

**MESTRADO
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**A ASSOCIAÇÃO ENTRE A REPUTAÇÃO DO
LÍDER E A REPUTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
QUE LIDERA**

RITA MARIA MATOS ORCINHA

OUTUBRO – 2017

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A ASSOCIAÇÃO ENTRE A REPUTAÇÃO DO
LÍDER E A REPUTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
QUE LIDERA**

RITA MARIA MATOS ORCINHA

**ORIENTAÇÃO: MESTRE PATRÍCIA TAVARES
MESTRE SANDRA OLIVEIRA**

OUTUBRO – 2017

AGRADECIMENTOS

À professora Patrícia Tavares e professora Sandra Oliveira, por me terem orientado durante a dissertação e terem sido um elemento fulcral nas grandes decisões. Aprecio todo o conhecimento partilhado, pontos de vista diferentes e conselhos.

À minha família, por acreditarem em mim e me apoiarem em todos os novos ciclos da minha vida.

A todos os meus amigos, pelas palavras de incentivo, motivação e escapadelas de descontração.

Ao meu grupo de mestrado por sermos um grupo que se desafia e partilha todos os momentos bons e menos bons.

Aos meus colegas do BNP Paribas, por me ajudarem a aprender a conciliar o período da dissertação com os picos de trabalho desafiantes.

A todos os que se disponibilizaram para responder e partilhar o questionário, cujo contributo foi fundamental.

RESUMO

A reputação pode ser vista como um conjunto das percepções dos *stakeholders*, que refletem tanto a imagem como a identidade da organização (Davies, Chun, Silva, & Roper, 2001). A presença do líder como referência principal nas organizações e a possibilidade da sua reputação estar associada à reputação da organização que lidera tem sido objeto de estudo, nem sempre conclusivos.

Esta dissertação pretende compreender se existe uma associação entre a reputação do líder e a reputação da empresa que o mesmo lidera. Estuda-se essa associação no contexto empresarial de três organizações – *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*, detidas pela mesma pessoa – Mark Zuckerberg. É utilizada a perspectiva de reputação de Davies, Chun, Silva e Roper (2001) e o instrumento de medida é a Escala de Carácter Corporativo.

Foi realizado um estudo quantitativo, com uma amostra por conveniência, através de um inquérito por questionário aplicado *online* com 304 respostas válidas. Os resultados obtidos indicam que existe uma possível relação entre a reputação do líder e a reputação da empresa que lidera, uma vez que, apesar das percepções de reputação não serem idênticas, existe uma correlação positiva entre ambas, no qual se realçam as dimensões de empreendedorismo, sofisticação e concordância.

Palavras-chave: Reputação; Reputação Organizacional; Reputação do Líder

ABSTRACT

Reputation can be argued as a collective perception, created by the stakeholders, which combines an organisation's image and identity (Davies, Chun, Silva, & Roper, 2001). The leader's presence, as the main reference of an organisation, and the probability that their reputation may influence corporate reputation, has been studied and claimed in some, and sometimes, not conclusive researches.

This dissertation aims to understand the relationship between the leader's reputation and corporate reputation. To study the link between both reputations, three companies – Facebook, Instagram and WhatsApp, hold by the same leader – Mark Zuckerberg, were assessed.

A quantitative analysis was undertaken using the reputation concept and Corporate Character Scale of Davies, Chun, Silva and Roper (2001), as a measuring instrument.

Through an online questionnaire, and a convenience sampling, 304 valid responses were obtained. Although the perception of both reputations were not identical, the results indicate that there is a possible relationship between the leader's reputation and corporate reputation due to the positive correlation between them, focusing on the high correlation levels of the dimensions: enterprise, chic and agreeableness.

Keywords: Reputation; Corporate reputation; Leader reputation

ÍNDICE

RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas.....	vi
1. Introdução	1
1.1. Contextualização e relevância da problemática.....	1
2. Revisão de literatura	2
2.1. Reputação organizacional	2
2.2. Reputação individual: caso particular do líder	4
2.3. A importância da gestão da reputação organizacional e individual	5
2.4. Modelos de mensuração da reputação.....	6
3. Objetivo de estudo e definição do problema de investigação	10
3.1. Modelo conceitual.....	10
4. Contexto do estudo: Mark Zuckerberg e as três organizações que detém – Facebook, Instagram e WhatsApp	11
5. Metodologia	12
5.1. Tipo de estudo.....	12
5.2. Amostragem e recolha de dados.....	13
5.3. Conceção e estrutura do questionário	13
5.3.1. Pré-teste do questionário.....	14
6. Análise de dados	14
6.1. Caracterização da amostra	14
6.2. Reputação de Mark Zuckerberg: dimensões e facetas.....	18
6.3. A reputação de Mark Zuckerberg e a reputação das três organizações: Facebook, Instagram e WhatsApp	24
7. Discussão e conclusões	27
8. Limitações e sugestões para pesquisa futura.....	31

