

MESTRADO

EM GESTÃO DE SERVIÇOS

O Efeito da Marca Pessoal do CEO na Marca Corporativa

Maria Leonor de Magalhães e Bastos de Abreu
Coutinho

M

2023





O Efeito da Marca Pessoal do CEO na Marca Corporativa

Maria Leonor de Magalhães e Bastos de Abreu Coutinho

Dissertação

Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por

Professor Doutor Carlos Brito

2023

Agradecimentos

Dedico esta dissertação principalmente a mim mesma, por toda organização, foco e habilidade por conciliar o trabalho com os estudos.

Devo também o meu mais profundo agradecimento aos meus pais, irmãos e Gustavo, cujo apoio e encorajamento inabaláveis me conduziram ao ponto em que me encontro atualmente.

Estou sinceramente grata às minhas amigas, Rosarinho, Francisca, Inês, Márcia, Maria e Carla pelo apoio e companhia. Agradeço também às minhas colegas, Maria Inês Fortes, Maria Inês Chorão, Maria Isabel Ferreira e Jéssica Maciel (Team Lúcias) que sempre estiveram disponíveis para me ajudar, independentemente das horas, e foram realmente um excelente grupo de trabalho.

Devo um agradecimento especial ao Professor Dr. Carlos Brito, cuja orientação e paciência me ajudaram imenso, não só durante esta dissertação, mas ao longo de todo este curso.

Não podendo esquecer, gostaria de agradecer ao meu Team Manager e Team Leader, por todo o apoio e disponibilidade, tornando esta jornada mais leve e feliz.

Por último, gostaria de agradecer à Professora Dra. Amélia Brandão, pelo seu apoio contínuo, conselhos e conhecimentos valiosos, sem os quais teria sido complicado navegar neste domínio.

Resumo

As marcas corporativas têm vindo a atrair uma atenção crescente por parte de investigadores para além dos próprios gestores de topo. Em particular, é reconhecido que a figura do CEO pode, em certas circunstâncias, assumir um papel crucial na construção de relacionamentos com os clientes. Compreender de que forma a imagem do CEO afeta a marca corporativa é não só um desafio para muitas organizações, mas também representa uma lacuna do conhecimento que urge colmatar. Com o objetivo de explorar essa relação, esta dissertação consubstancia uma investigação sobre como os CEOs podem afetar as marcas corporativas das empresas que dirigem.

Desta forma, o objetivo principal deste trabalho é explorar como o CEO pode afetar a marca corporativa da empresa que dirige. Daqui decorrem duas questões de investigação que nortearam o trabalho efetuado: “Como é que os clientes de uma empresa percecionam a importância do respetivo CEO?” e “Como é que os clientes de uma empresa ligam (positiva e/ou negativamente) a pessoa do respetivo CEO à marca corporativa?”. Estas questões visam entender a perceção dos clientes sobre a relação entre a figura do CEO e a imagem da marca da empresa e ajudam a entender como o CEO pode afetar a marca corporativa.

A metodologia adotada foi de natureza qualitativa, tendo os dados sido obtidos através de um conjunto de entrevistas semiestruturadas com clientes do Facebook e do Twitter com o objetivo de entender de que modo a marca pessoal dos respetivos CEOs afeta a marca corporativa. Por fim, de modo a contribuir para a academia e gestão, este trabalho verifica ter potencial para fornecer *insights* significativos ao nível da liderança, da gestão de crises e da comunicação para os gestores de empresas e contribuir para o conhecimento académico mais sólido na área de *branding*, liderança e gestão organizacional.

Palavras-chave: CEO; imagem; marca; marca corporativa; marca pessoal; *brand equity*.

Abstract

Corporate brands are attracting increasing attention from researchers beyond the top managers themselves. In particular, it is recognized that the figure of the CEO can, in certain circumstances, play a crucial role in building relationships with customers. Understanding how the CEO's image affects the corporate brand is not only a challenge for many organizations, but also represents a knowledge gap that urgently needs to be filled. In order to explore this relationship, this dissertation is an investigation into how CEOs can affect the corporate brands of the companies they run.

Thus, the main objective of this dissertation is to explore how the CEO can affect the corporate brand of the company he or she runs. This led to two research questions that guided the work carried out: "How do a company's customers perceive the importance of its CEO?" and "How do a company's customers link (positively and/or negatively) the person of its CEO to the corporate brand?". These questions aim to understand customers' perceptions of the relationship between the CEO and the company's brand image and help to understand how the CEO can affect the corporate brand.

The methodology adopted was qualitative in nature, and the data was obtained through a series of semi-structured interviews with Facebook and Twitter customers with the aim of understanding how the personal brand of the respective CEOs affects the corporate brand. This dissertation aims to contribute to the academia and management, as it has the potential to provide significant insights into leadership, crisis management and communication for managers and to contribute to academic knowledge in branding, leadership, and organizational management.

Keywords: CEO; image; brand; corporate brand; personal brand; brand equity

Índice

1. Introdução	1
2. <i>Revisão da Literatura</i>	3
2.1 O CEO	3
2.1.1 Papel do CEO nas organizações	3
2.1.2 Imagem do CEO	7
2.2. A Marca	8
2.3 <i>Brand Equity</i>	10
2.4 Conclusão	13
3. <i>Modelo de Análise</i>	15
3.1. Objetivo e questões de investigação	15
3.2 Modelo	15
3.3. Conclusão	18
4. <i>Metodologia</i>	19
4.1 Abordagem metodológica	19
4.2 Recolha de dados	21
4.3 Análise dos dados	23
4.4 Conclusão	25
5. <i>Análise e Discussão dos Resultados</i>	26
5.1 Análise do caso Twitter	26
5.2 Análise do caso Facebook	35
5.3 Análise comparativa	45
5.4 Discussão dos resultados	47
5.5 Conclusão	48
6. <i>Conclusão</i>	50

6.1. Resposta às questões de investigação	50
6.2 Contributos	53
6.3 Limitações e sugestões de investigação futura.....	54

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelo dos quatro pilares de Bolman & Deal	6
Tabela 2: Evolução do conceito de marca.....	11
Tabela 3: Fundamentação conceitual do modelo de análise	16
Tabela 4: Entrevistados.....	21
Tabela 5: Processo de condução das entrevistas.....	22

Índice de Figuras

Figura 1: O âmbito da marca CEO.....	10
Figura 2: Gestão do brand equity.....	13
Figura 3: Modelo de Análise.....	18
Figura 4: Método de estudo de caso	20
Figura 5: Codificação utilizada para o estudo dos casos Twitter (T) e Facebook (F).....	24
Figura 6: Qual é a sua opinião sobre o atual CEO do Twitter?.....	27
Figura 7: Que opinião tem sobre o estilo de liderança do CEO do Twitter?.....	28
Figura 8: Comparação entre a pergunta 6 e 7 (CEO do Twitter).....	30
Figura 9: Considera que O CEO do Twitter tem alguma influência na sua decisão de utilizar o Twitter? [Anexo 1].....	30
Figura 10: Acredita que o CEO do Twitter está ciente das necessidades e expectativas dos seus clientes?	31
Figura 11: Acha que o CEO do Twitter tem uma influência positiva ou negativa na marca corporativa?	34
Figura 12: Qual é a sua opinião sobre o atual CEO do Facebook?	36

Figura 13: Que opinião tem sobre o estilo de liderança do CEO do Facebook?.....	38
Figura 14: Comparação entre pergunta 6 e 7 (CEO do Facebook)	39
Figura 15: Considera que o CEO do Facebook tem alguma influência na sua decisão de usar o Facebook?.....	40
Figura 16: Acredita que o CEO do Facebook está ciente das necessidades e expectativas dos seus clientes?.....	41
Figura 17: Acha que o CEO do Facebook tem uma influência positiva ou negativa na marca corporativa?	44

1. Introdução

Nas últimas décadas, o marketing reinventou-se como uma área na sociedade atual e baseou-se nas realizações conceituais do passado para se focar nos consumidores como indivíduos com sentidos humanos e marcas como imagens (Lemon & Verhoef, 2016). Neste seguimento, tem-se observado que cada vez mais empresas estão a apresentar propostas de valor focadas na criação da experiência onde a marca se torna bem mais do que um produto/serviço. Com a mudança das atitudes da sociedade e a crescente importância da organização como imagem do empregador, a discussão sobre a imagem do CEO (*Chief Executive Officer*) torna-se relevante para a compreensão sobre como desempenha um papel importante na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes e qual a influência da imagem do CEO na confiança do cliente com a organização. Deste modo, o CEO não deve apenas desenvolver o seu papel profissional e social, mas também deve trabalhar para construir uma opinião pública (Stravinskiene et al., 2020).

Assim sendo, é importante que as empresas tenham atenção a todos os seus elementos, mais concretamente ao seu CEO - atitudes e consequentemente, imagem criada -, para que não possam sair prejudicadas. Torna-se, portanto, relevante fazer a ponte entre o CEO das organizações, o cliente e, claro, a perceção da marca corporativa. Deste modo, consegue-se perceber qual/quais o(s) efeito(s) pessoal/pessoais do CEO na marca corporativa e em consequência, é possível responder ao seguinte problema de investigação:

Como é que o CEO pode afetar a marca corporativa da empresa que dirige?

Este problema, por seu turno, desdobra-se em duas questões de investigação que com ele se encontram naturalmente associadas:

Q1: *Como é que os clientes de uma empresa percebem a importância do respetivo CEO?*

Q2: *Como é que os clientes de uma empresa ligam (positiva e/ou negativamente) a pessoa do respetivo CEO à marca corporativa?*

Neste domínio, a pesquisa que deu origem a esta dissertação contribui para a academia, por não existir nenhuma pesquisa que combine o efeito da marca pessoal do CEO com a marca corporativa, havendo, apenas, uma análise individualizada dessas duas temáticas. É, também, um trabalho com elevado contributo para a gestão, por fornecer ferramentas aos CEOs para

que estes possam gerir a sua organização de uma forma mais profissional, sábia e, sobretudo, humanista.

A presente dissertação estrutura-se em seis capítulos. Depois da introdução, apresenta-se a revisão da literatura, com os tópicos mais relevantes para a investigação em causa. Em primeiro lugar, é abordada a noção de CEO, o seu papel dentro das organizações, assim como a sua imagem. É também abordado o conceito de marca e os três tópicos importantes em que esta se pode dividir: marca corporativa, CEO enquanto marca e marca pessoal, não esquecendo a abordagem ao valor da marca ou *brand equity* (BE).

No capítulo seguinte, desenvolve-se o modelo de análise, com base na revisão da literatura efetuada anteriormente. Neste capítulo são apresentadas as questões de investigação, assim como o problema de investigação e o próprio modelo de análise. De seguida, apresenta-se a metodologia, com uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, e é feita a análise e recolha de dados, através de entrevistas a clientes das marcas, Twitter¹ e Facebook. No quinto capítulo dá-se a análise e discussão de resultados, sendo estes realizada separadamente e fazendo também uma análise comparativa dos dois casos de estudo.

Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo, começando por abordar as questões de investigação levantadas anteriormente, destacando as descobertas mais relevantes e as suas implicações, assim como as referências bibliográficas, como suporte científico e credibilização desta dissertação.

¹ O Twitter foi recentemente renomeado para X. Contudo, uma vez que todo o processo de investigação (incluindo a recolha e análise dos dados) foi realizado com o nome Twitter, optou-se por manter esta designação ao longo da dissertação.

2. Revisão da Literatura

Esta revisão da literatura abrange três áreas fundamentais para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa que visa abordar o problema de investigação anteriormente apresentado. Inicialmente, é apresentado o conceito de CEO, o seu papel nas organizações e a imagem do mesmo. Em seguida, é abordado a noção de marca, assim como algumas das suas variantes: marca corporativa, CEO enquanto marca e marca pessoal. Por fim, a secção 2.3 explora o *brand equity* (valor da marca) tendo em conta a diferença na sua definição pelos autores.

2.1 O CEO

2.1.1 Papel do CEO nas organizações

O *Chief Executive Officer* (doravante designado apenas por CEO) é conhecido por exercer uma função importante e determinante nas estratégias de tomada de decisão que têm grandes impactos a longo prazo nas organizações (Crossland et al., 2014). É o chefe da equipa de gestão executiva de qualquer empresa e dirige os assuntos da mesma organização, sendo que é também membro do conselho de administração de empresas (Asuquo & Osasu, 2019). O CEO é, então, visto como o elemento empresarial que mais decisões toma e o principal responsável por todas as funções de gestão e organização. Neste contexto, é a pessoa que implementa a missão da organização e assegura que seguirá a visão desta, através do planeamento do seu futuro (Gürel et al., 2022). Este conceito é, portanto, explorado há vários anos, descobrindo-se cada vez mais novas perspetivas desta definição. Também como a definição de “líder”, inerente à função de CEO, está em constante transformação, ilustrando a ideia e que a concetualização corporativa resulta num processo dinâmico (Stravinskiene et al., 2020).

Tendo cada autor interpretações particulares no ambiente organizacional, Thomas et al. (1993) defendem que cada CEO pode tomar uma decisão completamente diferente de outro, mesmo sendo apresentados a situações muito semelhantes. Deste modo, estes executivos contribuem fortemente com as suas cognições e valores para os resultados de uma organização (Hambrick, 2007).

Segundo Stravinskiene et al. (2020), a teoria da liderança diz que a imagem é uma característica inerente à pessoa visto que existe uma relação entre as características dos executivos e os traços de personalidade. Deste modo, John et al. (2008) afirmam que no

momento da tomada de decisão, os traços de personalidade de um colaborador são muito relevantes. Posto isto, uma simples escolha de um cargo ou projeto profissional, um candidato mais extrovertido terá maior tendência em optar por um cargo com maior exposição e os candidatos mais metódicos, optarão mais facilmente por cargos em que é necessário um nível de organização mais elevado (Soto & John, 2017).

Assim sendo, não só os traços pessoais influenciam nas suas tomadas de decisões, mas também o ambiente em que o CEO está inserido. A título de exemplo, Hambrick et al. (1993) puderam nos mostrar que os diretores executivos que eram relativamente recentes no seu setor, apresentavam um pensamento mais aberto no que diz respeito à necessidade de mudança em relação àqueles que já se encontravam há muito tempo dedicados ao mesmo setor, abrangidos pela mesma circunstância.

Para além disso, constata-se que para decisões estratégicas de poder, uma elevada autodisciplina presente no CEO pode representar um papel fulcral, refletindo-se em grandes vitórias ou em grandes perdas, caso não tenha esta característica (Tang, 2021). Desta forma, é muitas vezes recomendado que os CEOs desenvolvam a sua capacidade de autodisciplinada, para que possam obter o máximo de benefícios do poder de CEO, enquanto diminuem o risco negativo do mesmo (Rowe, 2012).

Na literatura entende-se ainda que os CEOs que têm um percurso profissional variado, têm maior tendência para procurar modelos mentais diferentes e que priorizam ambientes diferentes, encaminhando as suas organizações para novos caminhos. Por outro lado, se estes executivos apresentarem um percurso profissional sólido e pouco variável, haverá uma maior tendência de levarem as suas empresas por modelos de gestão mais comuns, devido às suas preferências por o que é mais estável e aparentemente seguro (Crossland et al., 2014).

Fazendo uma comparação com 30 anos atrás, os CEOs atualmente passam menos tempo nas empresas correntes e provavelmente conseguiram o seu cargo atual através do exterior (Hamori & Kakarika, 2009). No entanto, nem todos seguem o mesmo caminho e alguns ainda seguem percursos de carreira mais tradicionais, subindo através da ordem vertical de um certo setor, dentro de uma empresa específica (Hamori, 2010)

O sucesso da organização e a realização dos seus objetivos é da responsabilidade do CEO. Por outras palavras, a noção básica do CEO é levar a empresa a alcançar os seus objetivos e

utilizar eficazmente todos os recursos organizacionais com uma certa orientação. O CEO é um papel que inclui a gestão, mas que vai além da gestão no seu âmbito (Gürel et al., 2022) .

Deste modo, pode-se observar certas responsabilidades que o CEO tem de corresponder no que toca ao seu cargo organizacional. O CEO deve definir a estratégia, alinhar a organização, liderar a equipa de topo, trabalhar com a direção, ser o rosto da empresa para os intervenientes externos, e gerir o seu próprio tempo e energia. (Dewar et al., 2019). Desempenham também, um papel particularmente importante nas decisões relativas à divulgação. Especificamente, os modelos mentais, a cultura e a história dos CEOs são fundamentais para a transparência empresarial (Lewis et al., 2014).

Para além do CEO ter a responsabilidade geral de criar, planejar, implementar, e integrar a direção estratégica de uma organização, este também é responsável pelas operações, marketing, financiamento, criação da cultura da empresa, recursos humanos, contratação, despedimento, cumprimento das normas de segurança, vendas e relações pessoais (Jain & Yadav, 2017). Os mesmos autores ainda simplificam mais as responsabilidades dos diretores executivos, como sendo “tudo aquilo que eles realmente fazem, ou seja, trabalho que não podem delegar”, apontando a criação da cultura, como um dos trabalhos que não podem ser delegados.

Em praticamente toda a literatura sobre o tema, pode-se então observar as áreas principais nas quais um CEO assume responsabilidade no dia a dia (Dewar et al., 2019; Jain & Yadav, 2017):

Estratégia corporativa – Formulação e implementação do plano estratégico que orienta a direção do negócio ou organização, assim como supervisionar a design, marketing, comunicação, distribuição e qualidade de programas, produtos e serviços.

Alinhamento organizacional – O CEO deve procurar alinhar o talento dos seus colaboradores com a estratégia organizacional, procurar colocar igual rigor em ambos.

Equipa e processos – Priorizar a dinâmica das equipas e entre elas, supervisionar a eficiência e a eficácia dos principais processos de gestão de uma empresa, e apresentar determinação no combate aos preconceitos individuais e institucionais que diminuem a eficácia da equipa e dos processos.

Normas pessoais de trabalho – Devem delegar e limitar o seu grau de envolvimento em algumas tarefas de modo a gerir a própria energia.

Partes interessadas externas – Conhecendo a missão visão e valores da empresa, o CEO deve utilizá-las para tomar decisões, mas também para representar a organização aos olhos do mundo.

