

Posicionamento de *CEOs* como influenciadores e porta-vozes organizacionais: Uma análise de entrevistas qualitativas com profissionais da comunicação institucional¹

Ana Camily Garrido²

Bárbara Miano³

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

RESUMO

Este artigo examina de maneira crítica os efeitos do posicionamento de CEOs enquanto influenciadores e porta-vozes organizacionais em um cenário comunicacional caracterizado pela hiperconexão e pela permanente exposição digital, com foco em organizações de grande porte. A pesquisa adota abordagem metodológica híbrida, combinando revisão sistemática da literatura, fundamentada em autores consagrados da comunicação, relações públicas e sociologia, como Kunsch, Terra e Castells, à análise de dados secundários. Complementarmente, conduz-se pesquisa empírica por meio de entrevistas em profundidade com profissionais de comunicação que assessoram líderes do setor farmacêutico. Os resultados consideram que o posicionamento público de CEOs exerce papel determinante na configuração da reputação organizacional, podendo potencializá-la ou fragilizá-la conforme o grau de alinhamento estratégico com os valores institucionais e a consistência do planejamento comunicacional implementado.

PALAVRAS-CHAVE: *ceos*; exposição; organização; reputação; comunicação organizacional.

INTRODUÇÃO

O artigo apresenta uma análise sobre os efeitos do posicionamento de *CEOs* na construção da reputação organizacional. Em um primeiro momento, a pesquisa fundamenta-se em uma revisão crítica da literatura especializada, buscando compreender os pilares conceituais que sustentam a temática, além de oferecer suporte para criação de uma estruturação disposta em quatro blocos, sendo o último deles uma entrevista em profundidade sobre o tema com profissionais da área, que atuam diretamente na construção e gestão do posicionamento de *CEOs* e *C-levels* ⁴

¹ Trabalho apresentado na IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Intercom Júnior – 21ª Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Bacharel em Relações Públicas, FEBASP, e-mail: anacamilyrib@gmail.com

³ Orientadora do trabalho. Doutora em Ciências da comunicação, FEBASP, e-mail: barbara.miano@belasartes.br

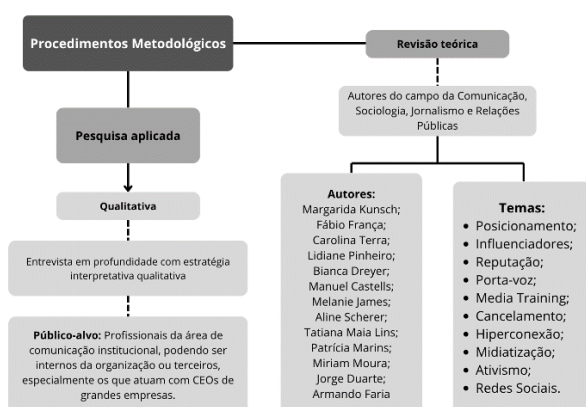
⁴ Executivos do alto escalão, como exemplo, diretores, vice-presidentes etc.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme apontam Marconi e Lakatos (2003), toda pesquisa acadêmica requer a adoção de uma organização metodológica rigorosa, que contemple a definição precisa dos objetos de estudo, o estabelecimento de uma ordem programática e a realização de comparações relacionais coerentes, de modo a assegurar consistência e objetividade ao discurso científico (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para alcançar o objetivo delineado, este estudo será desenvolvido em duas etapas principais. A primeira consiste na realização de uma revisão bibliográfica destinada a reunir conceitos e fundamentos teóricos acerca do papel simbólico dos CEOs enquanto figuras públicas, da exposição pública, da atuação como porta-vozes e por fim das dinâmicas das mídias digitais. Essa fundamentação teórica constituirá o alicerce necessário para contextualizar e embasar criticamente as análises empíricas, além de oferecer subsídios para a interpretação dos dados coletados.

