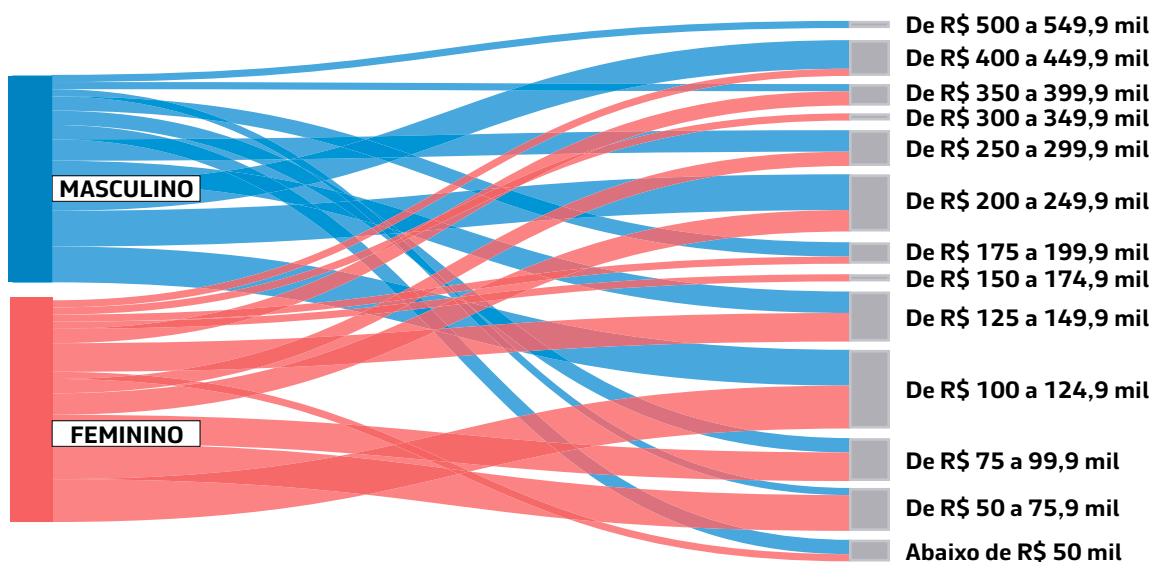


Figura4.

Remuneração anual por gênero para o cargo analista



Por fim, para o mais alto cargo hierárquico (sócio), vemos que nenhuma das respondentes mulheres apontou as faixas de remuneração mais baixas – o que não podemos afirmar para os respondentes homens (Figura 7). A distribuição de homens e mulheres que indicaram a maior remuneração (mais do que R\$ 1 milhão/ano) ficou equilibrada.

Figura 5.