Liderança – Orientar, dirigir e avaliar o trabalho de outros líderes executivos, incluindo presidentes, vice-presidentes e diretores, dependendo da estrutura de relatórios da organização. Demonstrando a liderança necessária para fazer da missão da organização um sucesso, incluindo o fornecimento de visão de liderança, liderança que atrai seguidores, e todos os outros aspetos de uma liderança de sucesso.

Recursos humanos – Gestão eficaz de acordo com as políticas da empresa e procedimentos que estejam em total conformidade com as leis e regulamentos em vigor.

Conselho de administração – Solicitar aconselhamento e orientação à administração, sempre que preciso. Também apoia operações, aconselhando e informando os membros da administração, fazendo a interface entre estes e o pessoal.

Por outro lado, Bolman and Deal (2021) mostram que é possível perceber o papel do CEO através de 4 pilares fundamentais consubstanciados na seguinte tabela:

Tabela 1: Modelo dos quatro pilares de Bolman & Deal

Estrutural	Recursos Humanos	Político	Simbólico
CEO como um decisor para estruturar e determinar objetivos (desempenho).	CEO como uma personalidade para contratação de novos colaboradores.	CEO como um determinante ativo no sistema (partes interessadas).	CEO como símbolo da cultura da empresa.

Fonte: Adaptado de (Bolman & Deal, 2021, p. 20)

Com “Estrutural” Gallos and Bolman (2021) referem-se ao facto de uma organização ser sistema hierárquico que funciona com base numa cadeia predeterminada de ordens, regras, procedimentos e processos estabelecidos. Assim sendo, os principais conceitos do quadro estrutural são priorização de tarefas, políticas, objetivos, funções, tecnologia, ambiente e

decisões habituais. Deste modo, as principais tarefas de liderança no quadro estrutural incluem alcançar os objetivos, obter os resultados, bem como modificar a estrutura da organização viável para cumprir as tarefas.

Para “Recursos Humanos” Bolman and Deal (2021) descrevem que este quadro inclui elementos que os líderes usam na liderança da organização, inclui também pedidos e principais requisitos dos empregados, competências pessoais que pensam contribuir para a organização e relações dentro da organização.

Já no ponto “Político” o CEO é composto pelo poder político do líder na organização, choques entre grupos informais dentro da organização e negociações para reuniões banais. Neste parâmetro, a competição organizacional e os movimentos políticos são mais significativos.

Por fim, o parâmetro “Simbólico” caracteriza-se principalmente pela cultura, pelos rituais, pela visão e pelos símbolos da organização. Um líder que utiliza este processo nas suas atividades está a contribuir para que seja criada uma visão comum entre os funcionários, significados diretos de eventos e atividades, bem como incutir a paixão de trabalhar para os outros e com os outros.

2.1.2 Imagem do CEO

Nos dias de hoje, a imagem do CEO começa a interessar devido às alterações constantes das atitudes da sociedade. A imagem do CEO revela-se significativa para se compreender o quanto o fator “imagem” se torna importante para construção e conservação de relacionamentos com os clientes a longo prazo (Stravinskiene et al., 2020).

de Leaniz and Rodriguez (2016) afirmam que a imagem de um líder executivo está profundamente ligada à habilidade deste ter uma boa performance aos olhos dos colaboradores e dos seus clientes. Assim, a imagem do CEO é definida pelo conjunto de sentimentos e atitudes para com o líder executivo. Estes elementos podem ser tangíveis e intangíveis, comunicacionais, valores pessoais e sociais (Criswell & Campbell, 2008).

Por esta mesma razão é que o CEO, atualmente, não deve apenas desenvolver o seu papel profissional e social, mas também deve trabalhar para contruir a opinião pública sobre o setor

ou até mesmo sobre toda a organização. Neste seguimento, o CEO deve manter-se como uma imagem positiva, pronto para ser um modelo a seguir pelos seus colaboradores.

Deverá, então, ser um símbolo de força motivadora e não se encontrar apenas focado na habitual demonstração de poder de forma autoritária, atingindo consequentemente uma cooperação mais equilibrada (Stravinskiene et al., 2020). Estes mesmos autores ainda frisam que o CEO tem a capacidade de definir a visão e missão da organização através dos seus valores percebidos (que fazem parte da imagem do mesmo), impactando e interferindo na maneira como a empresa irá conduzir-se a longo prazo. O líder executivo deve, então, garantir que os seus colaboradores estão satisfeitos em relação à sua imagem, visto que os clientes são sensíveis o suficiente para detetarem essa insatisfação, resultando numa diminuição de confiança para com a organização na eventualidade dessa insatisfação se verificar.

2.2. A Marca

O conceito de marca pode ser definido por um conjunto de elementos, entre eles o nome, o termo, o símbolo e o design. Cada um ou o conjunto deles fará com que cada marca apresente o seu “ADN” e se consiga diferenciar da concorrência. Estes elementos são também importantes para se identificarem como produto ou serviço (Keller, 2009). Deste modo, a definição e estruturação de uma marca acaba por ser determinante para um bom desempenho da mesma no futuro (Kumar et al., 2021). De acordo com Zhang et al. (2015), as marcas mais prestigiadas, estando permanentemente no mercado, acabam por se representar extremamente competitivas, o que por conseguinte, traz ganhos para a empresa.

É importante assinalar que a marca também permite aumentar o valor de um produto/serviço de outras maneiras para além do valor financeiro (Farquhar, 1989). No entanto, Kapferer (2012) realça que nunca se deve esquecer que uma marca deve fazer por distinguir-se de entre os outros produtos, ao invés de apenas descrever o que é o seu produto.

Existem várias abordagens referentes ao significado de marca. Contudo, é de realçar que o conceito de marca comporta abordagens relevantes, definindo como sendo um elemento capaz de criar num mercado diferentes sinergias como, por exemplo, reconhecimento, reputação e notoriedade (Keller, 2013).

- Marca corporativa

Com a introdução formal da noção do conceito de marca corporativa, Balmer (1995), veio constatar que as marcas eram aplicáveis a organizações no seu todo e, portanto, de importância estratégica. Desta maneira, as marcas corporativas representam uma nova e poderosa plataforma através da qual organizações e partes interessadas podem ter trocas e relações contínuas, bilaterais e mutuamente lucrativas. Assim sendo, uma marca corporativa denota um poderoso pacto (um contrato informal) entre uma organização e os seus clientes e outras partes interessadas. No entanto, as marcas corporativas só são significativas quando satisfazem os desejos e necessidades dos clientes e outras partes interessadas (Balmer et al., 2020).

- CEO enquanto marca

Atualmente, pode-se dizer que o CEO é paralelo à marca do produto/serviço e marca corporativa da organização em questão e é aceite como uma 'marca' por direito próprio. A marca CEO, no mais simples termo, é a identidade, reputação e conjunto de qualidades de um CEO em específico que o distingue de outros CEOs. CEO marca é um tipo de marca que ganhou importância recentemente, uma vez que é o principal representante da organização e a face visível da sociedade. Deste modo, é possível afirmar que a marca CEO contribui significativamente para o valor e reputação de uma organização (Erdoğmuş & Esen, 2018).

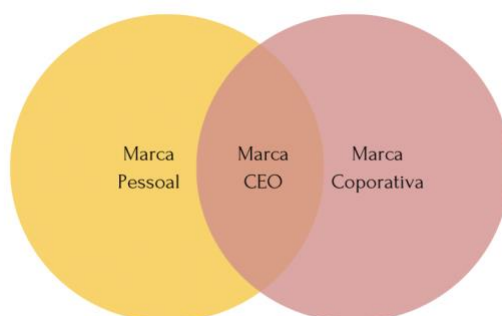
- Marca pessoal

A marca pessoal é um conceito de marketing relacionado com as estratégias de marketing que uma pessoa, enquanto indivíduo e profissional, pode adotar para se promover no mercado. A ideia base é que as pessoas podem ser encaradas como marcas, o que significa que toda a gente tem uma marca pessoal, independentemente da idade, da posição, do negócio e, ainda, de adotar ou não uma estratégia de marketing pessoal (Peters, 1997). Quando o autor definiu este conceito, alegou que todos nós somos CEOs das nossas próprias empresas. No mesmo sentido, Rampersad (2016) explica a marca pessoal através do exemplo do CEO e expressa a necessidade de gerir a marca pessoal. Ainda segundo o mesmo autor, uma marca pessoal é um conceito e uma prática que permite a uma pessoa ser

o CEO da sua própria vida. Sendo assim, a marca CEO pode ser considerada como um subtipo de marca pessoal (GÜREL & ARSLAN, 2020).

É, então, possível afirmar que a marca CEO está localizada graficamente entre a marca pessoal e uma marca corporativa em termos de posição de marca e campo de atividade. Assim, a interceção entre a marca pessoal e a marca corporativa dá origem à marca CEO, como ilustra a figura seguinte:

Figura 1: O âmbito da marca CEO



Fonte: Elaboração própria

No entanto, e com o desenvolvimento da marca pessoal, este conceito tem evoluído para o conceito de marca humana. O conceito vem do marketing, com base na literatura sobre a marca e a sua extensão dos produtos às pessoas (Thomson, 2006). Caracteriza-se por uma entidade que é ao mesmo tempo um indivíduo e uma persona transformada numa oferta comercializada da marca, em que tanto o indivíduo e como a persona são referenciados usando o mesmo nome da marca (Fournier & Eckhardt, 2019).

2.3 Brand Equity

Os clientes são um elemento muito importante para a marca, visto que são o elemento fulcral para todo processo. Brito (2010) refere que apenas é possível falar-se sobre notoriedade, imagem e lealdade quando se tem este elemento. Esta visão leva-nos diretamente para o tópico do valor da marca.

O conceito de *brand equity* (BE) compreende várias definições e perspetivas. Este conceito surge nos anos 80, sendo abordado de várias maneiras distintas: o valor da marca enquanto

relevância financeira, ou seja, o capital da marca; o valor da marca focado principalmente nos seus clientes, onde é importante estar atento às suas atitudes Clifton (2009) e o valor da marca enquanto presença do produto no mercado.

É possível, então, mencionar três principais pilares de perspectivas em relação a este conceito:

- Perspetiva do consumidor (*Customer-Based Brand Equity*) (Aaker, 1996; Keller, 1993);
- Perspetiva do trabalhador (*Employee-Based Brand Equity*) (Park & Srinivasan, 1994);
- Perspetiva financeira (*Financial Brand Equity*) (Mahajan et al., 1994).

Dentro destes pilares, o foco permanecerá no primeiro ponto - perspectiva do consumidor – por ser o que se enquadra melhor para o presente caso de estudo.

No entanto, conforme a sua finalidade, o *brand equity* é percebido de várias maneiras distintas, o que pode resultar numa certa confusão em relação à sua interpretação. Na Tabela 2 podem ser observadas algumas das diversas definições deste conceito apresentadas por vários autores, formando diversas perspectivas:

Tabela 2: Evolução do conceito de marca

Investigador	Definição
Farquhar (1989)	"Definimos o valor da marca como o 'valor acrescentado' que uma determinada marca confere a um produto."
Aaker (1991)	"Um conjunto de ativos e passivos de marca ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que aumentam ou diminuem o valor fornecido por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os clientes dessa empresa."
Keller (1993)	"O efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na reação do consumidor ao marketing dessa marca."
Keller (2002)	"O conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes da marca ... que permite que a marca obtenha um maior volume ou maiores margens do que seria possível sem o nome da marca."
Ailawadi et al. (2003)	"O valor da marca é definido como os efeitos ou resultados de marketing que resultam de um produto com o seu nome de marca, em comparação com os que resultariam se o mesmo produto não tivesse um nome de marca."

Fonte: Adaptado de (Oh et al., 2020, p. 154)

Dos conceitos apresentados, os autores Aaker (1991); Keller (1993) destacam-se como sendo dos mais conceituados pela academia e mais voltados para uma perspectiva baseada no consumidor.

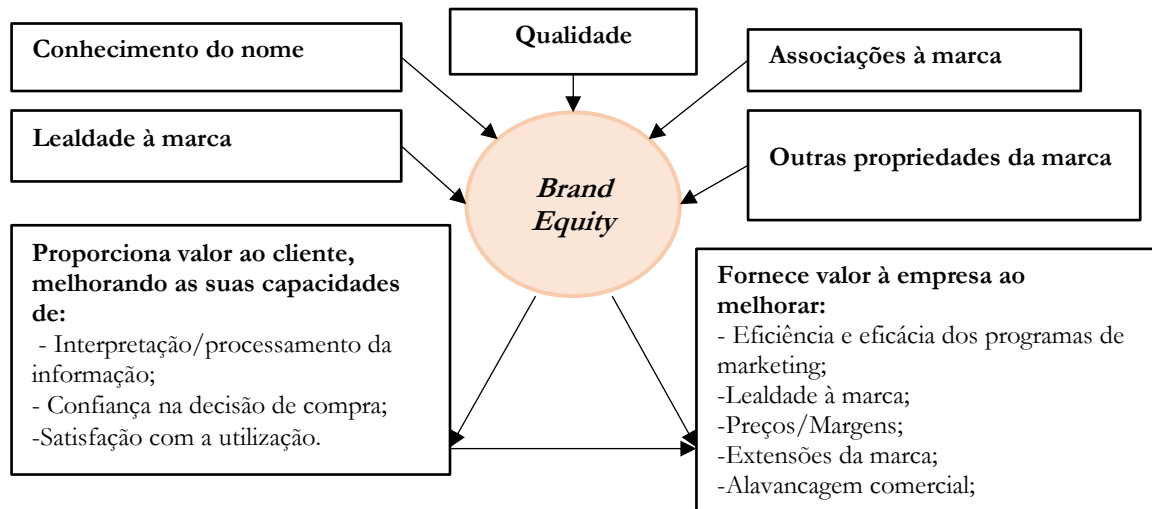
Para Keller (1993) este conceito é o efeito que a consciência pela marca tem sobre as respostas do cliente ao marketing da mesma. O autor tem uma visão de valor da marca baseada no consumidor (*consumer-based brand equity*), sendo que isto acontece quando o cliente está familiarizado com as marcas e detém associações fortes da mesma na memória. O modelo foca-se, portanto, nos efeitos dos desempenhos de marketing para prever comportamentos do cliente, como as suas decisões de compra.

Esta presença na mente dos consumidores é chamada de efeito diferencial da marca, que acontece quando é alcançado uma certa performance nas várias áreas do marketing (van Riel et al., 2005). O autor aclara que na noção da marca enquanto consumidor podem ser definidas duas fontes de valor: a imagem e a notoriedade. A imagem é caracterizada por um conjunto de interpretações e associações que os consumidores têm de uma marca em específico; já a notoriedade deriva do grau de presença que a marca tem na mente dos consumidores, sendo este capaz (ou não) de se lembrar e identificar a mesma (Keller, 2013).

Por outro lado, Aaker (1991) entende o *brand equity* como a soma dos ativos e passivos agregados a uma marca, nome e a um símbolo, sendo que estes somam ou deduzem o valor que é atribuído a um produto ou serviço de uma empresa e/ou clientes dela. No que toca às fontes de valor da marca, Aaker distingue 5: a notoriedade, lealdade à marca, qualidade percebida e as associações à marca como principais, não deixando de realçar a importância de outros elementos, como os direitos proprietários sobre a marca.

Na Figura 2 pode ser observado que estes cinco elementos trazem valor para os clientes e, como consequência, para a empresa.

Figura 1: Gestão do *Brand Equity*



Fonte: Adaptado de (Aaker, 1991, p. 28)

Assim, pode ser percebido que os ativos da marca afetam diretamente o valor da marca e, conseqüentemente, os clientes. Por um lado, podem resultar numa maior facilidade em interpretar, processar, e armazenar informações sobre as marcas. Por outro, podem derivar num abalo da confiança por parte dos clientes quando toca ao momento de comprar, visto que a experiência passada e o nível de familiarização com a marca têm o seu peso (Aaker, 1991). Deste modo, é importante estar atento a todos elementos e respetivos ativos, para que estes não possam afetar a marca, e no caso de uma organização, a marca corporativa.

2.4 Conclusão

A exigência de investigar como é que CEO pode impactar a imagem corporativa da empresa que dirige motivou a exploração de três tópicos que se destacaram como especialmente pertinentes na revisão da literatura.

Primeiramente, introduziu-se o conceito de CEO, delineando o seu papel nas organizações – explicados através de quatro pilares fundamentais - e a sua imagem, ressaltando a importância de se trabalhar a opinião pública. Seguidamente, discutiu-se a noção de Marca, incluindo diversas das suas manifestações: como o CEO enquanto marca, a marca corporativa, e a marca pessoal. Procurando ter em atenção as diferenças entre estas variantes,

concluindo com um diagrama de Venn que explica que a interceção entre a marca pessoal e a marca corporativa dá origem à marca CEO.

Por último, a secção final concentrou-se na análise do Brand Equity, considerando as múltiplas abordagens dadas por diversos autores, e destacando os autores que realçam a teoria baseada na perspectiva do consumidor - *Customer-Based Brand Equity*.

No próximo capítulo, será elaborado um modelo de análise com o intuito de sustentar a investigação e a subsequente análise dos dados, visando preencher a lacuna na literatura anteriormente exposta.

3. Modelo de Análise

O presente capítulo tem como objetivo desenvolver e fundamentar o modelo de análise que servirá como base para o estudo empírico. Na próxima secção, serão esclarecidas as questões de investigação que irão concretizar o problema de pesquisa, permitindo assim a sua operacionalização por meio de uma pesquisa empírica que envolverá a recolha e análise de dados que resultam em contributos teóricos e práticos. Posteriormente, a secção 3.2 apresentará o modelo de análise, incluindo a justificação das suas componentes, bem como os construtos que serão utilizados na recolha e análise dos dados.

3.1. Objetivo e Questões de Investigação

Neste contexto, o objetivo desta dissertação pode ser resumido no seguinte problema de investigação:

Como é que o CEO pode afetar a marca corporativa da empresa que dirige?