A segunda etapa compreenderá a condução de entrevistas semiestruturadas com profissionais atuantes na área de comunicação institucional, responsáveis pela construção e gestão do posicionamento de CEOs. A escolha por entrevistas semiestruturadas justifica-se pela flexibilidade inerente a esse método, que possibilita aprofundar a investigação das percepções, motivações, experiências e desafios enfrentados por esses profissionais, permitindo a adaptação das questões ao longo do diálogo, sem perder de vista os objetivos centrais da pesquisa e favorecendo a emergência de insights espontâneos relevantes para a análise. (YIN, 2016)

Figura 1 - Estruturação dos procedimentos metodológicos



Fonte: Elaboração própria, 2025

O CONCEITO DE POSICIONAMENTO SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

De acordo como o dicionário online Dicio, “posicionamento” é um substantivo masculino que tem como significado a ação de se colocar em uma posição, assumir uma opinião ou ponto de vista sobre algo (DICIO, 2025, on-line). Embora amplamente discutido no campo do Marketing e nascente da Psicologia, o posicionamento também pode ser analisado sob a ótica das Relações Públicas, considerando sua relevância para a construção da imagem e da reputação organizacional. (JAMES, 2014)

Em busca de aprofundar o entendimento sobre o conceito e a teoria do posicionamento no contexto da comunicação estratégica, James (2014) apresentou uma abordagem inovadora sobre o posicionamento intencional, consolidando sua aplicação nas estratégias de Relações Públicas. Em sua obra, James (2014) explica que o conceito de posicionamento, antes visto como: “depende de como um consumidor compara um produto ao produto do concorrente” (POMPPER, 2004, p. 629), vem ganhando camadas mais robustas e funcionalidades diferentes. Como reforçado na “*The Encyclopedia of Public Relations*”, Pompper (2013) reconhece que o posicionamento é um processo profundamente complexo e depende do contexto e da orientação.

James (2014) define o posicionamento como um ponto de representação intencional, construído discursivamente com o objetivo de alcançar um determinado resultado. A partir desse posicionamento, estabelecem-se ou em alguns casos, restringem-se, às possibilidades de ação dentro da ordem moral local em que as atividades de Relações Públicas estão inseridas. Dessa forma, o posicionamento envolve tanto a definição estratégica da posição desejada quanto as ações tomadas para consolidá-la. (JAMES, 2014)

Segundo a autora, a ordem moral local refere-se ao conjunto de direitos, deveres e obrigações que regem determinado contexto. Esse conceito está diretamente relacionado ao macroambiente, ou seja, aspectos históricos, culturais e sociais que influenciam as práticas de Relações Públicas e a forma como o posicionamento é construído. (JAMES, 2014)

Por exemplo, um *CEO* de uma companhia de tecnologia no Vale do Silício que decide adotar um posicionamento voltado para a inovação sustentável precisa considerar a ordem moral local desse ambiente. O Vale do Silício é conhecido por uma cultura corporativa progressista, com forte ênfase em inovação, sustentabilidade e

responsabilidade social. Nesse contexto, o *CEO* deve respeitar os deveres que estão associados a adotar esse posicionamento, tendo o dever de alinhar sua comunicação e ações a esses valores amplamente aceitos, como investir em práticas *ESG*⁵ e defender políticas ecológicas.

Por outro lado, se esse mesmo *CEO* estivesse em um setor mais tradicional, como a indústria petrolífera, a ordem moral local poderia exigir uma outra abordagem sobre o mesmo tema. Um discurso fortemente voltado à sustentabilidade poderia ser visto com ceticismo ou até incoerente, caso a empresa ainda tivesse uma grande dependência de combustíveis fósseis. Nesse caso, um posicionamento estratégico mais eficaz poderia envolver a comunicação de planos de transição energética, destacando iniciativas reais para reduzir a pegada de carbono.

Esse exemplo demonstra como a construção de um posicionamento eficaz para *CEOs* e organizações não ocorre de forma isolada, mas sim dentro de um contexto sociocultural que influencia a recepção da mensagem e a percepção dos públicos estratégicos. (JAMES, 2014)

O PORTA-VOZ NA ERA DA HIPERCONEXÃO

A capacitação de fontes e porta-vozes é uma ferramenta consolidada na prática da comunicação organizacional há muitos anos (DUARTE; FARIA, 2010). As autoras Marins e Moura (2023) afirmam que, em algum momento da vida, todos se tornam seus próprios porta-vozes, uma vez que, ao expressar opiniões, ideias e crenças, exercemos uma atividade muito semelhante àquela desempenhada por profissionais oficialmente designados para falar em nome de uma organização.