Referências bibliográficas	32
Anexos.....	35
Anexo 1 – Questionário.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceitual adotado do modelo de mensuração de reputação de Davies e Mian (2010)	11
Figura 2 - A reputação de Mark Zuckerberg e a organização Instagram: Comparação entre as médias das dimensões da escala	25
Figura 3 - A reputação de Mark Zuckerberg e a organização Facebook: Comparação entre as médias das dimensões da escala	25
Figura 4 - A reputação de Mark Zuckerberg e a organização WhatsApp: Comparação entre as médias das dimensões da escala	26

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Escala do quociente de reputação organizacional desenvolvida por Fombrun, Gardberg e Server (2015)	7
Tabela II - Escala do Caráter Corporativo, desenvolvido por Davies, Chun, Silva e Roper (2001)	9
Tabela III – Proposições de Investigação, Instrumentos de Medida e Testes de Análise	14
Tabela IV - Análise de respostas do questionário lançado (N=304)	15
Tabela V - Caracterização demográfica da amostra	16
Tabela VI - Frequência de utilização das redes sociais: Facebook, Instagram e WhatsApp.....	17
Tabela VII - Reconhecimento pelos inquiridos dos CEOs do Facebook, Instagram e WhatsApp e de Mark Zuckerberg como CEO do Facebook.....	18
Tabela VIII - Análise descritiva da dimensão Concordância e respetivas facetas, relativamente ao líder Mark Zuckerberg.....	19
Tabela IX - Análise descritiva da dimensão Empreendedorismo e respetivas facetas, relativamente ao líder Mark Zuckerberg.....	20

Tabela X - Análise descritiva da dimensão Competência e respectivas facetas, relativamente ao líder Mark Zuckerberg.....	21
Tabela XI - Análise descritiva da dimensão Sofisticação e respectivas facetas, relativamente ao líder Mark Zuckerberg.....	22
Tabela XII - Análise descritiva da dimensão Robustez e respectivas facetas, relativamente ao líder Mark Zuckerberg.....	22
Tabela XIII - Análise descritiva da dimensão Informalidade e respetivos itens, relativamente ao líder Mark Zuckerberg.....	23
Tabela XIV - Análise descritiva da dimensão Machismo e respetivos itens, relativamente ao líder Mark Zuckerberg.....	23
Tabela XV – Análise da fiabilidade das dimensões da Escala de Carácter Corporativo utilizadas para medir a Reputação de Mark Zuckerberg, Facebook, Instagram e WhatsApp.....	24
Tabela XVI – Reputação de Mark Zuckerberg, Facebook, Instagram e WhatsApp: Médias e Desvios-Padrão (N=304)	24
Tabela XVII - Correlação entre a reputação de Mark Zuckerberg e a reputação das três organizações: Facebook, Instagram e WhatsApp.....	27
Tabela XVIII - Diferença de médias a reputação de Mark Zuckerberg e a reputação das três organizações: Facebook, Instagram e WhatsApp (Teste T).....	27

1. INTRODUÇÃO

1.1. *Contextualização e relevância da problemática*

As estratégias de gestão da reputação de uma organização são definidas de acordo com a perspectiva de conceito e medida de mensuração de reputação (Davies, Chun, Silva, & Roper, 2004) e do seu contexto organizacional (Fombrun & Shanley, 1990).

Davies, Chun, Silva e Roper (2001) defendem que a reputação é um conjunto de percepções dos *stakeholders*, que refletem tanto a imagem como a identidade da organização. Por outro lado, a reputação individual é influenciada pelas características pessoais e realizações do indivíduo (Bromley, 2001; Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky, & Treadway, 2003), ou seja, é um conjunto dos comportamentos observados, num específico período de tempo, tal como na reputação organizacional (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000).

A reputação do líder é defendida como um ativo intangível e vantagem competitiva valiosa para a organização (Chun, 2005; Cravens & Oliver, 2006; Sohn & Lariscy, 2012; Yoo & Jin, 2015). Existe uma corroboração teórica que defende que tal como a reputação organizacional é orientada através das percepções que os *stakeholders* têm dos colaboradores (Rokka, Karlsson, & Tienari, 2014), a reputação do líder também é afetada pelas percepções criadas (Fombrun & Shanley, 1990; Park & Berger, 2004; Zinko, Gentry, & Laird, 2016).

Ao existir uma relação entre a reputação do líder e a reputação organizacional (Bromley, 2001; Davies & Mian, 2006; Turk, Jin, Stewart, Kim, & Hipple, 2012; Yoo & Jin, 2015), e sabendo que a reputação afeta a memória, atitudes e comportamentos dos *stakeholders* (Lyon e Cameron, 1999 citado por Turk et al, 2012), destaca-se a importância de compreender se existe uma associação entre reputação organizacional e reputação do líder, através das percepções dos *stakeholders*.