Como verificado, esta questão principal desenvolve-se através da revisão da literatura anteriormente apresentada, que possibilitou a exposição de uma lacuna no conhecimento que agora se pretende colmatar. Neste sentido, surgem as seguintes questões de investigação:

Q1: *Como é que os clientes de uma empresa percecionam a importância do respetivo CEO?*

Q2: *Como é que os clientes de uma empresa ligam (positiva e/ou negativamente) a pessoa do respetivo CEO à marca corporativa?*

3.2 Modelo de Análise

Para resolver o problema geral de investigação quanto às duas questões de pesquisa específicas, será indispensável criar um modelo que estabelecerá a fundamentação teórica para a recolha e análise de dados. A Tabela 3 resume a base teórica das três partes desse modelo, relacionando-as às questões de investigação.

Tabela 3: Fundamentação concetual do modelo de análise

Componente do Modelo	Construto	Variável	Significado	Fundamentação Teórica
CEO	Papel do CEO dentro das organizações	• Representatividade • Liderança • Gestão • Tomada de decisão • Autodisciplina • Orientação • Implementação • Contratação • Despedimento	Consiste em definir a estratégia, alinhar a organização, liderar a equipa de topo, trabalhar com a direção, ser o rosto da empresa para os intervenientes externos, e gerir o seu próprio tempo e energia.	Dewar et al. (2019)
	Imagem do CEO	• Construção de relações • Preservação de relações • Comunicação • Valores pessoais e sociais • Opinião pública • Conjunto de sentimentos e atitudes para com o CEO	É definida pelo conjunto de sentimentos e atitudes para com o líder executivo.	de Leaniz and Rodríguez (2016)
Cientes	Marca Pessoal	• Estratégia de Marketing • Autopromoção • Individualidade	É um conceito e uma prática que permite a uma pessoa ser o CEO da sua própria vida.	Balmer et al. (2020); Rampersad (2016)
	CEO enquanto marca	• Identidade • Reputação • Representatividade • Distinção • Transparência	É a identidade, reputação e qualidades de um CEO em específico, que o faz distinguir de outros CEOs.	Erdoğan and Esen (2018)
Marca Corporativa	Marca corporativa	• Estratégia • Plataforma de troca de relações contínuas • Contrato informal entre os clientes e a organização	Representa uma nova e poderosa plataforma através da qual organizações e partes interessadas podem ter trocas e relações contínuas, bilaterais e mutuamente lucrativas.	Balmer et al. (2020)
	<i>Brand Equity</i>	• Notoriedade • Qualidade Percebida • Lealdade • Imagem (associações à marca)	São os principais fatores ligados à atitude e comportamento do consumidor com impacto no valor de uma marca	Aaker (1991)

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, podem ser verificadas três componentes do modelo:

1ª Componente- CEO:

O modelo de análise tem início através da componente CEO. Esta pretende entender o que é um CEO, qual o seu papel nas organizações e o que é o CEO enquanto marca. Deste modo, pretende-se entender se o CEO tem um papel suficientemente forte e impactante na segunda componente.

2ª Componente- Clientes:

A segunda componente é constituída pelos clientes, e juntamente com a primeira componente, pretende dar resposta a:

Q1: *Como é que os clientes de uma empresa percecionam a importância do respetivo CEO?*

Os clientes, por si só, são influenciados pela marca corporativa e por todos os componentes que esta compõe. Assim sendo, é de notar uma forte ligação entre todos estes elementos (Balmer et al., 2020).

3ª Componente- Marca corporativa:

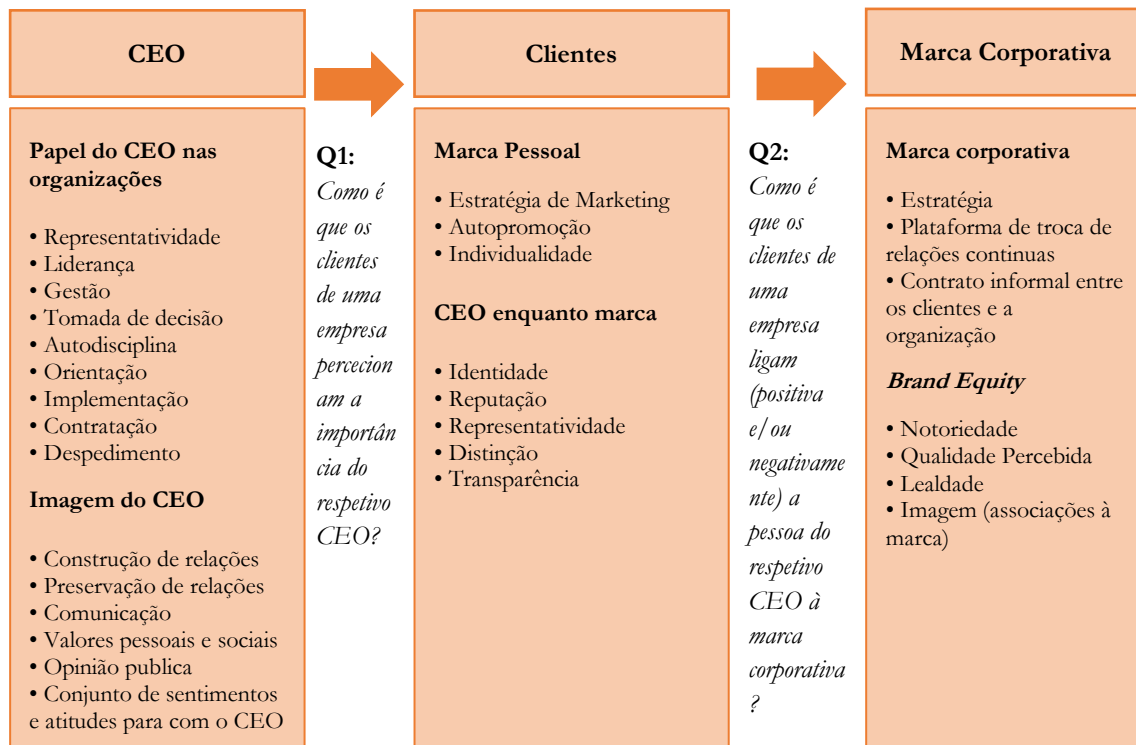
Por fim, esta componente, juntamente com a anterior, consegue responder a:

Q2: *Como é que os clientes de uma empresa ligam (positiva e/ ou negativamente) a pessoa do respetivo CEO à marca corporativa?*

Torna-se imperativo entender se esta componente é suficientemente importante para alterar a opinião dos clientes. Considerando que isso é uma possibilidade, quando o consumidor está familiarizado com as marcas e detém associações fortes da mesma (Keller, 1993).

Com base nessas considerações, a Figura 3 ilustra o modelo de análise criado de maneira simplificada, mostrando de forma clara as questões de investigação associadas entre as componentes.

Figura 3: Modelo de Análise



Fonte: Elaboração própria

3.3. Conclusão

Em conclusão, neste capítulo foi realizado um esforço para identificar, a partir do problema de pesquisa, as questões específicas que são essenciais para o desenvolvimento de um modelo que proporcione uma abordagem organizada na recolha e análise de dados. Cada componente do modelo foi minuciosamente analisada. Portanto, o objetivo do modelo de análise é resumir e justificar tanto o problema quanto as questões de investigação. A partir deste ponto, todo o trabalho realizado terá como referência esse modelo de análise.

4. Metodologia

Depois de um enquadramento teórico do tema apresentado com base na revisão de literatura, segue-se a apresentação e fundamentação da abordagem metodológica e respetivas etapas.

4.1 Abordagem Metodológica

Analizando a academia, existe bastante literatura relativa à área dos CEOs e alguma sobre a marca corporativa; no entanto, ainda não existe nenhuma que combine estes dois grandes tópicos. Assim, embora seja possível encontrar alguma pesquisa apontada para a marca CEO e marca corporativa, é líquido afirmar que a academia não se ocupou ainda de relacionar os sobreditos tópicos.

Através das questões de investigação apresentadas anteriormente, foi considerado que o melhor método a ser utilizado seriam Estudos de Caso, por meio de entrevistas semiestruturadas. Tendo em vista que dados qualitativos fornecem uma compreensão mais profunda de certos fenómenos, ao contrário dos quantitativos (Silverman, 2011).

A investigação qualitativa visa compreender como as pessoas interpretam as suas experiências, como constroem o seu mundo e qual o possível significado que pode ser atribuído às suas experiências (Merriam & Tisdell, 2016). Por esta mesma razão, foi selecionado este tipo de método, visto que se pretende uma melhor compreensão das experiências humanas.

Ao serem aplicados meios de investigação como as entrevistas, é necessário a existência de um diálogo. No mesmo seguimento, o Estudo de Caso é o mais indicado para responder a questões que requerem uma descrição extensiva e aprofundada de alguns fenómenos sociais e que normalmente começam com um “Como?” ou um “Porquê?” (Yin, 2005).

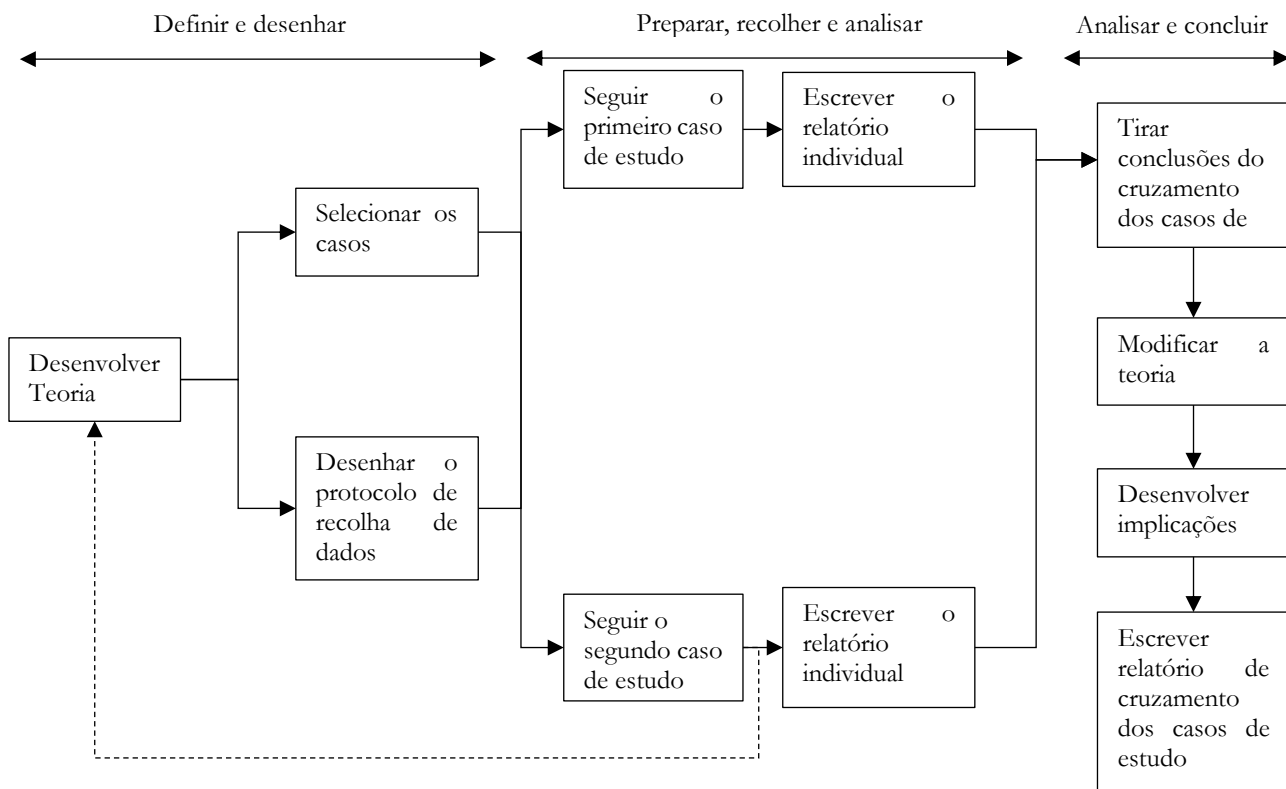
A entrevista semiestruturada recolhe informação detalhada, num estilo que é facilmente comparado com uma conversa, e é frequentemente utilizado quando se deseja aprofundar um tema com o intuito de compreender a fundo as respostas fornecidas (Harrell & Bradley, 2009). Além disso, uma entrevista semiestruturada permite que o entrevistador seja flexível nas perguntas que deseja cobrir na entrevista, com o intuito de compreender os tópicos em discussão e o que se tenta transmitir (Edwards & Holland, 2013).

Assim, será possível afirmar que as entrevistas semiestruturadas proporcionam liberdade ao entrevistador em relação aos temas emergentes. Por outras palavras, estas entrevistas são geralmente organizadas em torno de um conjunto determinado de perguntas em aberto, com a possibilidade de serem levantadas outras questões originadas no diálogo entre o entrevistador e o entrevistado (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

Assim sendo, este tipo de método foi considerado como a técnica mais adequada para recolha de dados para este projeto. Uma vez que a intenção do processo de investigação é perceber se o CEO pode afetar a marca corporativa da empresa que dirige e, desta maneira, utilizar esta entrevista para permitir que os entrevistados se recordem das suas experiências, estando abertos a temas emergentes e proporcionando espaço para mais informações.

A estrutura dos Estudos de Caso foi desenvolvida utilizando o método proposto pela *Cosmos Corporation* para condução dos mesmos (Yin, 2003). Esta estrutura é composta por três fases: Definição e Planeamento, Preparação, Recolha e Análise, e Análise e Conclusão.

Figura 4: Método de estudo de caso



Fonte: Adaptado de (Yin, 2003)

Neste processo, serão entrevistados clientes de 2 marcas, o Twitter e o Facebook, que, por serem marcas extremamente jovens, se tornam mais relevantes para a elaboração destes dois estudos de caso. A escolha destas duas marcas teve como fator preponderante a existência de CEOs que podem ser considerados figuras importantes da atualidade, o que facilita a recolha de opiniões dada a notoriedade de ambos.

Serão entrevistados clientes da geração Y e Z por se mostrarem como personalidades adaptadas ao mundo virtual. Assim sendo, o estudo irá abranger a geração que cresceu com o surgimento das redes sociais e a geração que nunca conheceu o mundo sem internet, redes sociais, telemóveis e *smartphones* (Bolton et al., 2013; Turner, 2015).

Por fim, o número de entrevistas necessárias para um estudo qualitativo adequado não está definido. Reconheceu-se que assim que os participantes começam a partilhar as mesmas ideias e não surtissem novos conceitos que se atinge um ponto de saturação, resultando no término das entrevistas (Yin, 2009).

4.2 Recolha de Dados

O contacto com os clientes das 2 empresas - Facebook e Twitter - foi realizado em Portugal, num período compreendido entre 20 de abril de 2023 a 30 de maio de 2023, a 16 clientes, utilizadores das plataformas. Esta recolha e análise de dados é baseada em dois estudos de caso: o estudo de caso da empresa Twitter e o estudo caso da empresa Facebook. Todas as entrevistas foram registadas em formato de áudio e transcritas, garantindo aos entrevistados total confidencialidade, o que implica que os seus nomes não se encontram revelados. No que diz respeito aos métodos de contacto para alcançar cada cliente, foram utilizados apenas 3: Contacto através do email institucional, contacto telefónico e LinkedIn (mensagem através da plataforma).

Tabela 4: Entrevistados

Entrevistado	Data	Idade	Formação	Profissão
E1	24 de abril de 2023	24	Pós-graduação	Fundador e CEO de uma marca de joias
E2	26 de abril de 2023	28	Licenciatura	<i>Personal Trainer</i>

E3	27 de abril de 2023	25	Licenciatura	Especialista em Programática
E4	28 de abril de 2023	24	Ensino secundário	Estudante de Direito
E5	3 de maio de 2023	27	Licenciatura	Consultor Jurídico em empresa do setor empresarial do estado
E6	5 de maio de 2023	26	Mestrado	Especialista em e-commerce
E7	8 de maio de 2023	27	Mestrado	Designer de Produto
E8	9 de maio de 2023	29	Ensino secundário	Programador
E9	10 de maio de 2023	29	Licenciatura	Consultor informático
E10	12 de maio de 2023	22	Licenciatura	Comprador de espaços publicitários online
E11	15 de maio de 2023	27	Mestrado	Gestor de Redes Sociais
E12	17 de maio de 2023	24	Mestrado	Fundador e diretor de uma ONG
E13	22 de maio de 2023	25	Licenciatura	Fundador e CEO de uma empresa de mobiliária de luxo
E14	24 de maio de 2023	25	Mestrado	Desempregado
E15	26 de maio de 2023	27	Pós-graduação	Consultor
E16	29 de maio de 2023	24	Mestrado	Gestor de Conteúdo

Fonte: Elaboração própria

Com base na revisão de literatura desenvolvida anteriormente, foi preparado um guião para conduzir as entrevistas, de modo que os clientes respondam a perguntas chave para um desenvolvimento natural deste estudo de caso. O guião pode ser consultado no Anexo 1. No seguimento das entrevistas, foram aplicadas 3 etapas de acordo com a proposta de (Kasunic, 2010) (Tabela 5):

Tabela 5: Processo de condução das entrevistas

Orientação	Introdução e troca de contactos. Descrição do estudo e da estrutura da entrevista. Classificação em relação a expectativas e consentimento referentes ao compartilhamento de dados obtidos ou outros assuntos.
Informação	O entrevistador utiliza o guião e recolhe as respostas.
Finalização	O entrevistador analisa os pontos-chave, algum problema e confirma a precisão das respostas. O entrevistado é convidado a fornecer feedback sobre o processo de entrevista. O entrevistador agradece e pede ao entrevistado permissão para qualquer contato futuro.

Fonte: Adaptado de (Kasunic, 2010, p. 77)

Assim, seguindo o modelo e ordem do quadro acima representado, o processo começou com a apresentação do entrevistador e a introdução à intenção do estudo e respetiva estrutura. Depois dos entrevistados concordarem em participar, assinando o documento de consentimento, as conversas foram registadas em áudio e, em seguida, transcritas para tornar mais fácil a análise das mesmas posteriormente. Como o modelo de Kasunic (2010) sugere, deu-se início às entrevistas seguindo o guião previamente preparado, optando por um estilo relaxado, tentando que a entrevista em tudo se assemelhasse uma conversa. Por fim, verificou-se se ficou algum ponto chave por responder, perguntando se o entrevistado tinha alguma sugestão ou algo a acrescentar, deu-se por terminada a entrevista, trocando contactos para alguma ocasião profissional no futuro.