Remuneração anual por gênero para o cargo associado

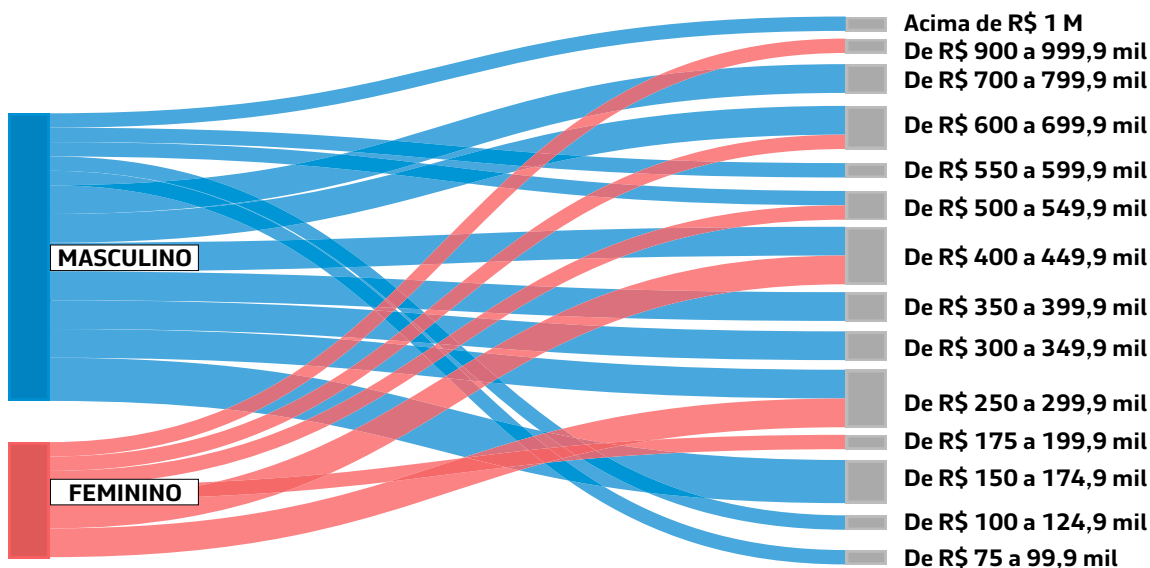
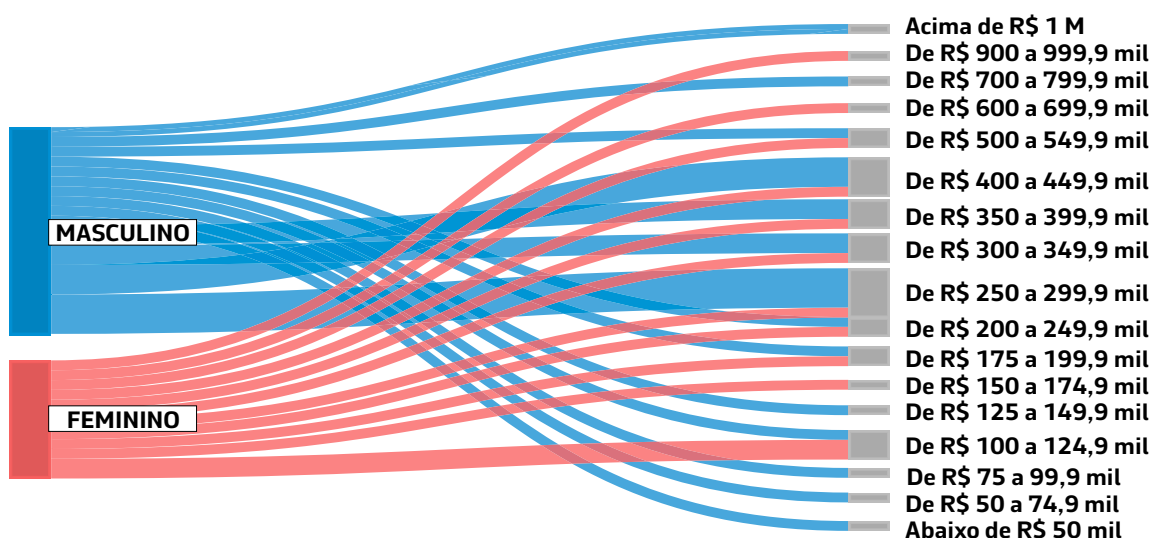


Figura 6.

Remuneração anual por gênero para o cargo gerente



Apesar das assimetrias de gênero, os respondentes afirmaram que tinham a intenção de continuar no ramo por mais de cinco anos (86% da amostra), e 176 (82,2%) dos respondentes indicaram que estavam satisfeitos com as suas carreiras no mercado financeiro – 65 (77,4%) das 84 mulheres.