Neste sentido, este estudo é relevante para reforçar a importância da concetualização e mensuração da reputação individual (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000; Ferris et al, 2003; Davies, Chun, Silva, & Roper, 2004; Cravens & Oliver, 2006; Ferris, Harris, Russell, Ellen, Martinezand, & Blass, 2014; Yoo & Jin, 2015). É também relevante para a gestão, para reforçar a importância de criação de estratégias de

gestão da reputação focadas no papel dos líderes (Bromley, 2001; Chun, 2005; Turk et al, 2012).

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo está dividido em quatro temas principais: (1) as diferentes perspectivas sobre reputação organizacional, (2) a reputação individual centrada no caso particular do líder, (3) a importância da gestão da reputação organizacional e da reputação do líder, nas organizações e, por fim, (4) os modelos de mensuração da reputação.

2.1. *Reputação organizacional*

A reputação é um conceito, de natureza interdisciplinar (Chun, 2005), que é estudado através de uma diversidade de abordagens conceituais e modelos de mensuração.

Diversas áreas de estudo contribuem para o desenvolvimento da temática, tais como, a economia, o marketing, a sociologia, entre outras, que desenvolveram diferentes abordagens. Enquanto a área económica aborda a reputação como um conjunto de características ou traços da organização que aumentam a confiança dos investidores, podendo levar a benefícios económicos para a organização (Fombrun & Riel, 1997), a sociologia defende que são indicadores de autenticidade sobre o desempenho da organização, de acordo com as expectativas de múltiplos atores (Fombrun & Riel, 1997).

A participação ativa de diferentes disciplinas no estudo da reputação levou à utilização de uma multiplicidade de terminologias como identidade e/ou imagem (Park & Berger, 2004; Zinko et al, 2016). A identidade corresponde a um conjunto de valores e símbolos que representam a organização (Davies, Chun, Silva, & Roper, 2001), o que permite definir os seus objetivos (Fombrun & Riel, 1997) e, a imagem organizacional refere-se à perceção dos *stakeholders* externos da organização, num específico período temporal (Park & Berger, 2004).

O conceito de reputação foi alvo de vários estudos, ao longo dos anos, por vários autores e diferentes perspectivas. As teorias defendidas dão primazia ao objeto de estudo da área científica ou social a que o autor está associado.

Fombrun e Riel (1997) centram-se na avaliação da posição da organização e defendem que reputação é uma representação coletiva de ações e resultados passados da organização, que descrevem a capacidade desta entregar resultados.

Por outro lado, Davies, Chun, Silva e Roper (2001) declaram que a reputação é o conjunto das impressões dos *stakeholders*, que refletem tanto a imagem como a identidade da organização, ou seja, uma perspectiva externa e interna.

Ainda em 2001, Gotsi e Wilson afirmam que a reputação organizacional é a avaliação geral dos *stakeholders* da empresa ao longo de toda a sua interação. A partir de diferentes experiências e formas de comunicação, direta ou indiretas, estes avaliam a organização comparando as suas ações com os seus principais concorrentes. Já Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky e Treadway (2003) afirmam que a reputação é uma identidade percecionada, formada a partir de um conjunto de características, realizações e imagens percecionadas de uma empresa, em determinado período de tempo.

Vários autores referem que a reputação é uma perceção coletiva de todos os *stakeholders* envolvidos, como colaboradores, consumidores, investidores, concorrentes e público, que se formam ao longo de um período de tempo (Fombrun & Riel, 1997; Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000; Davies, Chun, Silva, & Roper, 2001; Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky, & Treadway, 2003; Ferris, Harris, Russell, Ellen, Martinezand, & Blass, 2014; Boivie, Graffin, & Gentry, 2016).

Em termos organizacionais, a reputação, é considerada um ativo intangível e fonte de vantagem competitiva (Fombrun & Riel, 1997; Chun, 2005; Cravens & Oliver, 2006; Yoo & Jin, 2015), em permanente dinâmica e mutação ao longo do tempo (Ferris et al, 2014).

É também fundamental examinar o contexto da organização (Fombrun & Shanley, 1990; Zinko et al, 2016), uma vez que, os elementos essenciais para uma organização,

num específico período de tempo, poderão não ser os mesmos num contexto distinto o que pode originar resultados diferentes.

Observando as estratégias utilizadas na gestão de reputação da organização Volkswagen, após um momento de crise organizacional em 2015, que impactou direta e financeiramente os *stakeholders*, verifica-se que não são semelhantes às estratégias definidas pela PepsiCo em 2013 quando lançada uma campanha com impacto negativo sobre a percepção da imagem da organização, no público português.