Desta maneira, o guião teve como objetivo cobrir os seguintes tópicos:

- 1º. Perceber se os entrevistados reconhecem facilmente o CEO do Twitter e do Facebook;
- 2º. Perceber se o entrevistado tem alguma opinião formada sobre as plataformas em estudo;
- 3º. Perceber quais as opiniões dos entrevistados em relação aos CEOs em questão;
- 4º. Perceber quais as opiniões dos entrevistados em relação ao estilo de liderança dos CEOs em questão;
- 5º. Perceber se o entrevistado considera que o CEO em específico tem alguma influência na sua decisão de utilizar a rede social;
- 6º. Perceber se os entrevistados consideram que os CEOs em questão, estão cientes das suas necessidades e expectativas;
- 7º. Perceber como é que os entrevistados avaliam a capacidade destes CEOs gerirem crises e situações difíceis;
- 8º. Perceber se o entrevistado considera que os CEOs em específico têm alguma influência (positiva ou negativa) na marca corporativa.

4.3 Análise dos Dados

Para realizar a avaliação do conteúdo das entrevistas, garantiu-se a sua transcrição para ficheiros Word, através do *software* de transcrição Notta. No entanto, posteriormente, foram

realizadas correções para abordar possíveis omissões ou imprecisões que são comuns nestas aplicações. Os registos transcritos das entrevistas foram então inseridos no *software* de análise de dados qualitativos NVivo para passarem pelo processo de codificação. Este processo foi desenvolvido com base em categorias que transmitissem um sentimento. Esta análise valorativa foi aplicada na pergunta 6 e 7, onde foram codificadas as opções “Amplamente Positiva”, “Amplamente Negativa”, “Opinião Neutra” e “Sem Opinião” e na pergunta 11 “Positiva”, “Negativa”, “Ambas (Positiva e Negativa)” e “Sem Opinião”.

Para a pergunta 8, 9 e 10 foi utilizada uma categorização dicotómica, com a codificação de apenas “Sim” e “Não”. Para diferenciar e facilitar a organização entre os dois Estudos de Caso, os códigos foram feitos de igual forma, mas identificados com um “T” para os que correspondem à codificação do Twitter e com um “F” aos que correspondem aos dados do Facebook. A Figura 5 apresenta de forma detalhada o processo de codificação utilizado.

Figura 5: Codificação utilizada para o estudo dos casos Twitter (T) e Facebook (F)

Name	Files	References	Created on	Created...
☐ T-Sem Opinião	4	8	17 Jun 2023 at 15:58	MC
☐ T- Sim	3	3	18 Jun 2023 at 12:28	MC
☐ T- Positiva	3	3	18 Jun 2023 at 13:13	MC
☐ T- Opinião Neutra	3	4	17 Jun 2023 at 16:47	MC
☐ T- Negativa	7	7	18 Jun 2023 at 13:13	MC
☐ T- Não sabe	2	2	28 Jun 2023 at 21:...	MC
☐ T- Não	13	13	18 Jun 2023 at 12:28	MC
☐ T- Amplamente Positiva	3	3	17 Jun 2023 at 15:57	MC
☐ T- Amplamente Negativa	12	20	17 Jun 2023 at 15:57	MC
☐ T- Ambas (Positiva e Neg...	3	3	18 Jun 2023 at 13:43	MC
☐ T- Acredita que não	4	4	28 Jun 2023 at 21:...	MC
☐ T- Acredia que sim	10	10	28 Jun 2023 at 21:...	MC
☐ F- Sim	3	3	2 Jul 2023 at 19:45	MC
☐ F- Sem Opinião	11	20	1 Jul 2023 at 11:39	MC
☐ F- Positiva	6	6	4 Jul 2023 at 21:15	MC
☐ F- Opinião Neutra	3	3	1 Jul 2023 at 12:02	MC
☐ F- Negativa	6	6	4 Jul 2023 at 21:15	MC
☐ F- Não sabe	4	4	4 Jul 2023 at 20:12	MC
☐ F- Não	13	13	2 Jul 2023 at 19:45	MC
☐ F- Amplamente Positiva	3	3	1 Jul 2023 at 11:37	MC
☐ F- Amplamente Negativa	7	8	1 Jul 2023 at 11:38	MC
☐ F- Ambas (Positiva e Neg...	2	2	4 Jul 2023 at 21:15	MC
☐ F- Acredita que sim	10	11	4 Jul 2023 at 20:11	MC
☐ F- Acredita que não	3	3	4 Jul 2023 at 20:11	MC

Fonte: Elaboração própria

4.4 Conclusão

Em suma, neste capítulo, procurou-se caracterizar e justificar a abordagem metodológica empregada na pesquisa que deu origem a esta dissertação. Foi dedicada uma atenção especial ao processo da recolha e análise dos dados, destacando a sua conexão com o referencial teórico, os problemas de pesquisa e, por fim, o modelo de análise desenvolvido no capítulo anterior. O próximo capítulo a ser apresentado aborda a análise dos dados recolhidos.

5. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, com base no modelo de análise adotado, serão exploradas as questões de investigação a partir das diferentes dimensões identificadas durante as entrevistas. Desta forma, o capítulo estará dividido em duas secções – O Estudo de Caso Twitter e o Estudo de Caso Facebook – onde terá lugar uma breve descrição de cada um deles. Assim sendo, em cada um destes casos, serão abordadas as principais perguntas da entrevista em termos de relevância para o estudo em questão, assim como a interligação de resultados com a revisão de literatura anteriormente estudada. Esta análise de dados é então destinada à discussão dos resultados obtidos. Conforme mencionado no capítulo anterior, o *software* NVivo foi utilizado para o tratamento e análise do conteúdo das entrevistas.

5.1 Análise do Caso Twitter / Elon Musk

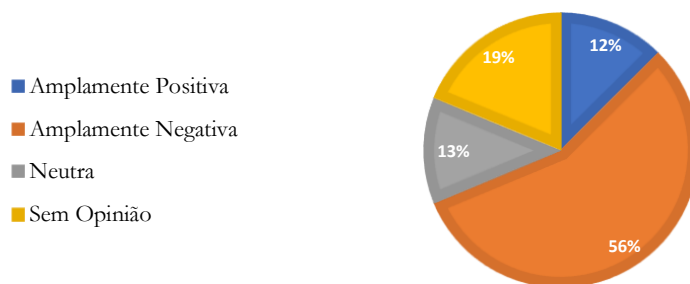
Atualmente, o Twitter é o 5º website mais visitado no mundo, contando com cerca de 6.4 Biliões de visitas em abril de 2023. A maior parte destes utilizadores têm idades compreendidas entre os 18 -34 anos e o público, no total, é predominantemente masculino (67,68%) (Similarweb, 2023b).

A primeira pergunta da entrevista, "Qual é a sua opinião sobre o Twitter?", foi formulada com o objetivo de criar um ambiente amigável e descontraído, permitindo que o entrevistado se sentisse à vontade desde o início. Esta questão, embora não estivesse diretamente relacionada ao foco principal da entrevista, serviu como *ice breaker*, estabelecendo uma conexão inicial entre o entrevistador e o entrevistado. Esta abordagem inicial busca estabelecer um clima de confiança e abertura, encorajando o entrevistado a compartilhar suas opiniões de forma mais livre e espontânea ao longo da entrevista.

Durante o processo de entrevistas, foi evidente que todos os entrevistados possuíam um conhecimento claro e consistente sobre a identidade do CEO do Twitter. Sem exceção, cada um dos entrevistados estava ciente de que Elon Musk, o renomado empresário e figura pública de destaque, ocupava essa posição de liderança na plataforma de rede social. A familiaridade dos entrevistados com a figura de Elon Musk e o seu papel como CEO do Twitter refletiu-se nas suas respostas e comentários ao longo das entrevistas. Esta consciência generalizada demonstra a influência e o impacto significativos que Elon Musk exerce na esfera tecnológica e nos meios de comunicação social.

Ao longo das entrevistas, também se procurou saber qual a opinião dos entrevistados em relação a este CEO. No gráfico seguinte podem ser observadas as respostas de maneira simplificada e as respectivas percentagens:

Figura 6: Qual é a sua opinião sobre o atual CEO do Twitter?



Fonte: Elaboração própria

56% das respostas expressaram uma opinião amplamente negativa em relação ao CEO do Twitter. Estas opiniões podem sugerir descontentamento, críticas ou preocupações significativas às suas atitudes, ações e estilo de liderança.

“Pessoalmente, não me identifico com os valores do Elon Musk. Reconheço que é uma pessoa bastante inteligente, mas não gosto de muitas atitudes dele. Por exemplo quando comprou o Twitter ativou a conta de Donald Trump que tinha sido banida devido ao ataque ao capitólio.” (E1)

“Em relação ao Elon Musk, acho que é muito revolucionário e talvez ganancioso.” (E6)

“É uma pessoa com a qual não me consigo, de maneira nenhuma, identificar. Parece obsessivo, dissimulado e muito pouco empático.” (E7)

Cerca de 19% das respostas indicaram que os entrevistados não possuíam uma opinião formada sobre o CEO do Twitter, o que pode sugerir falta de conhecimento ou interesse sobre a figura do CEO ou até um nível de neutralidade em relação às suas ações e desempenho do mesmo.

“Não tenho opinião formada.” (E11)

“Não tenho, não sigo de perto.” (E12)

Para além disso, 13% das respostas foram classificadas como neutras. Esta categoria sugere uma visão equilibrada, sem uma inclinação clara para o positivo ou negativo. É possível que

estes entrevistados tenham uma percepção neutra do CEO do Twitter ou que tenham uma visão limitada das suas ações e impacto.

“Ele tem o seu valor pelo que criou e pelo legado que vai deixar, também acho que é um génio. Mas como tudo, tem um lado brilhante e um lado mais obscuro.” (E2)

“Não tem grande opinião sobre o Elon Musk, pois só ouço opiniões de amigos e nunca pesquisei muito sobre a pessoa em causa. No entanto a ideia que tenho dele é que é uma pessoa muito inovadora e com grandes competências de liderança e por outro lado um pouco “infantil” em alguns casos.” (E14)

Por fim, com a menor percentagem, apenas 12% das respostas foram classificadas como amplamente positivas em relação ao CEO do Twitter. Isto indica que poucos entrevistados têm uma visão favorável, demonstrando apoio, admiração ou satisfação pela pessoa ou desempenho deste CEO.

“Considero o Elon Musk uma pessoa que pensa muito pelo futuro da humanidade, de certa forma um génio pelas suas conquistas profissionais na vida. Uma pessoa que vive muito no seu pensamento e mundo.” (E13)

Conforme previamente discutido no capítulo 2 da Imagem do CEO, é de extrema importância que este assegure a satisfação dos colaboradores em relação à imagem que é transmitida. Os clientes, com a sua sensibilidade aguçada, são capazes de detetar qualquer sinal de insatisfação, o que, por sua vez, pode levar a uma diminuição da confiança depositada na organização (Stravinskiene et al., 2020). É, portanto, é imprescindível que o Elon Musk, neste caso, dedique esforços significativos para garantir a satisfação interna, preservando assim a confiança e a reputação da organização perante os seus clientes. Será também interessante analisar os resultados da pergunta 7 (opinião sobre o estilo de liderança do CEO do Twitter), e a correlação que apresenta com a pergunta anteriormente analisada:

Figura 7: Que opinião tem sobre o estilo de liderança do CEO do Twitter?



Fonte: Elaboração própria

Como indica a literatura anteriormente explorada, Gürel et al. (2022) acreditam que o CEO é o responsável por implementar na empresa a sua missão e assegurar a visão da mesma, através do planejamento do seu futuro.

Assim sendo, os resultados acima representados são bastante semelhantes aos da pergunta anterior (pergunta 6):

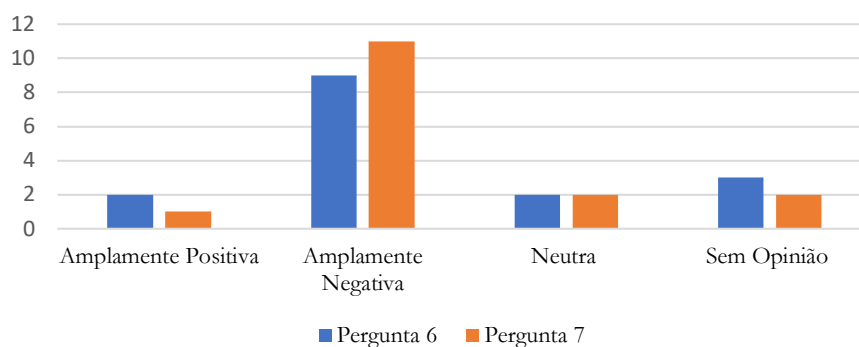
Tendência Negativa: Ambos os gráficos mostram uma tendência predominante de opiniões negativas em relação ao CEO e ao seu estilo de liderança. No gráfico da pergunta 6, 56% dos entrevistados têm uma opinião amplamente negativa sobre o CEO, enquanto que no gráfico da pergunta 7, 69% dos entrevistados têm uma opinião amplamente negativa sobre o estilo de liderança. Esta correlação indica que as opiniões negativas sobre o CEO podem estar relacionadas à percepção de um estilo de liderança desfavorável.

Opiniões Semelhantes: Ambos os gráficos apresentam percentagens semelhantes de entrevistados sem opinião e de opinião neutra. Na pergunta 6, 19% dos entrevistados não possuíam uma opinião formada sobre o CEO e na pergunta 7, 13% dos entrevistados não tinham uma opinião sobre o estilo de liderança do mesmo. Além disso, 13% e 12% (respectivamente) dos entrevistados em ambas as perguntas tiveram respostas neutras. Esta consistência nas respostas indica que alguns entrevistados podem ter uma visão geralmente neutra ou falta de conhecimento específico tanto sobre o CEO assim como, sobre o seu estilo de liderança.

Tendência Positiva: Por fim, apesar deste estilo de resposta continuar a ser o menos respondido (assim como na pergunta anterior), teve ainda menos respostas deste teor no que toca ao estilo de liderança de Elon Musk. Apenas um entrevistado tem uma opinião amplamente positiva no que toca à sua liderança.

Na Figura 8 segue a ilustração da comparação entre as duas perguntas e assinala que cada um do tipo respostas são coerentes na mesma medida.

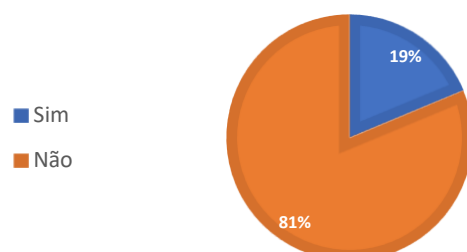
Figura 8: Comparação entre a pergunta 6 e 7 (CEO do Twitter)



Fonte: Elaboração própria

De modo a compreender se os entrevistados consideravam Elon Musk como um elemento influente na sua escolha de utilizar o Twitter foi direccionada a cada um dos participantes a seguinte questão essencial, sintetizada na Figura 9.

Figura 9: Considera que O CEO do Twitter tem alguma influência na sua decisão de utilizar o Twitter? [Anexo 1]



Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados apresentados no gráfico, é possível verificar que a maioria esmagadora dos entrevistados, representando 81% do total, respondeu negativamente, afirmando que Elon Musk não possui influência na sua decisão de utilizar a plataforma. Isto sugere que, na perspetiva destes indivíduos, outros elementos, como recursos da plataforma, funcionalidades, conteúdo disponível ou até mesmo a influência de outras pessoas, têm um peso maior na decisão de usar o Twitter do que propriamente o facto de como CEO é.

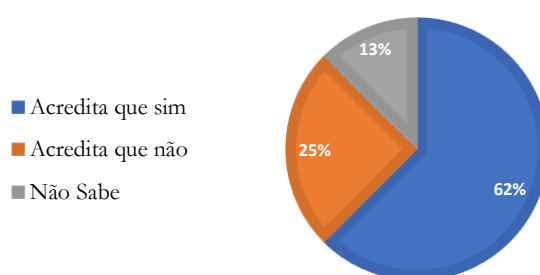
Por outro lado, uma parcela significativamente menor dos entrevistados, representando 19% do total, respondeu afirmativamente, indicando que consideram Elon Musk como tendo alguma influência na sua decisão de utilizar a plataforma.

Pode-se então entender que, apesar de haver mais respostas de teor negativo em relação ao CEO e à sua liderança, maior parte dos entrevistados considera que este não tem influência na sua utilização da plataforma. Por outro lado, todos os que afirmam ter influência (E1, E5 e E9), indicam os valores e estilo de liderança do CEO como os responsáveis fatores para esta causa.

No entanto, é importante assinalar que dois entrevistados que responderam negativamente (E7 e E12) poderiam facilmente alterar para respostas afirmativas se a figura do CEO fosse outra personagem (por exemplo, Donald Trump) ou se o CEO tivesse atitudes racistas, respetivamente. Isto indica que, em determinados casos, se o CEO ou as suas atitudes fossem diferentes, poderia alterar completamente a influencia na utilização da plataforma.

Não terminadas as questões do guião, a análise do gráfico da Figura 10 revela perceções interessantes sobre a crença dos entrevistados em relação à consciência de Elon Musk sobre as necessidades e expectativas dos clientes:

Figura 10: Acredita que o CEO do Twitter está ciente das necessidades e expectativas dos seus clientes?



Fonte: Elaboração própria

Dos participantes entrevistados, 62% acreditam que o CEO está ciente dessas necessidades e expectativas, enquanto que 25% acreditam que ele não está ciente. Além disso, 13% dos entrevistados afirmam não ter certeza ou não saber.