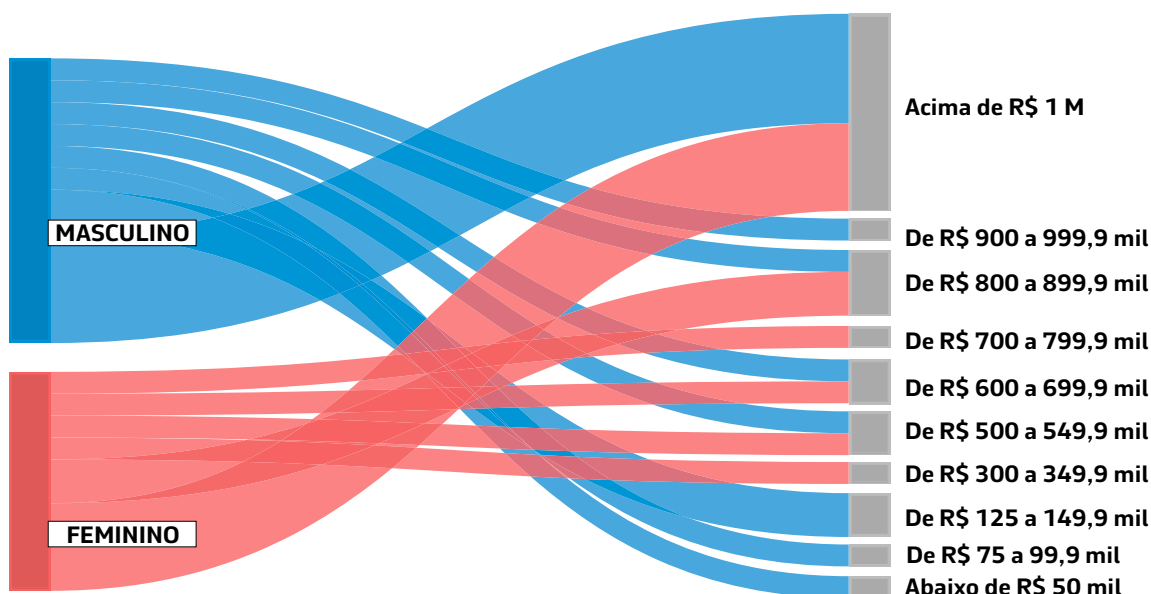
Os dados indicam que as mulheres enfrentam desigualdade salarial em cargos de entrada e em cargos de gerência, em que estão em maior quantidade. As poucas que conseguem passar pela provação de ultrapassar o duplo telhado de vidro chegam, enfim, a uma situação de maior equidade em termos de remuneração.

RECOMENDAÇÕES

Os achados da pesquisa mostram que vieses de gênero representam barreiras para o avanço feminino na carreira em finanças e forçam o questionamento da equidade proporcionada pela meritocracia no mercado

Figura 7.

Remuneração anual por gênero para o cargo sócio



financeiro brasileiro. Ao refletirmos sobre o caminho para que esse cenário de disparidade mude, sugerimos a atuação em seis frentes:

- estímulo à formação de mulheres na área de finanças;
- oferta de vagas especificamente a mulheres;
- políticas de promoção e de remuneração transparentes;
- promoção de canais institucionais anônimos e eficazes para denúncias de assédio moral e sexual;
- condições de trabalho adequadas;
- divulgação dos dados de cargos e remuneração por gênero nas empresas.

Para que haja oferta de profissionais qualificados para vagas na área de finanças, é necessário o incentivo à carreira, começando nos anos pré-vestibular até a formatura no ensino superior. Palestras informativas sobre a carreira em mercado financeiro, trilhas de formação para atuação em finanças, grupos de estudo em finanças nas instituições de ensino superior voltados a jovens mulheres são exemplos de como esse incentivo à carreira pode acontecer no ambiente acadêmico. Criar um ambiente que amplie o horizonte dessas garotas faz com que o pressuposto de que a carreira de finanças não é para mulheres caia por terra.