A empresa Volkswagen, teve que tomar estratégias de gestão como fazer mudanças na liderança da organização e indemnizar os seus clientes pelos prejuízos causados na alteração de componentes dos automóveis vendidos (Jornal de Negócios, 2015). Por outro lado, a PepsiCo para fazer face a uma campanha pejorativa que se aliava ao famoso jogador português Cristiano Ronaldo, a marca uniu-se com o jogador para uma campanha de solidariedade no qual contribuiu para os resultados digitais da empresa (Social Media Explorer, Marktest, 2013; PepsiCo, 2014).

A diferenciação de estratégias também acontece conforme a dimensão da empresa em causa e o perfil do público-alvo (Zinko et al, 2016). Assim, a forma como a organização age e gere a reputação terá de ser adaptada ao seu contexto e limitações (Fombrun & Shanley, 1990; Zinko et al, 2016), com o intuito de obter resultados positivos que vão ao encontro dos seus objetivos.

2.2. Reputação individual: caso particular do líder

A reputação individual e/ou reputação do líder das organizações, é uma área com oportunidades de estabilização de conceito (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000; Ferris et al, 2003; Davies, Chun, Silva, & Roper, 2004; Cravens & Oliver, 2006; Ferris et al, 2014; Yoo & Jin, 2015).

Uma vez que a combinação entre reputação organizacional e a reputação dos colaboradores cria uma vantagem competitiva sustentável para as empresas (Cravens & Oliver, 2006), tornou-se um tópico importante a ser explorado, principalmente o papel do líder que, quando associado a altos níveis de desempenho, crê-se que possa levar a um aumento da reputação organizacional (Turk et al, 2012). Isto porque, a reputação é organizada tendo em conta também a percepção que os *stakeholders* têm

dos colaboradores, ou seja, os colaboradores são vistos como embaixadores da organização (Rokka, Karlsson, & Tienari, 2014). Nesse sentido, as suas ações afetam a percepção que os *stakeholders* formam da organização, de forma voluntária ou involuntária e direta ou indiretamente (Davies, Chun, Silva, & Roper, 2004; Helm, 2010).

Uma vez que a reputação individual é influenciada pelas características pessoais do indivíduo e pelas suas realizações (Bromley, 2001; Ferris et al, 2003), pondera-se que os atributos e capacidades do líder influenciem a constituição da sua reputação. Ou seja, o somatório dos comportamentos observados, num período de tempo, e as percepções que o público tem da reputação do líder podem influenciar não só a sua reputação atual como a futura (Ferris et al, 2014), tal como acontece na reputação organizacional (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000).

Jin e Yeo (2015, p.128) afirmam que a “reputação organizacional está associada à imagem do líder e que essa associação pode afetar o sucesso da organização através do estabelecimento de relações com o público”. O líder ao ser um símbolo e fonte de informação significativa da empresa (Gaines-Ross, 2000), leva a que alguns autores defendam que metade da reputação organizacional provém da reputação do líder (Alsop, 2004 citado por Turk et al, 2012), principalmente em mercados empresariais, no qual o comportamento deste elemento influencia o desempenho da empresa (Davies & Mian, 2006). Bromley (2001) afirma ainda que a reputação do líder tem impacto na credibilidade organizacional que, conseqüentemente, pode influenciar a reputação da organização.

A reputação de um indivíduo pode ser construída ativamente pelo mesmo (Bromley, 2001), apesar de ser construída pelos *stakeholders* (Zinko et al, 2016). Um dos riscos para a organização é o poder e controlo que o indivíduo detém sobre a sua reputação e os seus comportamentos futuros (Zinko et al, 2016; Wade, Porac, Pollock, & Graffin, 2006).

2.3. A importância da gestão da reputação organizacional e individual

Uma reputação organizacional positiva, que se traduz em uma boa reputação percebida, afeta tanto uma vertente comportamental como financeira. Tem a

capacidade de influenciar o comportamento dos *stakeholders*, conduzir a um efeito positivo na retenção de colaboradores e/ou prolongamento da satisfação e lealdade dos consumidores (Chun, 2005; Dowling, 2006). Em termos financeiros, também pode criar repercussões através da diminuição de custos, aumento do preço dos produtos e pela atração de um maior número de investidores e consumidores (Bromley, 2011).

Questiona-se a possibilidade de as organizações que detêm uma reputação muito positiva, poderem ter uma maior facilidade de influenciar as atitudes dos consumidores (Fombrun & Shanley, 1990; Jin & Yeo, 2015).

As expectativas dos *stakeholders* e o aumento da visibilidade da organização, associado ao nível de reputação, tanto pode significar uma vantagem como desvantagem para a empresa (Ferris et al, 2014). Isto é, uma maior exposição da organização tanto poderá impulsionar um crescimento de investidores como um aumento do risco de investimento. Ao se verificar estas consequências, urge ponderar-se a implementação de estratégias internas de gestão da reputação dentro das organizações para se gerir, substancialmente, a perceção externa das mesmas (Bromley, 2001; Chun, 2005; Turk et al, 2012; Yoo & Jin, 2015).