Porém, antes de discutir as práticas que qualificam um *CEO* para atuar como porta-voz institucional e o papel do profissional de relações públicas na mediação desse processo, torna-se necessário compreender o contexto contemporâneo em que essas dinâmicas comunicacionais ocorrem, marcado pela hiperconectividade e pela aceleração dos fluxos informacionais. (PINHEIRO, 2021)

Com o avanço tecnológico em ritmo acelerado, novos fluxos comunicacionais estão se formando e transformando o cenário midiático contemporâneo (PINHEIRO, 2021). Castells (1999) apontava, naquela época, para a hiperconexão como um fenômeno

⁵ ESG é a sigla, em inglês, para Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)

no qual os processos sociais ultrapassariam as esferas das relações sociais tradicionais, afetando profundamente a cultura e o poder. Tais processos passam a ser mediados pelas redes de comunicação, que não apenas interagem com o público, mas também permitem uma interação de retorno, configurando um novo modo de relação comunicacional. Como destaca o autor:

Como a informação e a comunicação circulam basicamente pelo sistema de mídia diversificado, porém abrangente, a prática da política é crescente no espaço da mídia. A liderança é personalizada, e formação de imagem é geração de poder. (CASTELLS, 1999, p. 572)

Como destacam Marins e Moura (2023), a comunicação influencia desde decisões rotineiras até escolhas que impactam populações inteiras. Anteriormente, era comum que líderes governamentais decidissem de maneira unilateral, muitas vezes sem qualquer visibilidade pública. Hoje, com a hiperconexão, esse tipo de prática se torna praticamente inviável devido à força da imprensa e das redes sociais, que ampliam a vigilância e o poder de reação da sociedade. (MARINS; MOURA, 2023)

No atual cenário, *CEOs* não apenas representam suas organizações, mas são também diretamente associados à reputação e aos valores que estas defendem. A comunicação deixou de ser periférica e passou a ocupar um lugar central nas estratégias de liderança. (THE CEO REPUTATION PREMIUM, 2015)

Essa lógica é ainda mais evidente quando se pensa no papel do porta-voz, figura que, na era da exposição digital, não é apenas um transmissor de mensagens, mas um agente estratégico de mediação entre a organização e seus diversos públicos (MARINS; MOURA, 2023). Ademais, a conexão entre reputação pessoal do executivo e imagem institucional se torna inegável. Para Marins e Moura (2023):

Não é mais possível separar a reputação do CEO da imagem corporativa. No contexto atual de transparência e de posicionamento das marcas, empresas e instituições precisam se posicionar sobre temas relevantes. (MARINS; MOURA, 2023, p. 64)

Em outras palavras, a hiperconexão não apenas exige um porta-voz preparado, mas torna sua atuação parte indissociável da própria identidade organizacional. (MARINS; MOURA, 2023)

A EXPOSIÇÃO DIGITAL DE *CEOs* E SEUS DESAFIOS REPUTACIONAIS

Em artigo da FGV⁶ (2024) revela-se que cerca de 50% dos *CEOs* nos Estados Unidos não possuem presença ativa no LinkedIn. (BOGÉA; CARVALHO; VIEIRA; COLOMBELLI, 2024). O estudo identificou que a principal motivação que levam esses executivos a evitarem o uso da plataforma é o receio da exposição pública. Os autores citam como exemplo o caso ocorrido em agosto de 2022, quando Branden Wallake, CEO da HyperSocial, publicou uma selfie chorando nas redes sociais após realizar uma demissão em massa na empresa que dirige. A publicação rapidamente viralizou, de forma negativa, e o executivo foi duramente criticado por se colocar como vítima na legenda, demonstrando uma desconexão com o contexto. (BOGÉA; CARVALHO; VIEIRA; COLOMBELLI, 2024)

Segundo Bogéa et al. (2024), a ação revelou falta de bom senso e, sobretudo, ausência de media training adequado para o executivo, o que prejudicou seriamente a reputação da organização, impactando diretamente nas vendas e nos resultados do negócio: “A comunicação da empresa e dos líderes nas redes sociais exigem estratégias bem fundamentadas.” (BOGÉA; CARVALHO; VIEIRA; COLOMBELLI, 2024, p31).

Esse cenário dialoga com o pensamento de Terra (2011), ao afirmar que as mídias sociais invadiram o espaço tradicionalmente ocupado pelas Relações Públicas, modificando significativamente o relacionamento entre comunicadores e públicos. O poder de comunicação, antes concentrado nas mãos da grande mídia e dos conglomerados corporativos, passou a ser compartilhado com o público em geral. (TERRA, 2011)

Atualmente, as redes sociais encurtam barreiras e aproximam organizações de seus diversos stakeholders. É fundamental que as empresas estejam dispostas a criar diálogos reais e se abrirem para as vozes externas. O usuário das redes é visto como um co-produtor de significado. Segundo Terra:

A opinião pública divide espaço com o saber público ou com a sabedoria das multidões, e o ambiente digital propicia relacionamentos mais diretos, se assim a organização o quiser (TERRA, 2011, p. 12).