Outro passo necessário é que empregadores do mercado financeiro brasileiro adotem como prática a inclusão de, pelo menos, duas mulheres nos processos de novas vagas e promoções, aumentando as chances de elas serem consideradas para tais posições. Além disso, o uso de entrevistas estruturadas, com critérios previamente definidos para medir o desempenho dos candidatos, pode ajudar a minimizar o impacto de vieses inconscientes no processo de decisão. Conforme mais mulheres forem selecionadas para cargos de *C-level*, poderemos observar o efeito multiplicador³¹, no qual uma mulher no topo da hierarquia pode representar o incremento de três outras mulheres à liderança da companhia, viabilizando a evolução da equidade de gênero em níveis hierárquicos mais altos.

É essencial também que as instituições tenham políticas de promoção e de remuneração transparentes. Ter essa clareza garante a isonomia de salários e de bônus para cargos iguais ocupados por gêneros diferentes. Atualmente, na maioria dos casos, o *gender pay gap* fica oculto quando se pensa em remuneração fixa versus remuneração variável por desempenho, visto que a última pode ter critérios subjetivos de avaliação.

Além disso, para a manutenção das mulheres no mercado financeiro, é importante que as empresas tenham áreas independentes que aderecem com seriedade denúncias de assédio moral e sexual nas organizações. Assim como discutido anteriormente, muitas mulheres saem do setor por atitudes machistas advindas de superiores ou até mesmo pares, recebendo comentários sobre seu corpo, vestimentas e comportamento fora do ambiente de trabalho, e/ou por abuso sexual. Por se sentirem acuadas, muitas vezes elas

não fazem denúncias no departamento de recursos humanos, e a não punição reforça a ideia ao agressor de que tal comportamento é permitido.

Outro ponto importante diz respeito à flexibilização da jornada de trabalho. É importante facilitar que funcionários possam ter alguns dias da semana de trabalho remoto, independentemente de gênero. No caso específico de mulheres, estudo da McKinsey & Company de 2021 aponta que 35% das mulheres afirmam ter quase nenhuma flexibilidade para trabalhar remotamente, enquanto apenas só 9% dos homens têm a mesma percepção³².

A fim de que haja fiscalização dos demais *stakeholders* do mercado financeiro para além dos investidores, é necessário tornar a informação de cargos e remuneração por gênero disponível a todos. Com a aprovação do Projeto de Lei (PL) nº 1.085/2023 na Câmara dos Deputados em 2 de maio de 2023³³, o Brasil encontra-se na singular posição de fornecer maior transparência aos dados de remuneração com recorte de gênero.

Esse PL propõe que todas as empresas que tenham pelo menos cem empregados divulguem publicamente relatório semestral de transparência salarial, a fim de possibilitar comparação de remuneração entre empregados homens e mulheres. Caso seja identificada desigualdade salarial entre gêneros, a empresa será obrigada a apresentar e implementar um plano de ação (incluindo metas e prazos) a fim de aplacar essa disparidade³⁴. Caso essas medidas não sejam cumpridas, uma multa será devida, no valor de dez vezes o novo salário do empregado discriminado. Em situação de reincidência, essa quantia pode dobrar. A medida terá regulamentação pelo Ministério do Trabalho, o qual editará protocolo de fiscalização³⁵.

Ao haver uma publicação recorrente desses dados, as organizações poderão vivenciar um maior escrutínio de suas práticas de remuneração e promoção, tendo de encaminhar ao poder público um plano para diminuir a disparidade, bem como responder aos questionamentos dos *stakeholders*. Uma interessante iniciativa nesse sentido é o Gender Pay Gap Bot, um perfil no Twitter que usa os dados divulgados pelo Reino Unido para publicar a disparidade salarial de empresas, acumulando 247 mil seguidores desde seu advento, em março de 2021³⁶. Tal iniciativa só é possível pela divulgação pública dessas informações.