Uma percentagem significativa de entrevistados (62%) acredita que o CEO está ciente das necessidades e expectativas dos clientes, o que sugere uma percepção positiva em relação à liderança do CEO. Isto pode indicar uma confiança na capacidade do CEO em compreender e responder de forma adequada às necessidades dos clientes. Esta percepção positiva pode ser resultado de ações e estratégias implementadas pela empresa para se aproximar dos seus clientes, como pesquisas de satisfação, análise de dados de comportamento do utilizador e ações de *engagement* nas redes sociais.

No entanto, é importante observar que uma quota significativa (25%) dos entrevistados acredita que o CEO não está ciente das necessidades e expectativas dos clientes, o que pode ser indicativo de uma desconexão ou falta de alinhamento entre o CEO e os clientes. Esta percepção negativa pode ser o resultado de falhas na comunicação, tomada de decisões desalinhadas com as expectativas dos clientes ou uma sensação de distanciamento entre a alta liderança e os utilizadores.

A percentagem de entrevistados que afirmam não ter certeza ou não saber (13%) pode refletir uma falta de informação ou conhecimento sobre as ações e estratégias do CEO em relação aos clientes. Pode ser necessário um maior esclarecimento ou transparência por parte da empresa em relação à forma como o CEO lida com as necessidades e expectativas dos clientes, a fim de dissipar a incerteza e fornecer uma base mais sólida para as percepções dos entrevistados.

Em conclusão, este gráfico revela uma variedade de opiniões. Enquanto a maioria acredita que o CEO está ciente, uma quantia significativa expressa ceticismo ou falta de certeza. Estas percepções podem refletir a confiança e a satisfação dos clientes em relação à liderança do CEO, bem como a necessidade de uma comunicação mais clara e ações mais alinhadas com as expectativas dos clientes.

Dando continuação à análise dos resultados da entrevista, cada entrevistado foi questionado "Como avalia a capacidade do CEO do Twitter em gerir crises e situações difíceis?" [Anexo 2]. Cada resposta reflete a opinião dos entrevistados sobre o estilo de gestão de situações desafiadoras e liderança do CEO em questão. Esta análise visa compreender as diferentes perspetivas e opiniões dos entrevistados em relação à habilidade de Elon Musk em enfrentar crises e lidar com situações adversas. Através da compilação dessas respostas, procurou-se

obter *insights* valiosos sobre a percepção geral da capacidade de gestão deste CEO em situações difíceis e sua influência nas respostas dos entrevistados:

Grupo 1: Avaliação da capacidade de gestão de crises Negativa

Estes entrevistados expressaram desapontamento em relação à capacidade do CEO do Twitter em gerir crises e situações difíceis. Destacaram despedimentos em massa, envolvimento em polémicas e a percepção de "infantilidade" na gestão dos utilizadores. Estas opiniões apontam para um CEO pouco sensível, infantil e radical, quando confrontado com a gestão de situações difíceis.

Grupo 2: Avaliação da capacidade de gestão de crises Positiva

Estes entrevistados têm uma visão mais positiva. É enfatizada a resiliência de Elon Musk, destacando o que a marca conseguiu construir ao longo dos anos e a sua capacidade de superar adversidades. É também mencionada a boa escolha e trabalho das equipas, muitas vezes consideradas como chave do negócio e apoio a gestão de crises.

Grupo 3: Avaliação da capacidade de gestão de crises Neutra

A resposta "média" representa uma posição neutra em relação à capacidade do CEO do Twitter em gerir crises e situações difíceis. O entrevistado não expressa uma avaliação positiva ou negativa clara, sugerindo uma postura mais neutra sobre o assunto.

Grupo 4: Incerteza/Sem Opinião

Por fim, alguns entrevistados (E7, E8 e E15) não tinham uma opinião formada ou conhecimento suficiente. Estes expressaram incerteza, falta de conhecimento sobre o assunto ou não possuíam uma opinião específica:

“Não tenbo opinião formada sobre isto. Com Elon Musk tudo o que passa cá para fora é como se estivesse tudo bem...” (E7)

“Não tenbo opinião.” (E8)

“Não sei. Penso que utilizarão equipas específicas de media para poder conter a crise e talvez tomar algum curso de ação que possa distrair a atenção do público dessa mesma crise.” (E15)

Por fim, a última questão da entrevista procura entender se o entrevistado considera se o Elon Musk tem uma influência positiva ou negativa na marca corporativa. Pode-se observar através do gráfico 5, as respostas de uma maneira mais simplificada:

Figura 11: Acha que o CEO do Twitter tem uma influência positiva ou negativa na marca corporativa?



Fonte: Elaboração própria

Observa-se que a maior percentagem de entrevistados, representando 44% do total, considera que Elon Musk tem uma influência negativa na marca corporativa. Esta percepção sugere que estes entrevistados acreditam que as ações, declarações ou comportamento do CEO têm um impacto negativo na imagem e reputação da empresa. Esta opinião negativa pode ser atribuída a diversos fatores, como controvérsias envolvendo o CEO, discordâncias com as suas decisões estratégicas ou discordâncias ideológicas.

Uma quantidade considerável dos entrevistados, correspondendo a 25% do total, afirmou não possuir uma opinião formada sobre a influência deste CEO na marca corporativa. Esta resposta "Sem Opinião" pode indicar que estes entrevistados possuem conhecimento limitado sobre as atividades e performance do CEO do Twitter, ou podem não ter acompanhado de perto as questões relacionadas à empresa e ao CEO.

Por outro lado, 19% dos entrevistados expressaram uma visão positiva em relação à influência do CEO do Twitter na marca corporativa. Estes entrevistados acreditam que as ações e liderança deste CEO contribuem de maneira favorável para a imagem e reputação da empresa. Assim, esta percepção positiva pode estar relacionada a fatores como admiração pela visão estratégica do CEO, sucesso na condução dos negócios ou identificação com os valores e princípios defendidos pelo CEO.

Curiosamente, 12% dos entrevistados afirmaram que a influência do CEO do Twitter na marca corporativa pode ser tanto positiva quanto negativa. Esta resposta indica que estes entrevistados reconhecem que o CEO pode exercer tanto um impacto favorável quanto desfavorável na imagem e reputação da empresa, dependendo do contexto, ângulo de visão ou das circunstâncias específicas.

5.2 Análise do Caso Facebook / Mark Zuckerberg

A rede social Facebook foi inaugurada em 2004 por Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz, Eduardo Saverin e Chris Hughes, alunos da Universidade de Harvard. O seu objetivo era disponibilizar uma plataforma na qual os alunos se pudessem interligar, mudando a forma como as pessoas se conectam (Meta, 2023b).

Mark Zuckerberg, é ainda hoje o CEO da empresa, tendo alterado o nome plataforma para “Meta” em 2021. Segundo o website da Meta, este nome visa identificar os objetivos da empresa com o metaverso. Neste sentido, a empresa pretende que o Facebook (assim como as suas restantes redes sociais) entregue uma mistura de realidade aumentada e realidade virtual dentro da mesma plataforma (Meta, 2023a).

Apesar do que se possa pensar, o Facebook não está em decadência nem entrou no esquecimento. Atualmente o Facebook é o 3º website mais visitado no mundo. Esta rede social registou cerca de 16.8 Biliões de visitas em abril de 2023 (32,32% mulheres e 67,68% homens), sendo que maior parte destes utilizadores têm idades compreendidas entre os 18 e os 34 anos (Similarweb, 2023a).

Em paralelo com o caso anterior, a primeira pergunta "Qual é a sua opinião sobre o Facebook?" teve como objetivo de aplicar um *ice breaker* para facilitar o desenrolar da entrevista.

Durante as entrevistas, foi notório que todos os participantes possuíam pleno conhecimento a respeito da identidade do CEO do Facebook. Em todas as interações ficou evidente que Mark Zuckerberg, o distinto empreendedor e visionário, ocupava este cargo de liderança. A familiaridade dos entrevistados com a figura de Mark Zuckerberg e com a sua posição como CEO do Facebook refletiu-se de forma consistente ao longo das respostas e observações. Esta consciência generalizada ressalta a magnitude da influência e do impacto que Mark

Zuckerberg exerce no cenário tecnológico e no contexto das redes sociais. Para além disso, durante as entrevistas, foi investigada a perspectiva dos entrevistados em relação a este CEO. A seguir, apresenta-se um gráfico simplificado que ilustra as respostas obtidas e suas respectivas percentagens:

Figura 12: Qual é a sua opinião sobre o atual CEO do Facebook?



Fonte: Elaboração própria

Com base nas respostas dos 16 entrevistados em relação ao atual CEO do Facebook, pode-se notar uma diversidade de opiniões. O gráfico revela que 31% dos entrevistados possuem uma visão amplamente negativa do CEO, expressando uma falta de satisfação perante as suas atitudes e valores.

“Muito pouco favorável. Não sou adepto da ideia de redes sociais utilizadas como plataforma política quando é a plataforma a ditar o que deve ou não ser apresentado aos utilizadores. Deixei de usar desde o escândalo da Cambridge Analytica.” (E5)

“A minha perceção dele foi-se alterando. No início gostei bastante da forma de ser dele. Depois senti que se deixou deslumbrar pelos interesses económicos e permite que a rede social que criou seja aquilo em que se está a tornar agora, de um modo negativo.” (E7)

“Quanto ao Mark Zuckerberg, diria que é um líder que está envolvido em escândalos de tráfico de dados, não dá à partida um bom exemplo aos seus colaboradores.” (E9)

Por outro lado, 50% dos entrevistados afirmaram não ter uma opinião formada sobre o CEO, indicando um nível significativo de neutralidade ou falta de conhecimento sobre as suas habilidades e liderança.

“Quanto a Mark Zuckerberg, não estou tão por dentro.” (E1)

“Não tenho opinião formada.” (E11)

Além disso, 13% dos entrevistados manifestaram uma opinião neutra, possivelmente refletindo uma postura equilibrada e objetiva em relação ao CEO do Facebook.

“A ideia que tenho do Mark Zuckerberg é que é alguém muito inteligente, mas que também se encontra envolvido em casos duvidosos de partilha/venda de dados pessoais dos utilizadores do Facebook a outras empresas” (E9)

“Dou mérito pelo que ele criou, afinal para um estudante universitário conseguir criar o Facebook é uma grande conquista. No entanto, além disso, não admiro a sua personalidade e as suas ações.” (E2)

Por fim, apenas 6% dos entrevistados expressaram uma visão amplamente positiva do CEO, sugerindo uma avaliação favorável das suas competências e desempenho.

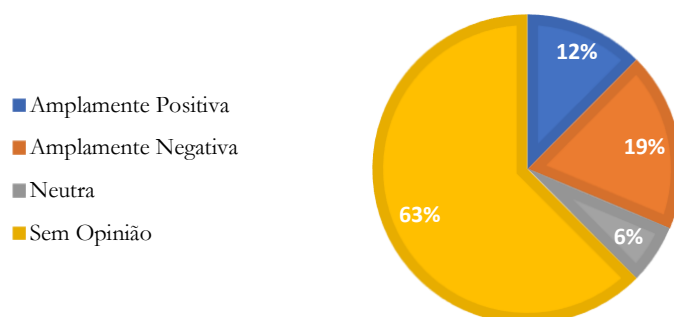
“O Mark considero uma pessoa muito culta e um génio da inovação.” (E14)

Estes resultados revelam a existência de diferentes perceções e expectativas em relação a Mark. Enquanto uma percentagem considerável dos entrevistados se mostrou desfavorável ou indiferente, é importante destacar que a minoria expressou uma visão positiva sobre a sua liderança. Estas respostas indicam a necessidade de uma análise mais aprofundada para compreender os fatores que influenciam estas perceções.

O facto da maior percentagem (50%) representar “sem opinião” pode significar algumas coisas sobre a empresa e a sua gestão. Como foi verificado na revisão de literatura, é importante o CEO trabalhar a sua marca pessoal, a marca CEO. Esta elevada percentagem de resultados pode sugerir que o Mark Zuckerberg não tem trabalhado muito a sua marca pessoal e isso pode refletir-se na falta de opinião dos entrevistados, visto que esta contribui significativamente para a reputação de uma organização (Erdoğan & Esen, 2018).

A seguinte análise corresponde às respostas sobre o estilo de liderança do CEO do Facebook, onde se constata uma variedade de perceções.

Figura 13: Que opinião tem sobre o estilo de liderança do CEO do Facebook?



Fonte: Elaboração própria

O gráfico revela que 19% dos entrevistados possuem uma opinião amplamente negativa em relação ao estilo de liderança do CEO, indicando insatisfação ou discordância com a forma como ele conduz a empresa.

“Em ambos os casos, não teria interesse em ser liderado por essas pessoas. Pelo que vejo de fora, dá a impressão de que são pessoas com pouca empatia pelos outros” (E2)

“Quanto ao estilo de liderança do CEO do Facebook não tenho uma opinião tao formada porque não tenho tanto “conhecimento”. Mas um líder deve dar o exemplo e deve lutar por um mundo mais justo e melhor para todos e eu não vejo o Mark Zuckerberg a fazê-lo.” (E7)

“Quanto ao Mark Zuckerberg, diria que é um líder que está envolvido em escândalos de tráfico de dados, não dá à partida um bom exemplo aos seus colaboradores.” (E9)

Por outro lado, a maioria dos entrevistados, ou seja, 63%, afirmou não ter uma opinião formada sobre o estilo de liderança do CEO, o que sugere uma falta de conhecimento ou compreensão sobre as suas abordagens e práticas de liderança.

“Como referi na pergunta anterior não tenho opinião sobre Mark Zuckerberg, mas pelo menos não passa a má imagem que Elon Musk passa.” (E1)

“Quanto ao Mark Zuckerberg não conheço muito o seu estilo de liderança.” (E11)

“Não conheço a forma como o Zuckerberg gere os recursos humanos da sua empresa” (E13)

Além disso, 6% dos entrevistados expressaram uma opinião neutra, possivelmente refletindo uma posição equilibrada e imparcial em relação ao estilo de liderança do CEO do Facebook.

“O Facebook e o Twitter pelo pouco que conheço, parecem ter estilos de liderança muito semelhantes. Não me quero alongar muito com uma opinião própria pois sinto que não tenho grandes conhecimentos sobre a maneira de como esses 2 líderes trabalham diariamente. Mas o que posso dizer é que ambas as empresas enfrentam desafios em relação a questões importantes como a privacidade, a desinformação

e a segurança dos usuários e creio que o que tentam fazer é “limpar” sempre o nome da sua empresa.” (E10)

Por fim, 12% dos entrevistados apresentaram uma visão amplamente positiva, indicando uma avaliação favorável do estilo de liderança adotado pelo CEO.

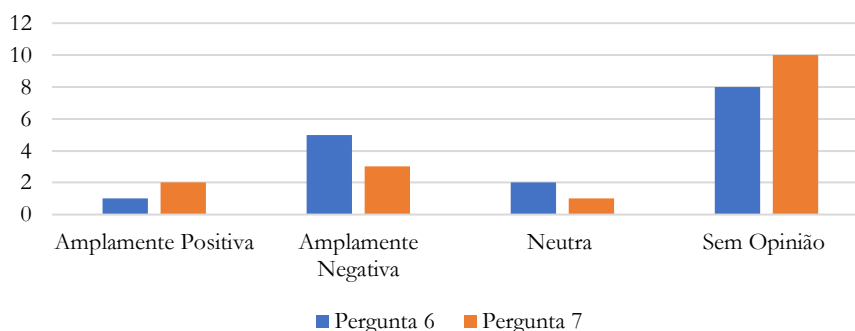
“breve, rápida e intuitiva” (E16)

“liderança mais linear e contínua” (E4)

Estes resultados destacam a diversidade de perspectivas sobre o estilo de liderança do CEO do Facebook. Enquanto uma percentagem significativa dos entrevistados não possui uma opinião clara ou não está familiarizada com o estilo de liderança do CEO, é importante notar que tanto opiniões negativas quanto positivas foram expressas. Isto sugere a existência de diferentes experiências e percepções dos entrevistados em relação à eficácia e adequação do estilo de liderança do CEO.

Ao comparar as respostas dos gráficos das perguntas 6 e 7, referentes ao CEO e ao estilo de liderança do Facebook, identificam-se algumas semelhanças e diferenças interessantes:

Figura 14: Comparação entre pergunta 6 e 7 (CEO do Facebook)



Fonte: Elaboração própria

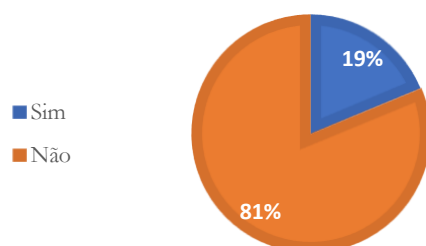
Ao analisar a correlação entre os dois gráficos, é possível constatar que a falta de uma opinião clara é comum tanto em relação ao CEO quanto ao estilo de liderança, o que pode sugerir uma percepção limitada sobre a performance do CEO e sobre o seu estilo de liderança por parte dos entrevistados, o que pode influenciar as suas respostas.

No entanto, é importante ressaltar que, embora haja semelhanças na falta de opinião entre os dois gráficos, as respostas amplamente negativas têm uma presença mais significativa na pergunta 6 em comparação à pergunta 7. Isto pode indicar que os entrevistados têm uma visão mais negativa em relação ao CEO em si, independentemente de seu estilo de liderança.

Em suma, a comparação e correlação entre os gráficos revelam que uma parte dos entrevistados possui uma visão negativa em relação ao CEO do Facebook, ao passo que uma proporção considerável não tem uma opinião clara tanto sobre o CEO quanto sobre seu estilo de liderança. Estas percepções podem ser influenciadas pela falta de informações ou experiências diretas dos entrevistados com o CEO e o seu estilo de liderança.

Ao longo da entrevista, foi questionado a cada um dos entrevistados se consideravam que Mark Zuckerberg tinha alguma influência na sua decisão de utilizar o Facebook:

Figura 15: Considera que o CEO do Facebook tem alguma influência na sua decisão de usar o Facebook? [Anexo 3]



Fonte: Elaboração própria

Os resultados desta pergunta para o Facebook foram exatamente os mesmos que os resultados desta pergunta para o Twitter. Por esta mesma razão optei por não analisar o gráfico, de maneira à informação não se tornar demasiado repetitiva.