Estar disposto a se expor publicamente pode gerar frutos positivos, mas também impõe desafios significativos. (VIANNA; DREYER, 2021).

Entretanto, quando a comunicação do *CEO* é bem planejada e orientada por objetivos estratégicos claros, os resultados positivos se tornam visíveis (THE CEO

⁶ Sigla para Fundação Getulio Vargas.

REPUTATION PREMIUM, 2015). A *Weber Shandwich*, em parceria com a *KRC Research*, consultoria internacional especializada em opinião pública, publicou o relatório “*The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era*”.

O estudo revelou que aproximadamente metade do valor de mercado de uma empresa pode estar diretamente atrelada à reputação de seu *CEO*. O relatório destaca ainda que, mesmo diante da queda na confiança em grandes corporações e seus líderes, especialmente após a crise financeira global e o surgimento de movimentos como o *Occupy Wall Street*, a reputação do *CEO* permanece como um ativo de altíssimo valor estratégico. Em um cenário de mídias fragmentadas e múltiplos stakeholders, a reputação do *CEO* tornou-se uma “nova moeda”. (The CEO Reputation Premium, 2015)

PESQUISA QUALITATIVA COM PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO

Com o propósito de contribuir para o debate acadêmico ao trazer perspectivas atualizadas sobre o posicionamento de CEOs enquanto influenciadores e porta-vozes organizacionais, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, com quatro profissionais da área de comunicação que atuam diretamente na construção da imagem pública de CEOs. A amostra foi composta tanto por profissionais de comunicação internos, inseridos no corpo organizacional, quanto por consultores externos, ambos especializados em empresas nacionais e internacionais de grande porte do setor farmacêutico, a fim de abranger diferentes experiências e abordagens. No que se refere à problemática investigada, as entrevistas buscaram verificar, na percepção desses líderes de comunicação, se o posicionamento público dos *C-levels* configura-se como estratégia eficaz para o fortalecimento da imagem e da reputação corporativa, bem como identificar eventuais limites e riscos associados a essa prática. Informações detalhadas acerca dos entrevistados encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Fontes das entrevistas em profundidade

Fonte	Nome	Cargo	Empresa
1	Brunna Mariel	PR	Merz Aesthetics Brasil
2	Amanda Alberola	Head de Comunicação	Divulgação não autorizada
3	Paulo Ferreira	Fundador e sócio	Storytalks
4	Samantha Alburquerque	Conselheira de Negócios	

Fonte: Elaboração própria, 2025

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas realizadas revelou que o objetivo da pesquisa foi plenamente atingido, além de possibilitar a identificação de informações relevantes adicionais, fornecidas pelos especialistas consultados. Os resultados indicam que, segundo a percepção dos líderes entrevistados, o posicionamento de CEOs pode, de fato, configurar-se como estratégia eficaz para a construção da imagem e da reputação corporativa, desde que seja precedido por um diagnóstico minucioso, que considere variáveis cruciais, tais como o setor de atuação da organização, o contexto sociocultural e moral vigente, o momento específico vivenciado pela empresa e a estratégia geral do negócio. Dessa forma, observa-se que o posicionamento público dos CEOs não deve ser conduzido de maneira leviana ou desprovida de planejamento estratégico, uma vez que falhas na leitura de cenário ou na definição da narrativa podem acarretar impactos reputacionais negativos, segundo os especialistas.

As considerações levantadas pelos entrevistados dialogam diretamente com os achados do relatório *The CEO Reputation Premium* (2015) e com o estudo da FGV (2024), os quais reforçam que o posicionamento público de CEOs pode gerar impactos amplamente positivos para a reputação organizacional. No entanto, ambos os estudos convergem na premissa de que tais benefícios estão diretamente condicionados à forma como essa exposição é planejada, estruturada e executada no contexto estratégico da comunicação corporativa.

Houve consenso entre os entrevistados de que não é necessário posicionar-se continuamente sobre todos os temas, sendo imprescindível que cada manifestação esteja ancorada em uma estratégia orientada por treinamento adequado, timing preciso e coerência com a persona definida para o *CEO*. Ademais, os participantes enfatizaram que a eficácia do posicionamento depende substancialmente do perfil do executivo, considerando sua disposição e aptidão para atuar como porta-voz. Nos casos em que o líder demonstra pouca desenvoltura, é recomendável a realização de treinamentos específicos, como media training e speaker training, a fim de prepará-lo para exercer essa função de forma consistente. Por fim, os entrevistados destacaram que, no cenário corporativo contemporâneo, é cada vez mais inerente à função dos CEOs a responsabilidade de representar a organização publicamente, estando atentos a todas as formas de comunicação, seja em redes sociais pessoais, interações informais ou eventos

setoriais, assegurando que a narrativa e o discurso permaneçam alinhados aos valores institucionais.