Segundo o Global Gender Gap Report 2022, do Fórum Econômico Mundial, a disparidade de gênero na média diminuiu em 3,8 pontos percentuais desde 2006, ano em que a organização começou a divulgar esse relatório. Todavia, se o ritmo de diminuição dessa lacuna for o mesmo dos últimos 16 anos, o Fórum Econômico Mundial estima que levará 132 anos para fechar esse *gap*³⁷. Não podemos esperar mais de um século para que mulheres tenham as mesmas oportunidades e garantias que os homens em termos de carreira, remuneração e educação.

A responsabilidade para que essa mudança ocorra o mais breve possível reside em todos nós, sem distinção de gênero. Atuar localmente é essencial para transformar a realidade mundial. As recomendações que indicamos neste artigo não são exaustivas, mas funcionam como um ponto de partida importante para gerar movimentações de diminuição da disparidade de gênero no mercado financeiro. Empregados, empresas, organizações do mercado financeiro, governos, pesquisadores e organizações da sociedade civil devem trabalhar em conjunto para que isso ocorra.

NOTAS

1. Birindelli, G., & Iannuzzi, A. P. (2023). *Women in Financial Services*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-93471-2>
2. Official Monetary and Financial Institutions Forum (OMFIF) (2023). *Gender Balance Index 2023*. OMFIF. Recuperado de <https://www.omfif.org/gbi2023/#:-:text=OMFIF's%20Gender%20Balance%20Index%202023,message%20of%20slow%20going%20progress>
3. OMFIF (2023).
4. Deloitte Insights (2019). *Diversifying the path to CEO in financial services*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6577_FSI-Path-to-CEO-Report-Layout/DI_FSI_Path%20to%20CEO_Report.pdf
5. Bloomberg (2021). *Bloomberg Women's Buy-Side Network Brazil Debates CFA Certification*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/company/press/bloomberg-womens-buy-side-network-brazil-debates-cfa-certification/>
6. Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) (2022). *Independência financeira e investimento também são coisas de mulher*. Recuperado de <https://comoinvestir.anbima.com.br/noticia/independencia-financeira-e-investimento-tambem-sao-coisas-de-mulher/>
7. Assassi, L. (2009). *The gendering of global finance*. Palgrave Macmillan; Gherardi, S. (1994). The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations*, 47(6), 591-610; Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
8. Heilman (2012).
9. Assassi (2009).
10. Assassi (2009).
11. Fisher, M. (2012). *Wall Street Women*. Duke University Press.
12. Goudreau, J. (2011). America's Most Sexist Jobs. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2011/06/24/americas-most-sexist-jobs/?sh=57f7509441f0>; Birindelli & Iannuzzi (2023); Hemlin, J. (2021). The pandemic caused a "major step back" for women in financial services. *Institutional Investor*. Recuperado de <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1rqd8w8wb3qrd/The-Pandemic-Caused-a-Major-Step-Back-for-Women-in-Financial-Services>