Quando as empresas utilizam a imagem dos seus líderes como celebridades, para influenciar positivamente os sentimentos dos *stakeholders*, é importante gerir esta reputação e imagem, uma vez que se pensa que as ações de um líder têm um grande impacto na reputação da empresa (Davies & Mian, 2006) e os *stakeholders* podem associar os atributos e comportamentos pessoais dos líderes à imagem organizacional (Bromley, 2001).

2.4. Modelos de mensuração da reputação

Nesta seção a mensuração da reputação partirá do conceito de reputação definido e do contexto organizacional (Davies et al, 2001; Chun, 2005).

A complexidade da definição do conceito é refletida na sua mensuração, uma vez que os critérios a ter em consideração podem diferir entre a utilização da importância dos colaboradores na reputação organizacional ou as medidas de responsabilidade social implementadas pela organização, entre outras medidas (Chun, 2005).

Existem organizações que se dedicam à medição da reputação organizacional. Entre os mais conhecidos, os *rankings* da revista *Fortune (The World's Most Admired Companies)* ou da empresa Barron (*The World's Most Respected Companies*), que medem a reputação através de nove critérios: (1) qualidade de gestão, (2) qualidade dos produtos e serviços, (3) responsabilidade com o meio ambiente, (4) inovação, (5) gestão dos recursos humanos, (6) investimento a longo prazo, (7) competitividade global, (8) solidez financeira e, (9) utilização dos ativos da empresa.

No que diz respeito a modelos teóricos, ligados a diferentes conceitualizações, realça-se o quociente da reputação organizacional (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2015) e o modelo da Cadeia de Reputação, que é operacionalizado com recurso à utilização da Escala de Carácter Corporativo (Davies, Chun, Silva, & Roper, 2001), por medirem aspetos diferentes da constituição da reputação.

Fombrun, Gardberg e Sever (2000) defendem que reputação é “*uma avaliação coletiva da capacidade da empresa em entregar valor a um grupo representativo de stakeholders*” (p.243). Posto isto, desenvolveram a escala do quociente de reputação (2000), que inicialmente media a reputação da organização através de seis dimensões, atualizada em 2015 para sete dimensões.

Através de dois tipos de apelo, emocional e racional, a escala do quociente de reputação (Fombrun et al, 2015), aprofunda as perceções, criadas pelos diferentes *stakeholders*, sobre o comportamento das organizações. Apesar da escala de medida ser utilizada em variadas pesquisas académicas e por *rankings* internacionais, centra-se muito no desempenho da organização.

Tabela I - Escala do quociente de reputação organizacional desenvolvida por Fombrun, Gardberg e Server (2015)

Dimensão (7)	Descrição da dimensão de reputação
Produtos	Qualidade elevada, entrega um bom valor e vai ao encontro das necessidades dos consumidores.
Inovação	Inovadora, posiciona-se como primeira no mercado e é adaptável à mudança.

Ambiente de trabalho	Recompensa os colaboradores de forma justa, preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores e promove igualdade de oportunidades.
<i>Governance</i>	Aberta e transparente, tem comportamentos éticos e é justa nos negócios.
<i>Citizenship</i>	Protege o ambiente, suporta causas solidárias e influencia positivamente a sociedade.
Liderança	Líder forte e apelativo, visão clara do futuro, bem organizado e excelente gestão.
Desempenho	Lucrativo, bons resultados financeiros e forte previsão de crescimento.

Fonte: Adaptado de Fombrun, Gardberg e Server (2015)

Davies, Chun, Silva e Roper (2001) defendem que a reputação organizacional é um “*termo coletivo que se refere à visão de todos os stakeholders, incluindo a identidade e a imagem*” (p.114).

Os autores desenvolveram a Escala de Carácter Corporativo (2001), *Corporate Character Scale* que, através de uma técnica projetiva, pretende atribuir traços de personalidade às organizações, com o objetivo de comparar as características das organizações a características da personalidade humana atribuída pelas perceções dos *stakeholders*, numa escala que se organiza em 49 itens, 14 facetas e 7 dimensões (Tabela II).

A técnica projetiva é aplicada através da metáfora de personificação, o que leva a considerar a marca como uma pessoa, ao ser utilizada como instrumento de mensuração da reputação. Aaker (1997, p.347) afirma que a personalidade da marca é “um conjunto de características humanas associadas a uma marca”, o que impele o *stakeholder* a personificar e humanizar mentalmente a marca.

Em 2001, Davies, Chun, Silva e Roper reforçam que a personalidade da organização traduz os traços que os *stakeholders* atribuem às organizações. Desta forma, é possível medir e avaliar a perspetiva interna e externa de uma organização, ou seja, definir o carácter de uma organização como se fosse uma pessoa.