Essa perspectiva dos entrevistados encontra respaldo na literatura de Marins e Moura (2023), que analisam a ampliação do papel do porta-voz no contexto da hiperconexão. Segundo as autoras, a atuação do porta-voz deve assumir uma abordagem 360°, extrapolando os limites tradicionais da relação somente com a imprensa e incorporando múltiplas frentes de interação, incluindo redes sociais, eventos setoriais, ambientes informais e demais espaços onde a reputação institucional pode ser impactada direta ou indiretamente. (MARINS; MOURA, 2023)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das evidências e discussões apresentadas, este estudo concentrou-se na análise do posicionamento público de CEOs enquanto ativo estratégico de elevado valor simbólico e prático para organizações inseridas no cenário contemporâneo. Quando alicerçado em planejamento consistente, autenticidade e inteligência de negócios, tal posicionamento revela-se elemento determinante para a consolidação da reputação institucional e para a geração de valor sustentável a longo prazo. Ressalta-se, contudo, que a condução da comunicação deve pautar-se por responsabilidade e alinhamento estratégico, uma vez que iniciativas desprovidas de preparo podem ocasionar danos significativos à imagem do executivo e, conseqüentemente, à da organização como um todo.

Nesse contexto, Kunsch (2003) reforça a importância de embasar as ações de comunicação estratégica em diagnósticos precisos e em análises de cenário, defendendo que o profissional de relações públicas deve atuar como um consultor estratégico, que antecipa riscos e oportunidades por meio da pesquisa e do monitoramento constante dos públicos e do ambiente, diante disso, o profissional de relações públicas emerge como ator central, desempenhando papel estratégico e mediador, colaborando diretamente com o *CEO* na construção de uma presença pública coerente, legítima e eficaz, em consonância com os valores e objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

BOGÉA, Felipe; CARVALHO, Lilian; VIEIRA, Ana; COLOMBELLI, Leonardo.
Presença digital dos CEOs no LinkedIn. GV-executivo, São Paulo: Fundação Getulio Vargas,

2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89632/84133>. Acesso em: 12 ago. 2024.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. v. 1.

DICIO – Dicionário Online de Português. Posicionamento. Lexicógrafa responsável: Débora Ribeiro. *Dicio, Dicionário Online de Português*, [S. l.], 2009–2025. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/posicionamento/>. Acesso em: 2 jul. 2025.

DUARTE, Jorge; FARIA, Armando. Media training: capacitando fontes e porta-vozes. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 360–371. Disponível em: <https://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/repositorioa/Intranet/ideias/776.pdf>. Acesso em: 1º abr. 2025.

JAMES, Melanie. Positioning theory and strategic communication: a new approach to public relations research and practice. New York: Routledge, 2014.

KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 5. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINS, Patrícia; MOURA, Miriam. Muito além do media training: o porta-voz na era da hiperconexão. 1. ed. São Paulo: Aberje Editorial, 2023.

PINHEIRO, Lidiane. Discurso, midiaticização e circulação dos sentidos em relações públicas. *Organicom*, São Paulo, v. 18, n. 36, p. 129–138, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/171900>. Acesso em: 25 out. 2024.

POMPPER, Donnalyn. Position and positioning. In: HEATH, Robert L. (org.). *Encyclopedia of public relations*. London: Sage, 2004.

TERRA, Carolina. O que as organizações precisam fazer para serem bem vistas nas mídias sociais sob a ótica da comunicação organizacional e das relações públicas. In: V Congresso ABRACORP, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1430/143032897003.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

VIANNA, Letícia; DREYER, Bianca. A cultura do cancelamento sob o olhar das relações públicas. In: XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – ABRAPCORP, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2021/07/sff-128.pdf>.

WEBER SHANDWICK; KRC RESEARCH. The CEO Reputation Premium: A new era of engagement. 2015. Disponível em: <https://webershandwick.com/news/the-ceo-reputation-premium-a-new-era-of-engagement>. Acesso em: 1º abr. 2025.

YIN, Robert. Pesquisa qualitativa: do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.