13. von Hippel, C., Sekaquaptewa, D., & McFarlane, M. (2015). Stereotype threat among women in finance: Negative effects on identity, workplace well-being, and recruiting. *Psychology of Women Quarterly*, 39(3), 405-414. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n1.2023.89034>
14. Kerr, C. (2023). O impacto dos estereótipos na carreira das mulheres. *GV-Executivo*, 22(1).
15. Adams, R. B., Barber, B. M., & Odean, T. (2018). STEM Parents and Women in Finance. *Financial Analysts Journal*, 74(2), 84-97. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2975898>
16. von Hippel et al. (2015).
17. Spinelli-De-Sa, J. G., Lemos, A. H. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2017). Making a career in a male-dominated field: the meaning of work for women employed in the financial markets. *Revista de Administração Mackenzie*, 18, 109-136. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n4p109-136>
18. Hemlin (2021).
19. von Hippel et al. (2015).
20. Póvoa, A. (2010). *Mundo financeiro: um olhar de um gestor*. Saraiva.
21. Egan, M., Matvos, G., & Seru, A. (2022). When Harry fired Sally: the double standard in punishing misconduct. *Journal of Political Economy*, 130(5), 1184-1248. <https://doi.org/10.1086/718964>
22. Marquardt, T. R. (2021). *Percepções, vivências e desafios de mulheres no mercado financeiro*. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
23. Collini, I. P. (2014). *Mulheres no mercado financeiro: um olhar sob a ótica de gênero*. Monografia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
24. Reis, I. B. (2017). *As mulheres e o mercado financeiro: tensões entre a vida pessoal e o sucesso profissional*. Monografia, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
25. Roth, L. M. (2006). *Selling women short on Wall Street: gender inequality on Wall Street*. Princeton University Press.
26. Adams et al. (2018).
27. Roth (2006).
28. Birindelli & Iannuzzi (2023).
29. Barbulescu, R., & Bidwell, M. (2013). Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers. *Organization Science*, 24(3), 737-756. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0757>
30. Wyman, O. (2014). From revolution to evolution: The time is now. *Women in Financial Services*.
31. Deloitte. *Leadership, representation, and gender equity in financial services*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/women-in-the-finance-industry.html>
32. McKinsey & Co. (2021). *Closing the gender and race gaps in North American financial services*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/closing-the-gender-and-race-gaps-in-north-american-financial-services#/>
33. Teles, L. (2023). *Câmara dos Deputados aprova projeto de lei que equipara salário de homens e mulheres*. Recuperado de <https://www.msn.com/pt-br/noticias/brasil/c%C3%A2mara-dos-deputados-aprova-projeto-de-lei-que-equipara-sal%C3%A1rio-de-homens-e-mulheres/ar-AA1aJUdQ?ocid=winp2fptaskbar&cvid=9196c58342734ccab0ee7d86f76186ca&ei=4>
34. Câmara dos Deputados (2023). *Chega à Câmara projeto do governo que prevê salários iguais para homens e mulheres*. Recuperado de <https://www.camara.leg.br/noticias/944566- chega-a-camara-projeto-do-governo-que-preve-salarios-iguais-para-homens-e-mulheres/>
35. Câmara dos Deputados (2023). *Subemenda substitutiva global ao Projeto de Lei no. 1.085, de 2023*. Recuperado de https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2268213&filename=SSP+1+%3D%3E+PL+1085/2023
36. Gender Pay Bot. Recuperado de <https://twitter.com/PayGapApp>
37. World Economic Forum (2022). *Global Gender Gap Report 2022*. World Economic Forum. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Entidade de caráter técnico-científico e filantrópico, instituída em 20 de dezembro de 1944 como pessoa jurídica de direito privado, visando ao estudo dos problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativos e social, e à conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro.

PRIMEIRO PRESIDENTE E FUNDADOR

Luiz Simões Lopes

PRESIDENTE

Carlos Ivan Simonsen Leal

VICE-PRESIDENTES

Francisco Oswaldo Neves Dornelles (Licenciado)

Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque

CONSELHO DIRETOR

Presidente

Carlos Ivan Simonsen Leal

Vice-presidentes

Francisco Oswaldo Neves Dornelles (Licenciado)

Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque

Vogais

Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Cristiano Buarque Franco Neto, Ernane Galvêas, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Marcílio Marques Moreira, Roberto Paulo Cezar de Andrade.

Suplentes

Aldo Floris, Alexandre Koch Torres de Assis, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, José Ermirio de Moraes Neto, Marcelo José Basilio de Souza Marinho, Willy Otto Jordan Neto.

CONSELHO CURADOR

Presidente

João Alfredo Dias Lins

Vice-presidente

João Alfredo Dias Lins (Klabin Irmãos & Cia.)