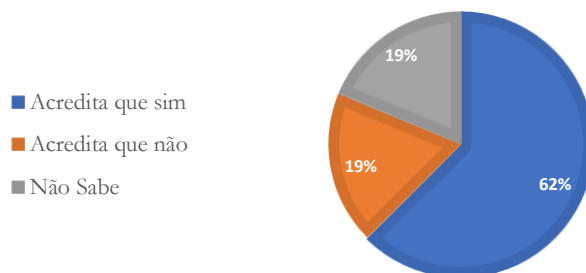
Conclui-se que, apesar de haver uma predominância de respostas inconclusivas (sem opinião) e negativas em relação ao CEO e à sua liderança, a maioria dos entrevistados considera que o CEO do Facebook não exerce influência na sua decisão de usar esta rede social. No entanto, é interessante notar que os entrevistados (E4, E5 e E9) que afirmam ser influenciados pelo CEO, mencionam a falta de segurança, valores e más escolhas na gestão dos utilizadores (e os seus dados pessoais), como os principais fatores para essa influência.

É importante destacar que os entrevistados (E7 e E12), que responderam negativamente, mencionaram que poderiam alterar suas respostas se o CEO fosse uma figura diferente (por exemplo, Donald Trump) ou se o CEO tivesse atitudes racistas, respetivamente. Isto sugere que a percepção destes entrevistados em relação à influência do CEO está condicionada a fatores específicos, como a personalidade do CEO ou suas ações consideradas negativas.

Estes resultados indicam que a opinião sobre a influência de Mark Zuckerberg na decisão de usar o Facebook pode variar dependendo das circunstâncias e das atitudes específicas do CEO. Se o CEO fosse uma figura diferente ou tivesse comportamentos negativos, os entrevistados que inicialmente negaram a influência, poderiam reavaliar as suas respostas e considerar a influência como um fator relevante. Isto ressalta a importância do contexto e das percepções individuais na avaliação da influência do CEO em relação ao uso da plataforma.

Ainda em relação às questões do guião, é pertinente destacar as conclusões obtidas ao analisar o gráfico a seguir, que revela as percepções dos entrevistados sobre a consciência de Mark Zuckerberg em relação às necessidades e expectativas dos clientes.

Figura 16: Acredita que o CEO do Facebook está ciente das necessidades e expectativas dos seus clientes?



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos entrevistados, representando 62% das respostas, acredita que o CEO do Facebook está, de facto, ciente das necessidades e expectativas dos seus clientes. Esta percepção positiva sugere que esses entrevistados confiam na capacidade do CEO em compreender as exigências dos utilizadores da plataforma e em tomar ações adequadas para atendê-las. Esta confiança na liderança do CEO pode estar relacionada à reputação e ao

histórico da empresa, assim como à percepção dos entrevistados sobre a eficiência das estratégias e decisões tomadas pela organização.

Por outro lado, uma percentagem significativa dos entrevistados, representando 19% das respostas, expressa a crença de que o CEO do Facebook não está ciente das necessidades e expectativas dos seus clientes. Esta visão negativa pode ser resultado de percepções de desconexão entre a empresa e os seus clientes, falhas na comunicação ou na resposta às necessidades da audiência. Além disso, é possível que alguns entrevistados tenham tido experiências negativas pessoais ou tenham observado casos de má gestão por parte da empresa, o que pode influenciar a sua percepção sobre a capacidade do CEO entender as necessidades dos clientes.

Outros 19% indicam não saber se o CEO do Facebook está ciente das necessidades e expectativas dos seus clientes ou não. Esta falta de clareza pode ser resultado da falta de informações detalhadas sobre as ações e estratégias do CEO em relação aos utilizadores ou, simplesmente, da falta de familiaridade dos entrevistados com as atividades do CEO em questão.

Em resumo, estas percepções podem ser influenciadas por fatores como a reputação da empresa, experiências pessoais e conhecimento sobre as ações do CEO em relação aos utilizadores da plataforma.

Prosseguindo com a análise dos resultados da entrevista, os entrevistados foram questionados em relação à avaliação da capacidade do CEO do Facebook em gerir crises e situações difíceis [Anexo 4]. Cada resposta representa a perspetiva dos entrevistados sobre o estilo de liderança e gestão diante de desafios enfrentados pelo CEO em questão. Ao compilar estas respostas, pretende-se obter *insights* valiosos acerca da percepção geral sobre a capacidade de gestão do CEO e a sua influência nas opiniões dos entrevistados:

Grupo 1: Avaliação da capacidade de gestão de crises Negativa

Neste grupo, encontra-se dois entrevistados que expressaram a opinião de que tanto o CEO do Facebook quanto o CEO do Twitter têm dificuldade em lidar com crises e situações desafiadoras. Estas respostas sugerem uma percepção negativa em relação às habilidades de gestão dos CEOs, indicando uma falta de confiança na capacidade de enfrentar e superar adversidades.

Grupo 2: Avaliação da capacidade de gestão de crises Positiva

Este grupo é composto por dez entrevistados que destacaram a capacidade dos CEOs em lidar com crises e situações difíceis. As respostas mencionam características positivas como resiliência, profissionalismo, compromisso em evitar repetições de erros passados, postura cautelosa e foco no futuro da empresa. Estas percepções sugerem uma visão mais positiva sobre a capacidade dos CEOs em enfrentar desafios, superar crises e tomar medidas eficazes para gerir situações difíceis.

Grupo 3: Avaliação da capacidade de gestão de crises Neutra

A resposta "média" reflete uma posição neutra em relação à capacidade do CEO do Facebook em lidar com crises e situações difíceis. O entrevistado não apresenta uma avaliação positiva ou negativa definida, indicando uma postura mais equilibrada e neutra em relação ao assunto.

Grupo 4: Incerteza/Sem opinião

Os três entrevistados restantes demonstraram uma falta de opinião formada ou conhecimento limitado sobre a capacidade de gestão de crises do CEO do Facebook. As suas respostas indicam que não possuem informações suficientes ou não possuem conhecimento especializado para avaliar essa capacidade específica:

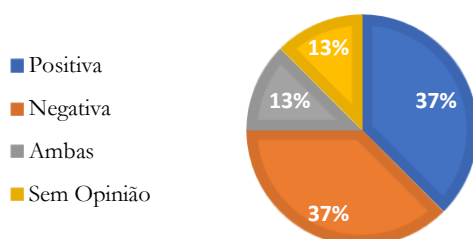
“Quanto ao CEO do Facebook, não tenho muito conhecimento.” (E1)

“Não tenho opinião.” (E8)

“Não sei. Penso que utilizarão equipas específicas de media para poder conter a crise e talvez tomar algum curso de ação que possa distrair a atenção do público dessa mesma crise.” (E15)

Na última questão da entrevista, os participantes foram questionados sobre sua percepção em relação à influência do CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, na marca corporativa. O gráfico 12 apresenta uma síntese das respostas obtidas de maneira simplificada:

Figura 17: Acha que o CEO do Facebook tem uma influência positiva ou negativa na marca corporativa?



Fonte: Elaboração própria

A análise do gráfico revela as respostas dos entrevistados em relação à influência do CEO do Facebook na marca corporativa. As opiniões dos participantes foram divididas, com 37% considerando esta influência como negativa e outros 37% avaliando-a como positiva. Uma parcela de 13% dos entrevistados manifestou falta de opinião sobre o assunto, enquanto outros 13% acreditam que a influência do CEO é tanto positiva quanto negativa.

As respostas positivas destacam que o CEO do Facebook desempenha um papel relevante na construção e promoção da marca corporativa. Estes participantes acreditam que o CEO contribui para a reputação positiva da empresa e tem uma influência positiva na imagem da marca perante o público. Esta percepção pode estar relacionada às estratégias de liderança, visão de negócios e capacidade de inovação demonstradas pelo CEO.

Por outro lado, as respostas negativas indicam que alguns entrevistados consideram a influência do CEO do Facebook como prejudicial à marca corporativa. Esta visão pode estar relacionada a polémicas, escândalos ou decisões controversas tomadas pelo CEO, que podem ter afetado negativamente a imagem e a reputação da empresa.

A parcela de entrevistados que expressou falta de opinião demonstra uma postura neutra ou uma falta de conhecimento suficiente sobre o impacto do CEO na marca corporativa. Estes entrevistados não têm uma posição formada ou não possuem informações adequadas para avaliar a influência do CEO.

Por fim, os entrevistados que mencionaram que a influência é tanto positiva quanto negativa reconhecem que o CEO do Facebook pode ter um efeito duplo na marca corporativa. Isto sugere que sua influência pode ser percebida como uma combinação de fatores positivos e

negativos, o que pode estar relacionado a aspetos diferentes de sua liderança, tomada de decisões e impacto nas políticas da empresa.

Esta análise abrangente do gráfico revela a diversidade de opiniões dos entrevistados em relação à influência do CEO do Facebook na marca corporativa. As respostas variadas refletem diferentes percepções e experiências dos participantes, fornecendo uma compreensão mais completa sobre a avaliação da influência do CEO na imagem e reputação da empresa.

5.3 Análise Comparativa

Ao analisar-se os resultados dos casos de estudo do Twitter e Facebook, com base nas respostas dos entrevistados, evidenciam-se algumas diferenças significativas nas percepções sobre o CEO e a liderança em cada plataforma.

No que diz respeito à opinião sobre o atual CEO, constata-se que no Twitter, 56% das respostas foram consideradas amplamente negativas, enquanto apenas 12% foram amplamente positivas. Por outro lado, no Facebook, 31% das respostas foram amplamente negativas e apenas 6% foram amplamente positivas. Estes números indicam que a opinião sobre o CEO é mais negativa no Twitter do que no Facebook, mas é principalmente negativa em ambos os casos.

Quanto ao estilo de liderança, a maioria das respostas foi negativa em ambos os casos. No entanto, constata-se existe uma tendência mais acentuada no Twitter. No Twitter, 69% das respostas foram amplamente negativas, enquanto apenas 6% foram amplamente positivas. No Facebook, 19% das respostas foram amplamente negativas e 12% foram amplamente positivas. Isto sugere que a percepção negativa do estilo de liderança é mais pronunciada no Twitter em comparação com o Facebook, no entanto, tal como a opinião sobre o CEO, a visão sobre a liderança destes é permanentemente negativa, em ambos os casos.

No que se refere à influência do CEO na decisão do entrevistado no uso da plataforma, constata-se que tanto no Twitter como no Facebook, a grande maioria dos entrevistados (81%) afirmou que o CEO não exerce influência na sua decisão de utilização da rede social. Portanto, isto indica uma percepção semelhante em relação à influência do CEO nas duas plataformas.

Ao considerar a consciência do CEO em relação às necessidades e expectativas dos clientes, observa-se que a maioria dos entrevistados em ambos os casos (mais de 60%) acredita que o CEO está ciente dessas necessidades e expectativas. Novamente, vê-se uma percepção semelhante em relação à consciência do CEO nos dois estudos de caso.

Quando se trata da capacidade de gerir crises e situações difíceis, notam-se diferenças significativas entre o Twitter e o Facebook. Relativamente ao Twitter, 44% dos entrevistados avaliaram negativamente a capacidade do CEO nesse aspeto, enquanto no Facebook, 63% avaliaram positivamente. Isto sugere que a percepção da capacidade de gerir crises é bem mais positiva no Facebook em comparação com o Twitter.

Por fim, em relação à influência do CEO na marca corporativa, as opiniões estão bem divididas em ambos os estudos de caso. Enquanto que no Twitter há uma proporção maior de respostas negativas (44%) e uma menor proporção de respostas positivas (18%), 19% acreditam que há influência tanto positiva quanto negativa. No Facebook há uma divisão mais equilibrada entre respostas negativas (37%) e positivas (37%). No entanto, a presença de respostas indicando influência tanto positiva quanto negativa (13%) sugere que os entrevistados reconhecem que a influência do CEO pode ser ambivalente e variar em diferentes aspetos da marca corporativa.

Em conclusão, pode-se afirmar que existem diferenças significativas nas percepções dos entrevistados em relação ao CEO e à liderança entre o Twitter e o Facebook. Embora a opinião negativa e a percepção negativa do estilo de liderança pareçam ser mais predominantes no Twitter, o CEO do Facebook por consequência, recebe uma avaliação mais positiva em relação à capacidade de gerir crises.

No entanto, ambos os casos os entrevistados encontram-se alinhados em relação a estes CEOs não influenciarem a utilização destas plataformas e o facto de sentirem que o Mark e Elon estão cientes das necessidades e expectativas dos seus clientes.

No entanto, em relação à influência do CEO na marca corporativa, as opiniões estão mais divididas em ambos os estudos de caso.

Isto significa que, ao analisar as respostas dos entrevistados em relação à influência do CEO na marca corporativa, não há uma opinião unânime ou predominante. As respostas são variadas e estão divididas, o que indica que os entrevistados têm percepções diferentes sobre

o impacto do CEO na marca da empresa. Alguns podem perceber essa influência como positiva, outros como negativa, e ainda há aqueles que acreditam que a influência pode ser tanto positiva quanto negativa, dependendo de diferentes fatores ou circunstâncias. Não existe, portanto, um consenso claro sobre como o CEO pode estar a influenciar a marca corporativa nos dois estudos de caso (Twitter e Facebook).

5.4 Discussão dos Resultados

Após a análise dos dados nas três secções precedentes, o propósito desta etapa é confrontar os resultados obtidos com a literatura relevante apresentada no Capítulo 2. Especificamente, visa-se:

- Identificar quais resultados, de alguma maneira, se alinham com as descobertas anteriores na literatura;
- Ressaltar o que não foi encontrado nos respetivos casos, apesar das expectativas com base na literatura existente;
- Enfatizar as descobertas inéditas que não foram previamente discutidas na literatura.

Apresenta-se numa tabela [Anexo 6] a síntese destes aspetos que serão depois abordados de forma detalhada.

CEO

Primeiramente, constata-se que em ambos os casos (Twitter e Facebook) os entrevistados compreenderam o papel geralmente atribuído aos CEOs nas organizações, alinhando-se com a literatura. No entanto, não reconheceram alguns aspetos destacados na mesma. No que toca a trazer algo de novo para a literatura, mencionaram-se despedimentos em massa e polémicas associadas ao CEO do Twitter, que não foram considerados apropriados para um CEO. Para além disso, no caso do Facebook, destacou-se a falta de ética relacionada ao escândalo de roubo de dados pessoais.

No que toca à imagem do CEO, constata-se que também em ambos os casos os entrevistados compreendem o que esta representa, estando alinhada com a literatura. No caso do Twitter foi verificado que a imagem que passa para os entrevistados é de uma “celebridade” e no caso do Facebook a imagem do CEO parece não estar bem definida e pouco clara, sendo ambos os resultados novos para a literatura verificada anteriormente.

Cientes

Relativamente à marca pessoal, constata-se que apenas os entrevistados do caso do Twitter estavam a par do que esta representa, de acordo com a literatura. No entanto, ambos os casos não identificaram alguns elementos mencionados na mesma. Por fim, foram mencionados em ambos os casos que nem Elon nem Mark, pareciam não estar atentos nem interessados em desenvolver a sua marca pessoal.

Tendo em conta o constructo do CEO enquanto marca, em ambos os casos os entrevistados estavam a par do que o que esta definição representa, de acordo com a literatura. No entanto, nada de relevante nos casos foi encontrado para que se trouxesse algo de novo para a bibliografia.

Marca corporativa

Relativamente à marca corporativa, constata-se que apenas os entrevistados do caso do Twitter estavam a par do que esta representa, de acordo com a literatura. No entanto, ambos os casos não identificaram alguns elementos mencionados na mesma. No que toca a contributos para a literatura, no caso Twitter é mencionado o interesse pela caça ao *clickbait* em detrimento de valorizar as necessidades dos clientes e, no caso do Facebook, um algoritmo inadequado às necessidades do utilizador.

Por fim, em ambos os casos, os entrevistados estavam a par do que o Brand Equity representa, de acordo com a literatura. Tendo em conta os contributos para a literatura, no caso Twitter são mencionadas as atitudes do CEO como sendo drásticas e por isso, atingindo 2 polos (os fãs e os *haters*). No caso do Facebook, é mencionado a desistência por alguns utilizadores da plataforma, chegando mesmo a apagar as suas contas.

5.5 Conclusão

Este capítulo abordou as questões de pesquisa à luz das dimensões identificadas nas entrevistas, seguindo o modelo de análise como base. O capítulo dividiu-se em duas partes distintas. Na primeira parte, composta por três seções, realizou-se uma análise que abrange o CEO, os Clientes e a Marca Corporativa. A segunda parte deste capítulo, envolveu uma discussão dos resultados. Estes resultados foram comparados com as conclusões da

literatura, revelando tanto consistências quanto divergências. Algumas descobertas não apenas corroboraram o que já estava documentado, mas também identificaram aspectos inexplorados até então. O próximo capítulo, que marca o encerramento desta dissertação, irá dar foco às respostas, às questões de investigação e aos contributos originais desta pesquisa, tanto para a teoria quanto para a gestão.

6. Conclusão

Este capítulo está dividido em três secções distintas. Na primeira seção, pretende-se responder ao problema de investigação e às duas questões de investigação anteriormente formuladas. A segunda seção resume os principais contributos desta dissertação, tanto para a academia como para a gestão. Por fim, são abordadas as limitações e apresentadas sugestões para futuras investigações nesta área de estudo.

6.1. Resposta às Questões de Investigação

Com base nas respostas obtidas durante as entrevistas, é possível fazer as seguintes conclusões em relação aos CEOs do Twitter e do Facebook.

Questão de investigação 1

Como é que clientes de uma empresa percebem a importância do respetivo CEO?

De acordo com as respostas das entrevistas, a perceção dos entrevistados em relação à importância do respetivo CEO varia consideravelmente. Algumas das respostas expressam opiniões positivas sobre a relevância do CEO e a sua influência na empresa. Estes entrevistados consideram o CEO como uma figura central e estratégica na gestão da empresa, atribuindo-lhe uma função de liderança crucial na tomada de decisões e no direccionamento das atividades organizacionais.