Tabela II - Escala do Caráter Corporativo, desenvolvido por Davies, Chun, Silva e Roper (2001)

Dimensões (7)	Facetas (14)	Itens (49)
Concordância	Calorosa	Amigável, Agradável, Aberta, Direta
	Empática	Interessada, Tranquilizadora, Disponível para ajudar, Consensual
	Íntegra	Honesta, Sincera, de Confiança, Socialmente Responsável
Empreendedorismo	Moderna	Fixe, Moderna, Jovem
	Aventureira	Imaginativa, Atual, Excitante, Inovadora
	Ousada	Extrovertida, Ousada
Competência	Responsável	Cumpridora, Segura, Trabalhadora
	Líder	Ambiciosa, Orientada para o sucesso, Dominante
	Tecnocrata	Tecnológica, Empresarial
Sofisticação	Elegante	Charmosa, com Estilo, Elegante
	Prestígio	Com prestígio, Única, Refinada
	Elitista	Snobe, Elitista
Robustez	Egoísta	Arrogante, Agressiva, Egoísta
	Dominante	Egocêntrico, Autoritária, Controladora
Informalidade		Despretensiosa, Simples, Fácil de lidar
Machismo		Masculina, Dura, Agreste

Fonte: Adaptado de Davies, Chun, Silva e Roper (2001)

Os autores defendem que as dimensões que indicam uma reputação positiva, por relacionarem as percepções internas e externas, são a dimensão da “concordância” (que liga a confiança à satisfação dos *stakeholders*), o “empreendedorismo” (que combina as percepções de inovação e modernidade), a “competência” (que aponta a eficiência da organização) e a “sofisticação” (que demonstra a notoriedade).

A dimensão “robustez” pode ser identificada como um indicador de reputação negativa, uma vez que os seus itens ao serem levados ao extremo apresentam características e consequências negativas. No entanto, em determinados contextos, pode ser percebida como aguerrida, pelo que se reforça a importância da organização e do seu contexto nesta problemática. Acrescem as dimensões “informalidade” e “machismo” que representam características culturais da organização.

3. OBJETIVO DE ESTUDO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Apesar de vários autores referirem nos seus estudos a potencial relação entre a reputação do líder e a reputação organizacional, esta relação não é quantitativamente testada (Davies & Mian, 2010).

Os *stakeholders* criam avaliações sobre a cultura da organização ao longo do tempo e são muitas vezes influenciados por diferentes fontes, que contribuem para a formação da perceção da reputação organizacional e/ou individual (Walker, 2010 citado por Ferris et al, 2014). Uma das fontes é a reputação do líder, que tal como referido na seção 2.2. deste estudo, é considerado por alguns autores um fator de contribuição para a reputação organizacional, através da associação de atributos e comportamentos na organização (Bromley, 2001).

O objetivo desta dissertação é compreender se existe uma associação entre reputação do líder e a reputação da organização que lidera, utilizando a perspetiva de reputação de Davies, Chun, Silva e Roper (2001).

Nesse sentido, pretende-se responder à seguinte questão de investigação: “Existe uma associação entre a reputação do líder e a reputação da organização que lidera?”.

A revisão de literatura sugere a seguinte proposição:

Proposição 1: A reputação do líder e a reputação da organização que lidera estão positivamente correlacionadas.

Se assim for, isso pode significar que a imagem do líder pode ser praticamente idêntica à imagem da organização que lidera, o que leva a estabelecer a seguinte proposição:

Proposição 2: A reputação do líder e a reputação da organização que lidera, são iguais.

Estas proposições foram testadas no contexto da reputação do líder do partido político e da reputação do partido político que lidera (Davies & Mian, 2010), mas tanto quanto foi possível saber, não foram testadas no contexto das organizações.

3.1. *Modelo concetual*

Em 2010, Davies e Mian, utilizaram a Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2001) para testar a associação entre a reputação de três partidos políticos e a reputação dos seus representantes durante o período eleitoral. Concluíram que apesar

das reputações terem um elevado nível de correlação, estas são estatisticamente distintas e que a reputação do representante político tem uma maior influência na reputação do partido do que ao contrário. Com o objetivo de responder às proposições enumeradas, este estudo replica, uma parte do estudo de Davies e Mian (2010) em contexto organizacional.

Tendo em conta o modelo de mensuração de reputação da Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2001), apresentado na seção 2.4. da revisão de literatura, a Figura 1 representa o modelo concetual adotado.