Vogais

Antonio Alberto Gouveia Vieira, Carlos Alberto Lenz Cesar Protásio, Carlos Eduardo de Freitas, Cid Heraclito de Queiroz, Clovis José Daudt Darrigue de Faro, Eduardo M. Krieger, Estado da Bahia, Estado do Rio Grande do Sul, Federação Brasileira de Bancos (Isaac Sidney Menezes Ferreira), IRB – Brasil Resseguros S.A. (Antônio Cássio dos Santos), Luiz Chor, Luiz Ildefonso Simões Lopes, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Maria Tereza Leme Fleury, Miguel Pachá, Pedro Henrique Mariani Bittencourt, Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Resseguros e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo (Ronaldo Mendonça Vilela), Souza Cruz S/A (Jorge Irribarra).

Suplentes

Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A. (Solange Srour), Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Leila Maria Carrilo Cavalcante Ribeiro Mariano, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Monteiro Aranha Participações S.A. (Olavo Monteiro de Carvalho), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sul América Companhia Nacional de Seguros (Patrick de Larragoiti Lucas).

UNIDADES DA FGV-SP

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Diretor: Luiz Artur Ledur Brito

Escola de Economia de São Paulo

Diretor: Yoshiaki Nakano

Escola de Direito de São Paulo

Diretor: Oscar Vilhena Vieira

FGV Projetos

Diretor Executivo:

Luiz Carlos Guimarães Duque

Diretor Técnico: Ricardo Simonsen

Diretor Adjunto do Escritório de São Paulo: Irineu Frare

Diretor: Irapoan Cavalcanti

Diretor do Centro de Economia Mundial: Carlos Geraldo Langoni

Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP

Diretor: Maria Tereza Leme Fleury

Diretoria de Operações da FGV-SP: Mario Rocha Souza



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DIRETORIA

Diretor: Luiz Artur Ledur Brito

Vice-Diretor: Tales Andreassi

CONGREGAÇÃO

Presidente: Luiz Artur Ledur Brito

CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA

Presidente: Luiz Artur Ledur Brito

DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA

Administração da Produção e de Operações: Ely Laureano Paiva

Administração Geral e Recursos Humanos: Maria José Tonelli

Contabilidade, Finanças e Controle: Paulo Renato Soares Terra

Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração: Eugênio Augusto Franco Montoro

Tecnologia e Ciência de Dados: Eduardo de Rezende Francisco

Marketing: Felipe Zambaldi

Planejamento e Análise Econômica Aplicados à Administração: Arthur Barrionuevo Filho

Gestão Pública: Clovis Bueno de Azevedo

CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS

Curso de Graduação em Administração: Renato Guimarães Ferreira

Curso de Graduação em Administração Pública: Cibele Franzese

Curso de Graduação em Ciências Contábeis (Contabilidade, Finanças e Analytics - AFA): Edilene Santana Santos

Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG): Simone Guimarães Cornelsen

Curso de Especialização em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (CEAHS): Laura Maria Cesar Schiesari

Master in Business and Management (MBM): Simone Guimarães Cornelsen

Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas: Isleide Arruda Fontenelle

Mestrado e Doutorado em Administração Pública e Governo: Ricardo Corrêa Gomes

Mestrado Profissional em Administração de Empresas (MPA): Paul Ferreira

Doutorado Profissional em Administração (DPA): Thomaz Wood Júnior

Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas: Marco Antonio Carvalho Teixeira

Mestrado Profissional em Gestão Internacional: Luis Henrique Pereira

Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade: Gilberto Sarfati

OneMBA: Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Programa Global MBA, parceria da Alliance Manchester Business School (AMBS) com a FGV: Susana Carla Farias Pereira

FGV EAESP Pesquisa e Publicações: Thomaz Wood Júnior

Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios: Edgard Elie Roger Barki

Centro de Estudos de Administração Pública e Governo: Fernando Luiz Abruco

Centro de Estudos de Política e Economia do Setor Público: George Avelino Filho

Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde: Adriano Massuda

Centro de Estudos em Sustentabilidade: Mário Prestes Monzoni Neto

Centro de Excelência em Logística e Supply Chain: Orlando Cattini Junior

Centro de Excelência em Varejo: Maurício Gerbudo Morgado

Centro de Tecnologia de Informação Aplicada: Alberto Luiz Albertin

Instituto de Finanças: Alan De Genaro

Centro de Estudos de Microfinanças e Inclusão Financeira: Lauro Emilio Gonzalez Farias