Por outro lado, algumas respostas demonstram uma perceção mais neutra ou ambígua em relação à importância do CEO. Estes entrevistados podem não ter uma opinião definida sobre o papel do CEO na empresa ou podem considerá-lo como uma figura importante, mas não necessariamente decisiva para o sucesso ou fracasso da organização.

Além disso, algumas respostas indicam que a importância percebida do CEO pode ser influenciada por fatores específicos, como o estilo de liderança, a capacidade de gerir crises e a conexão com os valores da empresa. Aqueles que percebem o CEO como capaz e alinhado com os valores da empresa tendem a atribuir-lhe uma maior importância ao seu papel.

É importante mencionar que, embora as respostas revelem uma diversidade de opiniões sobre a importância do CEO, a maioria dos entrevistados reconhece o papel do CEO como uma figura relevante para a empresa. Através das respostas, é possível observar que a percepção da importância do CEO é influenciada por diversos fatores, incluindo as ações e comportamentos do próprio CEO, o contexto em que a empresa opera e as experiências pessoais dos entrevistados.

Em resumo, a percepção dos entrevistados em relação à importância do respectivo CEO é multifacetada, refletindo uma variedade de perspectivas e interpretações sobre o papel e relevância destas figuras na empresa.

Questão de investigação 2

Como é que os clientes de uma empresa ligam positiva e/ou negativamente a pessoa do respetivo CEO à marca corporativa?

A partir das respostas das entrevistas, é possível detetar que os entrevistados estabelecem uma ligação entre a pessoa do respetivo CEO e a marca corporativa de forma tanto positiva como negativa. Essa ligação pode ser influenciada por diversas razões e percepções sobre o CEO e a sua atuação na empresa.

Os entrevistados que ligam positivamente a pessoa do CEO à marca corporativa tendem a destacar as qualidades e características positivas do líder, como habilidades de liderança, visão estratégica, capacidade de inovação e sucesso nos negócios. Para estes entrevistados, a reputação e a personalidade do CEO são fatores importantes que contribuem para uma imagem positiva da marca corporativa. Percebem que o estilo de liderança do CEO se reflete nos valores e cultura da empresa e que isso é visto como uma vantagem competitiva e de confiança para a marca.

Por outro lado, os entrevistados que ligam negativamente a pessoa do CEO à marca corporativa destacam as falhas e polémicas associadas ao líder, como escândalos, decisões controversas ou comportamentos inadequados. Estes entrevistados percebem que as ações do CEO podem afetar negativamente a imagem e a reputação da empresa uma vez que a figura do líder é frequentemente vista como “o rosto” da organização. Podem também questionar a ética, a credibilidade ou a competência do CEO, o que pode refletir negativamente na percepção da marca corporativa pelos clientes.

Além disso, existem entrevistados que apresentam uma visão mais neutra ou ambígua em relação à ligação entre a pessoa do CEO e a marca corporativa. Estes podem considerar que o CEO tem uma influência limitada na marca ou que a imagem da empresa é resultado de um conjunto de outros fatores além da figura do líder. Assim, estes entrevistados podem ter dificuldade em estabelecer uma relação clara e direta entre o CEO e a marca corporativa.

Em resumo, as respostas das entrevistas revelam que os entrevistados ligam tanto positiva como negativamente a pessoa do respectivo CEO à marca corporativa. Essa ligação é influenciada por uma série de fatores, incluindo as ações e comportamentos do CEO, a reputação e a imagem percebida da empresa, além das experiências pessoais e conhecimento prévio dos entrevistados sobre o CEO e a organização.

Problema de investigação

Como é que CEO pode afetar a marca corporativa da empresa que dirige?

As respostas às questões de investigação permitem responder agora ao problema central da investigação. É possível perceber que a opinião dos entrevistados sobre como o CEO pode afetar a marca corporativa da empresa que dirige é diversificada. Algumas das opiniões destacam que o estilo de liderança do CEO, as suas atitudes e decisões, podem ter um impacto significativo na imagem da empresa perante os clientes. Por exemplo, alguns entrevistados expressaram preocupações em relação a decisões controversas tomadas pelo CEO, como despedimentos em massa ou envolvimento em polémicas, o que pode afetar negativamente a reputação da marca. Outros destacaram a importância da resiliência do CEO e sua habilidade em enfrentar crises, o que pode ser percebido como um fator positivo para a marca corporativa.

Além disso, a perceção sobre a influência do CEO na marca corporativa também está relacionada com a capacidade de compreender as necessidades e expectativas dos clientes. Se o CEO demonstra estar alinhado com os valores e desejos dos clientes, isso pode reforçar uma imagem positiva da empresa no mercado.

No entanto, algumas respostas também indicam que a opinião sobre o impacto do CEO na marca corporativa pode ser influenciada por fatores contextuais, como as ações específicas do CEO em momentos de crise. Algumas respostas sugerem que o impacto pode ser variável e dependente de circunstâncias específicas.

Em suma, a análise das respostas mostra que o CEO pode afetar a marca corporativa da empresa que dirige através de suas ações, liderança, capacidade de gerir crises e sua conexão com as necessidades dos clientes. No entanto, pode-se observar diferentes resultados em ambos os casos analisados. O Twitter tendo certos pontos e circunstâncias mencionadas anteriormente negativas, apresentou resultados de como o seu CEO tinha um impacto amplamente negativo na marca corporativa. Por outro lado, e em relação a outros tipos de dados ao longo da entrevista, os entrevistados do caso do Facebook não concluíram algo específico, sendo respostas muito divididas.

Pode-se então concluir, que a maneira como o CEO afeta a marca corporativa da empresa que dirige (seja ela negativa ou positivamente) depende essencialmente das próprias características da empresa, do tipo de liderança e dos valores.

6.2 Contributos Teóricos e Práticos

Esta dissertação encerra importantes contributos, tanto do ponto de vista teórico como prático:

- **Contributos teóricos**

Para a academia, esta investigação possibilitou a identificação de algumas questões e tópicos que ainda não tinham sido mencionados na literatura. Procurou-se preencher algumas lacunas de conhecimento, tanto lacunas de conhecimento na área de *branding*, como de gestão e liderança, fornecendo uma abordagem específica sobre o efeito da marca pessoal do CEO na marca corporativa. Estes tópicos têm como objetivo de enriquecer as teorias existentes e abrir caminho para novas perspectivas de pesquisa, visto que foi verificado apenas a existência destes dois temas em separado na academia, faltando a abordagem conjunta e as conclusões interessantes que podem crescer. Assim sendo, ao analisar empiricamente o problema de investigação desta dissertação, esta pode contribuir para a validação ou ajuste de teorias e modelos de *branding* e gestão, proporcionando uma base sólida para futuras pesquisas académicas.

Tendo em conta os casos analisados, verificou-se uma contribuição original à teoria ao mostrar como a perceção do CEO evoluiu na era digital, onde o CEO é frequentemente

visto como uma figura pública com uma imagem variável, velicando-se que essa mudança na percepção desafia as concepções tradicionais.

- **Contributos para a gestão**

Relativamente à gestão, procurando melhorar a compreensão da influência do CEO na marca corporativa, esta dissertação analisa em profundidade de que forma as ações, posturas e personalidade do CEO afetam a percepção da marca corporativa pelos seus clientes. Esta compreensão pode ser valiosa para os gestores, ajudando-os a moldar estratégias gestão e de comunicação mais eficazes.

Para além disso, ao investigar o efeito da marca pessoal do CEO na marca corporativa, a dissertação pode fornecer *insights* úteis para os gestores tomarem decisões relacionadas à liderança, gestão de crises e comunicação. Em primeiro lugar, os CEOs devem reconhecer que trabalhar a sua marca pessoal é importante para criar melhor relação com os seus clientes e porque também acaba por ter efeito na marca corporativa. Deste modo, os gestores devem se preocupar com a partilha das suas opiniões, mesmo que sejam pessoais, uma vez que podem afetar indiretamente a marca corporativa (principalmente se forem opiniões polémicas), por estarem associados na mente dos consumidores. Através dos casos analisados, também se conseguiu perceber que é importante para os clientes terem uma imagem do CEO criada; para isso, será necessário que o CEO trabalhe a sua marca pessoal e que compartilhe informações pessoais (redes sociais, entrevistas, presenças). Por fim, é também importante o gestor lutar por uma empresa ética e com um grau de transparência elevado.

Estes *insights* podem ajudar a alinhar as estratégias da empresa com a imagem desejada perante o público e o mercado. Ao entender como o CEO pode influenciar a marca corporativa, os gestores podem trabalhar para fortalecer a reputação da empresa, aumentando a confiança e a lealdade dos clientes e investidores.

6.3 Limitações e Sugestões de Investigação Futura

Assim como todo o estudo de pesquisa, esta investigação apresenta algumas limitações. Relativamente à metodologia adotada, pesquisa concentrou-se em apenas dois estudos de caso, utilizando uma abordagem qualitativa. Embora considere que tenha sido o melhor

método utilizado para abordar o problema, é importante destacar que existe uma significativa limitação inerente à impossibilidade de generalizar os resultados. Adicionalmente verifica-se algum desconforto nas respostas dos entrevistados, ao perceberem que, não se identificando com o CEO de maneira nenhuma, este fator continuava a não ser suficiente para deixarem de ser utilizadores.

A outra limitação prende-se com a estrutura da amostra, uma vez que poderia ter sido mais diversificada em termos de grau de escolaridade e idade.

Relativamente a sugestões de investigação futura, recomenda-se que sejam feitas entrevistas tanto a empresas distintas como a gerações etárias diferentes. Também seria interessante conduzir estudos longitudinais para acompanhar o efeito do CEO na marca corporativa ao longo do tempo, o que permitiria uma compreensão mais aprofundada das mudanças de perceção da marca e de como as ações do CEO podem impactar a imagem da empresa a longo prazo.

Por fim, outra sugestão futura seria realizar estudos de casos de CEOs que são considerados exemplos de liderança eficaz e com impacto positivo na marca corporativa, permitindo identificar melhores práticas e lições a serem aprendidas para outros líderes, de forma a ter uma referência- a um *role model*.

Referências

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. THE FREE PRESS NEW YORK LONDON TORONTO SYDNEY.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets [Article]. *California Management Review*, 38(3), 102-&. <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Asuquo, N., & Osasu, O. (2019). Chief Executive Officers and their Boards: a Play of Power. *Business and Management Research*, 8, 27. <https://doi.org/10.5430/bmr.v8n2p27>
- Balmer, J. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship (CORPORATE BRAND, CORPORATE BRAND MANAGEMENT. CORPORATE BRAND FUNDAMENTALS). *Journal of general mnagement*, 21, 24-46.
- Balmer, J. M. T., Lin, Z., Chen, W., & He, X. (2020). The role of corporate brand image for B2B relationships of logistics service providers in China. *Journal of Business Research*, 117, 850-861. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.043>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2021). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (7 ed.). Jossey-Bass.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K., & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of service management*, 24(3), 245-267.
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. 9, 49-63.
- Clifton, R. (2009). *Brands and branding* (Vol. 43). John Wiley & Sons.
- Criswell, C., & Campbell, D. P. (2008). *Building an authentic leadership image* (P. Scisco, Ed. Vol. 436). Center for Creative Leadership.
- Crossland, C., Zyung, J. Y., Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2014). CEO CAREER VARIETY: EFFECTS ON FIRM-LEVEL STRATEGIC AND SOCIAL NOVELTY [Article]. *Academy of Management Journal*, 57(3), 652-674. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0469>

- de Leaniz, P. M. G., & Rodriguez, I. R. D. (2016). Corporate Image and Reputation as Drivers of Customer Loyalty [Article]. *Corporate Reputation Review*, 19(2), 166-178. <https://doi.org/10.1057/crr.2016.2>
- Dewar, C., Hirt, M., & Keller, S. (2019). The mindsets and practices of excellent CEOs. *McKinsey Quarterly*, 11.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* A&C Black.
- Erdoğan, N., & Esen, E. (2018). Constructing the CEO personal brand: The case of four pioneering CEOs in Turkey. *Corporate Reputation Review*, 21(2), 37-49.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity [Article]. *Marketing Research*, 1(3), 24-33. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib,uid&db=bsu&AN=6896052&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Fournier, S., & Eckhardt, G. (2019). Putting the Person Back in Person-Brands: Understanding and Managing the Two-Bodied Brand. *Journal of Marketing Research*, 56, 002224371983065. <https://doi.org/10.1177/0022243719830654>
- Gallos, J., & Bolman, L. (2021). *Reframing Academic Leadership* (2 ed.). Jossey-Bass.
- GÜREL, E., & ARSLAN, E. (2020). Kişisel Marka ve Kişisel Markalaşma: Bir Literatür Çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 694-706.
- Gürel, E., Nazlı, A., Özmelek Taş, N., & Çetin, B. (2022). *CEO Brand and CEO Branding: A Conceptual Framework*.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update [Editorial Material]. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). TOP EXECUTIVE COMMITMENT TO THE STATUS-QUO - SOME TESTS OF ITS DETERMINANTS [Article]. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>

- Hamori, M. (2010). Job-Hopping to the Top and Other Career Fallacies [Article]. *Harvard Business Review*, 88(7-8), 154-+. <Go to ISI>://WOS:000279045100031
- Hamori, M., & Kakarika, M. (2009). EXTERNAL LABOR MARKET STRATEGY AND CAREER SUCCESS: CEO CAREERS IN EUROPE AND THE UNITED STATES [Article]. *Human Resource Management*, 48(3), 355-378. <https://doi.org/10.1002/hrm.20285>
- Harrell, M. C., & Bradley, M. A. (2009). *Data collection methods. Semi-structured interviews and focus groups*.
- Jain, E., & Yadav, A. (2017). Making of a CEO: Study of the successful CEO'S globally who and what are CEO'S. *IOSR Journal of Business and Management*, 19, 54-59. <https://doi.org/10.9790/487X-1905065459>
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In *Handbook of personality: Theory and research*, 3rd ed. (pp. 114-158). The Guilford Press.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5 ed.). Kogan Page.
- Kasunic, M. (2010). *Measurement and analysis infrastructure diagnostic, version 1.0: Method definition document*.
- Keller, K. L. (1993). CONCEPTUALIZING, MEASURING, AND MANAGING CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY [Review]. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155. <https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education Limited.
- Kumar, S., Dhir, A., Talwar, S., Chakraborty, D., & Kaur, P. (2021). What drives brand love for natural products? The moderating role of household size. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102329.

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lewis, B., Walls, J., & Dowell, G. (2014). Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.2127>
- Mahajan, V., Rao, V. R., & Srivastava, R. K. (1994). An approach to assess the importance of brand equity in acquisition decisions. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 11(3), 221-235.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). Qualitative research: a guide to design and implementation. In (4 ed.). Calif. Jossey-Bass.
- Meta. (2023a). Acreditamos no futuro da conexão no metaverso. https://about.meta.com/br/metaverse/?utm_source=about.facebook.com&utm_medium=redirect
- Meta. (2023b). *Our Story*. <https://about.meta.com/company-info/>
- Oh, T. T., Keller, K. L., Neslin, S. A., Reibstein, D. J., & Lehmann, D. R. (2020). The past, present, and future of brand research [Article]. *Marketing Letters*, 31(2-3), 151-162. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09524-w>
- Park, C. S., & Srinivasan, V. (1994). A SURVEY-BASED METHOD FOR MEASURING AND UNDERSTANDING BRAND EQUITY AND ITS EXTENDIBILITY [Article]. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 271-288. <https://doi.org/10.2307/3152199>
- Peters, T. (1997). The Brand Called "You". *Fast Company*, 10.
- Rampersad, H. K. (2016). *Be the CEO of your life: The ultimate authentic personal branding formula for standing out from the crowd*. Global Vision Publishing House.
- Rowe, W. G. (2012). Dominant CEO, deviant strategy, and extreme performance: the moderating role of a powerful board. *Strategic Direction*, 28(4). <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628daa.005>
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principles of Qualitative Research*.

- Similarweb. (2023a). *facebook.com* *Ranking*.
<https://www.similarweb.com/website/facebook.com/#demographics>
- Similarweb. (2023b). *twitter.com* *Ranking*.
<https://www.similarweb.com/website/twitter.com/#demographics>
- Soto, C. J., & John, O. P. (2017). The Next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and Assessing a Hierarchical Model With 15 Facets to Enhance Bandwidth, Fidelity, and Predictive Power [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), 117-+. <https://doi.org/10.1037/pspp0000096>
- Stravinskiene, J., Hopeniene, R., & Levickyte, I. (2020). Impact of CEO Image on the Consumer Trust in the Organization. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 31(2), 243-253. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.2.24208>
- Tang, J. Y. (2021). CEO self-discipline in power use: A key moderator for the effect of CEO power [Article]. *European Management Journal*, 39(5), 633-644. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.007>
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). STRATEGIC SENSEMAKING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE - LINKAGES AMONG SCANNING, INTERPRETATION, ACTION, AND OUTCOMES [Article]. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270. <https://doi.org/10.2307/256522>
- Thomson, M. (2006). Human brands: Investigating antecedents to consumers' strong attachments to celebrities. *Journal of Marketing*, 70(3), 104-119.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The journal of individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- van Riel, A. C. R., de Mortanges, C. P., & Streukens, S. (2005). Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals [Article]. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 841-847. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.006>
- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.
- Yin, R. K. (2005). *Introducing the world of education: A case study reader*. Sage.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Zhang, L., Zhou, R., & Xu, J. (2015, 2015/ /). An Exploratory Case Study of the Relationship Between Strategy and Brand Value Based on Innovation Choice. Proceedings of the Ninth International Conference on Management Science and Engineering Management, Berlin, Heidelberg.

Anexos

Anexo 1: Guião das entrevistas

Ice breakers

1. Que idade tem?
2. Qual é o seu grau de formação?
3. Qual é a sua profissão?
4. Qual é a sua opinião sobre o Twitter/Facebook?

CEO

5. Sabe quem é o CEO do Twitter/Facebook? Se sim, quem é?
6. Qual é a sua opinião sobre o atual CEO do Twitter/Facebook?
7. Que opinião tem sobre o estilo de liderança do CEO do Twitter/Facebook?

