



PRESENÇA DIGITAL DOS CEOS NO LINKEDIN

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

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

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

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

E-mail: lilian.carvalho@fgv.br

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

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

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

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

Resumo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

REVISÃO DA LITERATURA

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

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

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

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

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

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

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

METODOLOGIA

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

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

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

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

DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANÁLISE

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

RESULTADOS

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

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

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

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

Tabela 1.

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

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

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

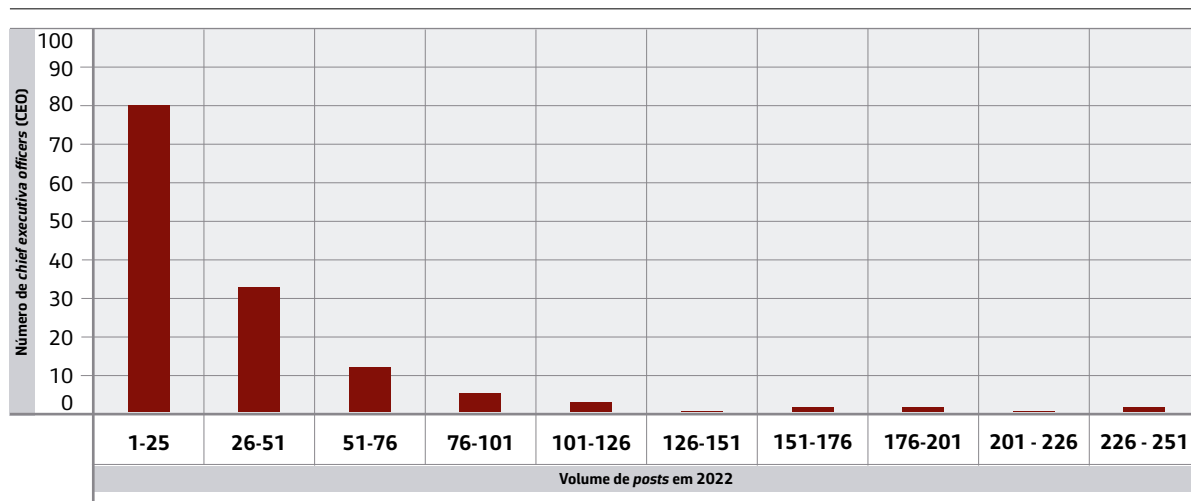
ENGAJAMENTO DOS CONTEÚDOS, REGULARIDADE E SEGUIDORES

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

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

Figura 1.

Distribuição do volume de posts por executivo em 2022



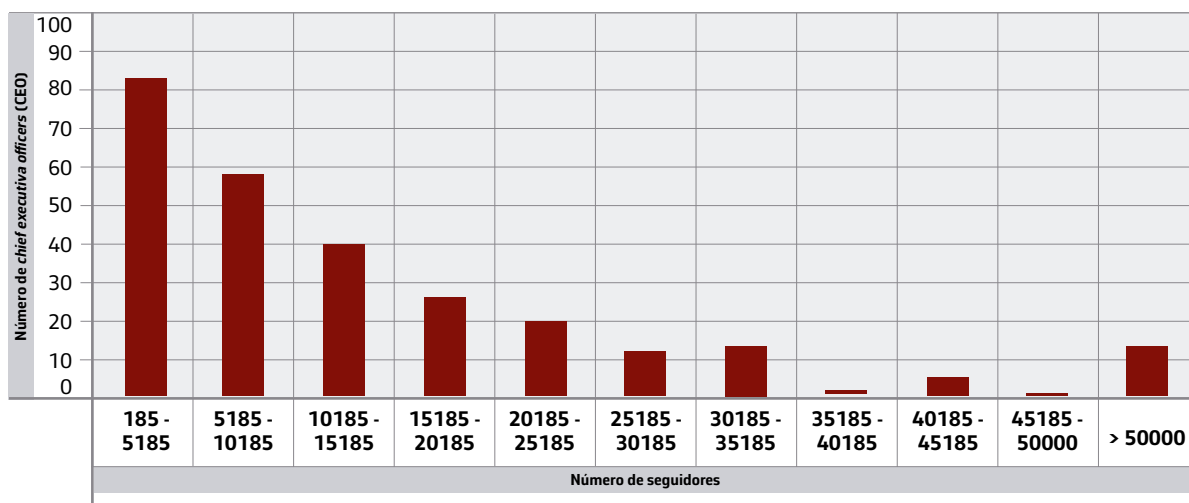
Quanto às interações com os *posts* (somando comentários, curtidas e compartilhamentos), a amplitude da amostra é grande (máximo de 109.892 e mínimo de 21 interações). Os 10 CEOs com maiores interações em seus posts são os que seguem a recomendação de frequência e regularidade e fizeram, no mínimo, 41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

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

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

Figura 2.

Distribuição de base de seguidores em 2022



ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS LÍDERES DO RANKING

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

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

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

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

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

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

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

IMPACTOS PRÁTICOS

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

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

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

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

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

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

NOTAS

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

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