Centro de Estudos em Finanças: Claudia Emiko Yoshinaga

Centro de Estudos em Competitividade Internacional: Maria Tereza Leme Fleury

Centro de Inovação: Susana Carla Farias Pereira

Centro de Estudos em Ética, Transparência, Integridade e Compliance: Ligia Maura Costa

Centro de Estudos do Novo Desenvolvimentismo: Nelson Marconi

Centro de Estudos de Marketing Digital: Eliane Pereira Zamith Brito

Centro de Estudos de Infraestrutura e Soluções Ambientais: Gesner José de Oliveira Filho

Centro de Estudos em Analytics e Políticas de Segurança: João Luiz Becker

Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas: Maria José Tonelli

Centro de Estudos FGV Cidades: Ciro Biderman

APOIO

Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (CEDEA): Delane Botelho

Coordenadoria de Gestão de Programas e Assurance of Learning (AoL): Alexandre Pignaneli

Coordenadoria de Avaliação Institucional: Heloisa Mônaco dos Santos

Centro de Carreiras: Cecília Maria Braga de Noronha Santos

Coordenadoria de Diversidade: Márcio José de Macedo

Coordenadoria de Cultura: Paulo Celso Sguario Couto Rocha

Office for Global Affairs: Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco

Serviço de Apoio e Atendimento Psicológico e Psiquiátrico – Pró-Saúde GV: Tiago Luis Corbisier Matheus

Alumni FGV: Camila Figueiredo

Admissions Office: Luciana Gaia

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV - SP

Diretor Geral: Mylena Luize Braz Aragaki

DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS

Presidente: Priel lampolsky Zimberg

GVEXECUTIVO

fgv.br/gvexecutivo - v. 22, n. 2, 2023

Editores chefes: Thomaz Wood Jr., Adriana Wilner

Conselho Editorial: André Luis de Castro Moura Duarte, Camila Cheibub Figueiredo, Claudia De Farias Santiago, Cristina Dai Prá Martens, Fernando Burgos Pimentel dos Santos, Gilberto Sarfati, Ilan Avrichir, João Lins Pereira Filho, João Martins Tude, Jorge Renato de Souza Verschoore Filho, Ligia Maura Costa, Luiz Ernesto Migliora Neto, Marcelo Oliveira Coutinho de Lima, Marco Antonio Carvalho Teixeira, Marcos Henrique Facó, Maria José Tonelli, Mario Monzoni, Moacir de Miranda Oliveira Junior, Rafael Dan Schur, Priscila Laczynski de Souza Miguel.

REDAÇÃO

Jornalista e produtora editorial: Aline Lilian dos Santos

ADMINISTRAÇÃO

Responsável: Ilda Fontes

Assistente administrativa: Eldi Soares

Assistente de marketing: Andréa Cerqueira Souza

REVISÃO: Marília Garcia Boldorini

PROJETO GRÁFICO E ILUSTRAÇÕES: Beto Nejme

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: Renato Brandão

CENTRAL DE RELACIONAMENTO: gvexecutivo@fgv.br

DIRETÓRIO: 10th Edition of Cabell's Directory of Publishing

Opportunities in Management www.cabells.com

GV-executivo / Escola de Administração de Empresas de São Paulo. – Vol. 3, n. 3 (ago./out. 2004) - - São Paulo: FGV EAESP, 2004 - v. ; il. ; 27,5 cm.

Trimestral até abril 2006. Bimestral a partir de maio 2006. Semestral a partir de agosto 2009. Bimestral a partir de janeiro 2017. Trimestral a partir de 2021. Continuação de: RAE-executivo.

ISSN 1806-8979

1. Administração de empresas – Periódicos. I. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

CDU 658