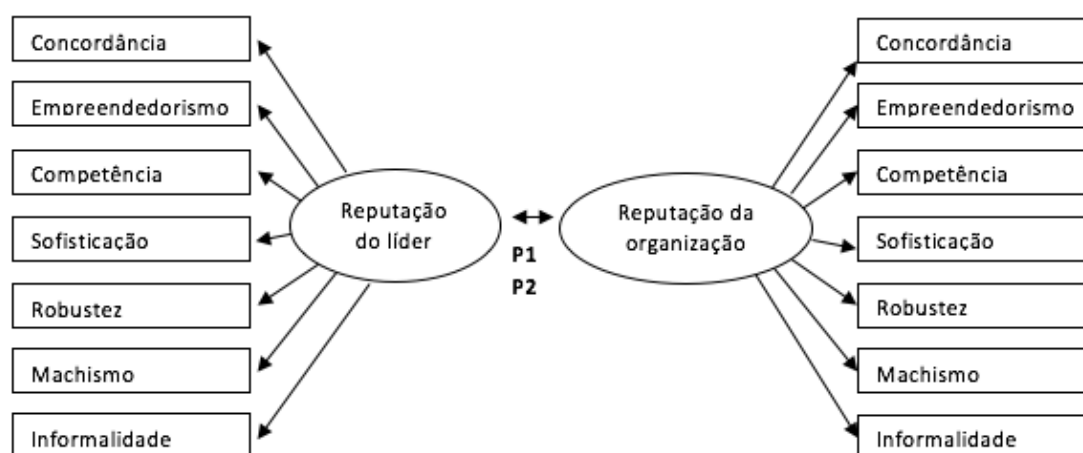


Figura 1 - Modelo concetual adotado do modelo de mensuração de reputação de Davies e Mian (2010)

4. CONTEXTO DO ESTUDO: MARK ZUCKERBERG E AS TRÊS ORGANIZAÇÕES QUE DETÉM – FACEBOOK, INSTAGRAM E WHATSAPP

Este estudo aborda a reputação do líder e a reputação da organização que lidera, tendo como contexto empresarial três organizações – *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*, detidas pela mesma pessoa – Mark Zuckerberg.

Atualmente considerado a pessoa de negócios do ano (Fortune, 2016), Mark Zuckerberg fundou a empresa *Facebook* em 2004 que se posiciona como a oitava melhor marca a nível mundial (Interbrand, 2017). Com a expansão da sua posição no mercado, Mark Zuckerberg adquiriu várias empresas ao longo dos anos, detendo atualmente um total de 64 empresas.

Segundo o *ranking* das redes sociais mais famosas a nível mundial (Statista, 2017), classificada através do número de membros ativos, as redes sociais mais utilizadas são

o *Facebook* em primeiro lugar, *WhatsApp* em terceiro lugar, seguido da empresa *Instagram* em sétimo lugar, todas detidas por Mark Zuckerberg. Em relação à sua notoriedade, em 2016 o *Facebook* ocupava a primeira posição do *ranking* e o *Instagram* o terceiro lugar (Marktest Consulting, 2016).

Em Abril de 2012, Mark Zuckerberg adquiriu a organização *Instagram* que se caracteriza por ser uma rede social *online* com o intuito de partilha de fotografias e vídeos. Dois anos mais tarde, em Fevereiro de 2014, adquiriu a organização *WhatsApp* que se especializa no serviço de mensagens instantâneas, sendo uma das principais aplicações de mensagens para dispositivos móveis.

A reputação de Mark Zuckerberg e destas três organizações que detém foi medida utilizando o mesmo instrumento: a Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2001). Numa primeira fase testou-se as duas proposições relativamente à reputação de Mark Zuckerberg e o *Facebook*, do qual é CEO e dono; numa segunda fase procurou-se perceber a associação da reputação de Mark Zuckerberg com a reputação das outras duas empresas – *Instagram* e *WhatsApp* – que detém, mas onde não é CEO.

5. METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentado uma abordagem ao tipo de estudo, ao desenho da amostra e à recolha de dados. De seguida, são expostos o método de recolha de dados e as escalas utilizadas no inquérito com recurso a questionário.

5.1. Tipo de estudo

Partindo de uma abordagem dedutiva, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa, na forma de inquérito por questionário para dar resposta às proposições de investigação (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2012). O questionário foi administrado com recurso ao *software Qualtrics*. O questionário é composto por perguntas fechadas e abertas, de carácter obrigatório. Trata-se de um estudo *cross-sectional*, por ter sido realizado durante um intervalo de tempo pré-definido.

5.2. Amostragem e Recolha de dados

A estratégia de amostragem é não probabilística, por conveniência, por bola de neve (Malhotra & Birks, 2006). O questionário foi partilhado através de uma base de dados pessoal, tendo sido distribuído durante 2 semanas.

As informações obtidas foram recolhidas através de um questionário, realizado a uma amostra de 370 pessoas. A população do estudo é constituída por todas as pessoas com acesso a *Internet*, de todas as nacionalidades e com conhecimento do líder em estudo, Mark Zuckerberg, no seu papel de CEO do *Facebook* e dono das três organizações, *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*.

5.3. Conceção e estrutura do questionário

A conceção do questionário baseou-se nos objetivos de investigação.

O questionário foi elaborado tanto em português como inglês e tem no total 27 questões, estando estruturado em três seções principais, em que para cada seção foram delineados objetivos de informação diferentes (ver Anexo 1). O questionário inicia-se com uma breve introdução, explicitando a natureza do estudo, a duração estimada para completar o mesmo e a confidencialidade dos respondentes.