CLIENTES

8. Considera que o CEO do Twitter/Facebook tem alguma influência na sua decisão de usar o Twitter/Facebook?
9. Acredita que o CEO do Twitter/Facebook está ciente das necessidades e expectativas dos seus clientes?

MARCA CORPORATIVA

10. Como avalia a capacidade do CEO do Twitter/Facebook em gerir crises e situações difíceis?
11. Em geral, acha que o CEO do Twitter/Facebook tem uma influência positiva ou negativa na marca corporativa?

Fecho

12. Há algum aspeto que queira acrescentar e que ainda não tenha sido focado?

Anexo 2: Pergunta 12 (Twitter)

“Sim”	Entrevistado
<i>“Acredito que existe, sim, uma relação entre o uso das redes e os seus CEOs. O Twitter nunca foi uma rede social que me cativasse, mas desde que o Elon Musk se tornou CEO perdi ainda mais o interesse.”</i>	E1
<i>“Sim, imensa. Quanto ao Twitter, apesar de ainda utilizar, a verdade é que cada vez mais me distancio da rede social. Não simpatizo com o CEO, mas acho que o distanciamento se deve mais às mudanças que ele promoveu e não tanto à “persona” em si.”</i>	E5
<i>“Sim, acredito que sim. Ambos os CEOs destas redes sociais traduzem-se na cara da marca. Se eu não concordo com o Elon Musk, por exemplo, em questões fraturantes, é muito possível que eu decida não utilizar esta rede por essas razões.”</i>	E9
“Não”	Entrevistado
<i>“Em ambos os casos, a decisão de usar não o Twitter não foi influenciado pela entrada de Elon Musk”</i>	E2
<i>“Não.”</i>	E3
<i>“Não. Não me identifico com a plataforma, seja quem for o CEO.”</i>	E4
<i>“No meu caso não.”</i>	E6
<i>“Não, nem um nem outro. Mas se estivéssemos a falar de outro tipo de figuras como Donald Trump, por exemplo, ou pessoas com ideias ainda mais extremadas isso sim, influenciaria bastante a minha decisão de não utilizar estas redes sociais. Acho que as nossas decisões e aquilo que consumimos influenciam muito o mundo em que vivemos e há certas pessoas e ideias que eu não quero apoiar.”</i>	E7
<i>“Não.”</i>	
<i>“Muito sinceramente nunca tinha pensado acerca disso. Gostava de dizer que sim, mas na prática acho que estamos demasiado habituados a essas redes sociais, como o</i>	E10

<i>Instagram que pertence ao grupo Facebook, e por mais notícias e suspeitas acerca da má utilização dos nossos dados pessoais... infelizmente parece que chegamos ao ponto onde “esses 2 senhores” podem fazer o que lhes apetecer e nós vamos continuar a usá-las. Sabemos o “perigo” que podemos estar a correr, mas parece que fazemos de conta que ele não existe.”</i>	
<i>“No meu caso não, principalmente porque trabalho no meu dia a dia com ambas as redes sociais. Mas mesmo se não trabalhasse, acho que não.”</i>	E11
<i>“Não. Mas teriam se ouvisse histórias de racismo, etc.”</i>	E12
<i>“Não de todo, pois apesar de serem pessoas que dou-lhes valor pelo que alcançaram não uso ambas as plataformas.”</i>	E13
<i>“Não, nenhuma em ambos os casos.”</i>	E14
<i>“Na minha decisão não tem. Creio que apesar de ser muito contestado, a maioria das pessoas não vai deixar de utilizar uma rede social por causa do CEO, nem dos escândalos em que possa estar envolvido. Acaba apenas por se tornar uma conversa de café, sem qualquer efeito real. (...)”</i>	E15
<i>“Não. No entanto, para os usuários, a influência do CEO pode variar de acordo com o indivíduo e a sua relação com a empresa. Algumas pessoas podem ter uma opinião muito positiva do CEO e sentir que ele representa os valores da empresa de forma positiva e que pode influenciar na decisão de continuar a usar o Twitter. Outras pessoas podem não estar cientes da identidade do CEO ou não se importarem, tornando assim a influência mínima. No entanto, se o usuário tiver uma percepção negativa do CEO ou sentir que a empresa não está a cumprir as expectativas relativamente à privacidade, segurança ou outros valores importantes, isso pode influenciar negativamente a sua decisão de continuar a usar estas plataformas.”</i>	E16

Fonte: Elaboração própria

Anexo 3: Pergunta 15 (Twitter)

Capacidade de gestão de crises	Resposta/Referencias	Entrevistado	Número de Entrevistados
Negativa -Má -Pouco sensível -Radical -Dificuldade -Infantil	<i>“Esperava que a capacidade de Elon Musk fosse bem melhor por ser tão bom em negócios. Mas quando comprou o Twitter despediu muita gente e envolveu-se em muitas polémicas o que em alturas de crise nunca é bom.”</i>	E1	5
	<i>“O Elon Musk parece-me ser mais radical, como por exemplo os despedimentos excessivos.”</i>	E6	
	<i>“Acredito que ambos os CEOs têm dificuldade em gerir crises e situações difíceis.”</i>	E3	
	<i>Considero um bocado infantil e, portanto, má.</i>	E4	
	<i>“Infantilidade na gestão dos utilizadores. Quando o Musk permitiu que os utilizadores tivessem acesso a contas verificadas (com o visto azul), através do pagamento de 8 dólares mensais.”</i>	E5	
Positiva -Boa -Resiliência -Foco	<i>“Devido ao que conseguiram construir e aos anos que estão nisso, além de todas as polémicas pelas quais passaram, são pessoas com um enorme nível de resiliência. Isso permitiu-lhes superar qualquer crise ou situação difícil.”</i>	E2	7
	<i>“Ambos têm equipas para os ajudar nessas tarefas. Mas penso que ambos têm inteligência para o conseguir fazer de forma tranquila e com o pensamento com foco no futuro da empresa.”</i>	E9	
	<i>“Na minha opinião ambos possuem uma excelente equipa de profissionais a trabalhar com eles e com ótimos planos de gestão de crise.”</i>	E10	

	<i>“O Elon Musk é um visionário e acho que resolve as situações à maneira dele”</i>	E11	
	<i>“Ambos já passaram por momentos complicados com informações que foram passadas ao público e a verdade é que ainda continuam no topo o que me indica que geram bem as crises.”</i>	E13	
	<i>“Não tenho grande conhecimento sobre o tópico, mas diria que ambos têm bastante capacidade de gerir crises graças aos seu conhecimentos e competências”</i>	E14	
	<i>“Acho que é muito boa, são ambos ótimos a gerir a plataforma, e que por sua vez, isso acaba por se transformar em resultados”</i>	E16	
Neutra	<i>“Média.”</i>	E12	1

Fonte: Elaboração própria

Anexo 4: Pergunta 12 (Facebook)

“Sim”	Entrevistado
<i>“Sim. Considerei apagar a minha conta, porque senti que os meus dados não estavam protegidos e que o CEO da empresa não estava a ter as minhas preocupações em consideração.”</i>	E4
<i>“No caso do Facebook, praticamente deixei de usar e é uma consequência quase imediata das polémicas acima. Como em tempos dava bastante utilização a essa rede social, tenho um elevado número de amigos. Serve apenas para me lembrar dos seus aniversários.”</i>	E5
<i>“Sim, acredito que sim. Ambos os CEO’s destas redes sociais traduzem-se na cara da marca. Se eu não concordo com o Mark Zuckerberg, por exemplo, em questões fraturantes, é muito possível que eu decida não utilizar esta rede por essas razões.”</i>	E9
“Não”	Entrevistado
<i>“Em relação ao Mark Zuckerberg, não tenho conhecimento suficiente sobre ele, por isso não tem influência em eu utilizar o Facebook ou não.”</i>	E1
<i>“Em ambos os casos, a decisão de usar ou não o Twitter e Facebook não foi influenciada pela entrada de Elon Musk ou pelo CEO do Facebook.”</i>	E2
<i>“Não.”</i>	E3
<i>“No meu caso não.”</i>	E6
<i>“Não, nem um nem outro. Mas se estivéssemos a falar de outro tipo de figuras como Donald Trump, por exemplo, ou pessoas com ideias ainda mais extremadas isso sim, influenciaria bastante a minha decisão de não utilizar estas redes sociais. Acho que as nossas decisões e aquilo que consumimos influenciam muito o mundo em que vivemos e há certas pessoas e ideias que eu não quero apoiar.”</i>	E7
<i>“Não.”</i>	E8
<i>“Muito sinceramente nunca tinha pensado acerca disso. Gostava de dizer que sim, mas na prática acho que estamos demasiado habituados a essas redes sociais, como o Instagram que pertence ao grupo Facebook, e por mais notícias e suspeitas acerca da má utilização dos nossos dados pessoais... infelizmente parece que chegamos ao ponto onde “esses 2 senhores” podem fazer o que lhes apetecer e</i>	E10

<i>nós vamos continuar a usá-las. Sabemos o “perigo” que podemos estar a correr, mas parece que fazemos de conta que ele não existe.”</i>	
<i>“No meu caso não, principalmente porque trabalho no meu dia a dia com ambas as redes sociais. Mas mesmo se não trabalhasse, acho que não.”</i>	E11
<i>“Não. Mas teriam se ouvisse histórias de racismo, etc.”</i>	E12
<i>“Não de todo, pois apesar de serem pessoas que dou-lhes valor pelo que alcançaram não uso ambas as plataformas.”</i>	E13
<i>“Não, nenhuma em ambos os casos.”</i>	E14
<i>“Na minha decisão não tem. Creio que apesar de ser muito contestado, a maioria das pessoas não vai deixar de utilizar uma rede social por causa do CEO, nem dos escândalos em que possa estar envolvido. Acaba apenas por se tornar uma conversa de café, sem qualquer efeito real. Por exemplo, o Facebook tem caído em desuso pela substituição de redes sociais como o Instagram, que também está sob a alçada do mesmo CEO.”</i>	E15
<i>“Não. No entanto, para os usuários, a influencia do CEO pode variar de acordo com o indivíduo e a sua relação com a empresa. Algumas pessoas podem ter uma opinião muito positiva do CEO e sentir que ele representa os valores da empresa de forma positiva e que pode influenciar na decisão de continuar a usar o Facebook. Outras pessoas podem não estar cientes da identidade do CEO ou não se importarem, tornando assim a influencia mínima. No entanto, se o usuário tiver uma percepção negativa do CEO ou sentir que a empresa não está a cumprir as expectativas relativamente à privacidade, segurança ou outros valores importantes, isso pode influenciar negativamente a sua decisão de continuar a usar estas plataformas.”</i>	E16

Fonte: Elaboração própria

Anexo 5: Pergunta 15 (Facebook)

Capacidade de gestão de crises	Resposta/Referencias	Entrevistado	Número de Entrevistados
Negativa - Má - Dificuldade - Defensiva	“Acredito que ambos os CEOs têm dificuldade em gerir crises e situações difíceis.”	E3	2
	“Frac, em relação ao escândalo Cambridge Analytica (quando o Mark Zuckerberg foi acusado de ter explorado dados pessoais de milhares de pessoas) e a postura defensiva.”	E5	
Positiva - Boa - Resiliência - Comprometimento - Profissional - Foco - Ponderada	“Devido ao que conseguiram construir e aos anos que estão nisso, além de todas as polémicas pelas quais passaram, são pessoas com um enorme nível de resiliência. Isso permitiu-lhes superar qualquer crise ou situação difícil.”	E2	10
	“Apesar de ter sido bastante criticado, lidou de forma profissional e comprometeu-se a que não voltasse a acontecer.”	E4	
	“O Mark acho que talvez seja mais pacífico, e por isso gere bem.”	E6	
	“Mark Zuckerberg fica mais calado e é mais cauteloso no que diz e apenas fala e dá a cara quando realmente é preciso, como quando foi inquirido pelos deputados e senadores americanos.”	E7	
	“Ambos têm equipas para os ajudar nessas tarefas. Mas penso que ambos têm inteligência para o conseguir fazer de forma tranquila e com o pensamento com foco no futuro da empresa.”	E9	
	“Na minha opinião ambos possuem uma excelente equipa de profissionais a trabalhar com eles e com	E10	

	<i>ótimos planos de gestão de crise. Pois são raros os utilizadores que desinstalam as plataformas sabendo que estas são um grande meio de propagação de fake news e por vezes aplicações onde é espalhado ódio a minorias, e contra mim falo pois encontro-me nessa situação.”</i>		
	<i>“O CEO do Facebook parece-me ser mais ponderado.”</i>	E11	
	<i>“Ambos já passaram por momentos complicados com informações que foram passadas ao público e a verdade é que ainda continuam no topo o que me indica que geram bem as crises.”</i>	E13	
	<i>“Não tenho grande conhecimento sobre o tópico, mas diria que ambos têm bastante capacidade de gerir crises graças aos seu conhecimentos e competências”</i>	E14	
	<i>“(…) Em suma, o CEO do Twitter e do Facebook, na minha opinião têm uma influência significativa e positiva na marca, e é importante que eles liderem a empresa de forma responsável, ética e eficaz para fortalecer a reputação da empresa e aumentar a confiança dos utilizadores”</i>	E16	
Neutra	<i>“Média”</i>	E12	1

Fonte: Elaboração própria

Anexo 6: Discussão de resultados

			Discussão de resultados					
Componente do modelo	Constructo	Variável	Verificado no caso Twitter e de acordo com a literatura	Verificado no caso Facebook e de acordo com a literatura	Na literatura mas não verificado no caso Twitter	Na literatura mas não verificado no caso Facebook	Verificado no caso Twitter e novo face à literatura	Verificado no caso Facebook e novo face à literatura
CEO	Papel do CEO nas organizações	• Representatividade • Liderança • Gestão • Tomada de decisão • Autodisciplina • Orientação • Implementação • Contratação • Despedimento	O caso evidencia que o Papel do CEO nas organizações é visto como o elemento empresarial que mais toma decisões e o principal responsável por todas as funções de gestão e organização (Asuquo & Osasu, 2019).	O caso evidencia que o Papel do CEO nas organizações é a pessoa que inclui a gestão, mas que vai além da gestão no seu âmbito (Gürel et al., 2022)	O caso não evidencia que os traços pessoais de um CEO influenciam as suas tomadas de decisões, assim como o ambiente em que estes está inserido (Soto & John, 2017).	O caso não evidencia que o CEO em questão implementa a missão da organização, e assegura que seguirá a visão desta, através do planeamento do seu futuro (Gürel et al., 2022).	O caso revela que a principal associação ao papel deste CEO são os despedimentos em massa e polémicas.	O caso revela que a principal associação ao papel deste CEO é a falta de ética associado ao escândalo de roubo de dados pessoais.
	Imagem do CEO	• Construção de relações • Preservação de relações • Comunicação • Valores pessoais e sociais • Opinião pública • Conjunto de sentimentos e atitudes para com o CEO	A imagem de um líder executivo está profundamente ligada à habilidade deste ter uma boa performance aos olhos dos colaboradores e dos seus clientes (de Leaniz & Rodriguez, 2016)	O caso evidencia que o CEO tem a capacidade de definir a visão e missão da organização através dos seus valores percebidos (que fazem parte da imagem do mesmo), impactando e interferindo na maneira como a empresa irá conduzir-se a longo prazo (Stravinskiene et al., 2020).			O caso revela que o CEO em questão é visto como uma celebridade.	O caso revela que a imagem deste CEO não está bem definida.

Clientes	Marca pessoal	• Estratégia de Marketing • Autopromoção • Individualidade	O caso evidencia que a marca pessoal é um conjunto de estratégias de marketing que uma pessoa adota para se promover no mercado, é uma abordagem individualista (Peters, 1997).	O caso não evidencia que a Marca CEO é considerada como um subtipo de marca pessoal (GÜREL & ARSLAN, 2020)	O caso não evidencia que a marca CEO está localizada graficamente entre a marca pessoal e uma marca corporativa em termos de posição de marca e campo de atividade.	O caso revela que o CEO em questão não tem interesse em trabalhar a sua marca pessoal positivamente (apenas contribui negativamente para ela), deixando interferir as suas opiniões políticas e polémicas na sua empresa.	O caso revela que o CEO em questão não tem a sua marca pessoal muito pouco trabalhada.
	CEO enquanto marca	• Identidade • Reputação • Representatividade • Distinção • Transparência	O caso evidencia que o CEO é paralelo à marca do produto/serviço e marca corporativa da organização em questão e é aceite como uma 'marca' por direito próprio (Erdoğan & Esen, 2018).	O caso evidencia que o CEO enquanto marca é a identidade, reputação e qualidades de um CEO em específico, que o faz distinguir de outros CEOs (Erdoğan & Esen, 2018).			
Marca Corporativa	Marca corporativa	• Estratégia • Plataforma de troca de relações contínuas • Contrato informal entre os clientes e a organização	O caso evidencia que a Marca corporativa denota um poderoso pacto (um contrato informal) entre uma organização e os seus clientes e outras partes interessadas (Balmer, 1995).	O caso não evidencia que as Marcas corporativas só são significativas quando satisfazem os desejos e necessidades dos clientes e outras partes interessadas	O caso não evidencia que as Marcas corporativas só são significativas quando satisfazem os desejos e necessidades dos clientes e outras partes interessadas	O caso revela que há mais interesse em valorizar os cliques e resultados, do que propriamente as	O caso revela que a plataforma não corresponde aos interesses, por ter um algoritmo inadequado

		(Balmer et al., 2020).	(Balmer et al., 2020).	necessidades dos clientes.	
Brand Equity	• Notoriedade • Qualidade Percebida • Lealdade • Imagem (associações à marca)	O caso evidencia que o Brand Equity é a soma dos ativos e passivos agregados a uma marca, sendo que estes somam ou deduzem o valor que é atribuído a um produto ou serviço de uma empresa (Aaker, 1991).	O caso evidencia que os ativos da marca afetam diretamente o valor da marca e consequentemente os clientes (Aaker, 1991).	O caso revela que, não há meio termo. Atitudes e opiniões muito fortes atingem os "dois polos".	O caso revela que certos clientes estão a perder a confiança na plataforma e na marca e a apagar as suas contas - desincentivo à lealdade pela marca.

Fonte: Elaboração própria