Na primeira seção, interroga-se: (1) o conhecimento dos inquiridos sobre a posição hierárquica de Mark Zuckerberg no *Facebook*, tal como dos líderes Kevin Systrom e Jan Koum no *Instagram* e *WhatsApp*, respetivamente; e, pergunta-se sobre (2) a utilização diária das redes sociais pelos inquiridos, o tempo despendido nas mesmas e se seguem líderes nas redes sociais.

Na segunda seção, foi proposto aos respondentes que imaginassem as três organizações (*Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*) como uma pessoa e as classificassem, indicando a personalidade de cada organização de acordo com os 49 itens da Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2001). A avaliação é realizada através de uma escala de concordância tipo *Likert*, de cinco pontos, no qual avaliam de Discordo Totalmente (1) até Concordo Totalmente (5). O mesmo procedimento é realizado sobre o líder Mark Zuckerberg.

Por fim, a última seção inclui os dados demográficos dos inquiridos: género, idade, nacionalidade, habilitações literárias, situação profissional e rendimento líquido mensal.

5.3.1. Pré-teste do questionário

O questionário foi alvo de um pré-teste a uma amostra de 7 indivíduos, do género masculino como feminino, portugueses e estrangeiros, com a finalidade de corrigir erros antes do lançamento do questionário final.

Após a realização do pré-teste foi adicionado a opção de resposta “Não conheço o líder” nas primeiras três perguntas do questionário, utilizadas como filtro, e foi reestruturada a divisão de perguntas por página de forma a tornar o questionário uma experiência amigável, devido à sua extensão.

6. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo dedica-se à caracterização da amostra e análise dos dados recolhidos com o apoio do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Foram realizadas análises de correlação e testes de diferença de médias (ver Tabela III).

Tabela III – Proposições de Investigação, Instrumentos de Medida e Testes de Análise

Proposições de Investigação, Instrumentos de Medida e Testes de Análise		
Proposições de investigação	Instrumentos de Medida	Testes de análise
P1	ECC*	Correlação entre variáveis
P2	ECC*	Diferença de médias (t-student)

** ECC - Escala de Carácter Corporativo

P1: A reputação do líder e a reputação da organização que lidera estão positivamente correlacionadas.

P2: A reputação do líder e a reputação da organização que lidera, são iguais.

6.1. Caracterização da amostra

De 370 respostas totais, apenas são consideradas válidas para o estudo 304 respostas, uma vez que a primeira pergunta do questionário atuava como filtro. Caso os respondentes soubessem que Mark Zuckerberg é CEO do *Facebook* poderiam

prosseguir com o questionário. Caso errassem a primeira pergunta, o questionário terminava. Nesse sentido, obteve-se uma taxa efetiva de respostas de 82,16%, como se pode verificar na Tabela IV.

Tabela IV - Análise de respostas do questionário lançado (N=304)

Número total de Respostas	Número total de respostas filtradas	Taxa efetiva de respostas
370	304	82,16%

O perfil demográfico da amostra é maioritariamente feminino (68,75%), de nacionalidade portuguesa (83,22%) e com uma idade compreendida entre os 18 e 35 anos (79,61%), (ver Tabela V).

No que diz respeito às habilitações literárias, 79% já concluiu o ensino superior, dos quais 43,42% são licenciados. Dos 304 intervenientes, 77% encontra-se ativamente a trabalhar e 60% obtém um rendimento líquido mensal entre os 501 e 1500€.

Tabela V - Caracterização demográfica da amostra

Caracterização demográfica da amostra (N=304)			
		N	%
Género			
	Masculino	95	31,25%
	Feminino	209	68,75%
Nacionalidade			
	Português	253	83,22%
	Resto do Mundo	51	16,78%
Idade			
	< 18 anos	4	1,32%
	18 aos 25 anos	137	45,07%
	26 aos 35 anos	105	34,54%
	36 aos 45 anos	28	9,21%
	46 aos 55 anos	22	7,24%
	> 55 anos	8	2,63%
Habilitações literárias			
	Sem escolaridade	1	0,33%
	9º ano	4	1,32%
	12º ano	51	16,78%
	Licenciatura	132	43,42%
	Pós-graduação	40	13,16%
	Mestrado	64	21,05%
	Doutoramento	5	1,64%
	Outro	7	2,30%
Situação profissional			
	Estudante	58	19,08%
	Trabalhador(a)-estudante	45	14,80%
	Trabalhador(a) por conta própria	30	9,87%
	Trabalhador(a) por conta de outrem	160	52,63%
	Desempregado	7	2,30%
	Reformado	2	0,66%
	Doméstico	2	0,66%
Rendimento líquido mensal			
	Sem rendimento	53	17,43%
	< 500 €	16	5,26%
	Entre 501 € e 1000 €	110	36,18%
	Entre 1001 € e 1500 €	73	24,01%
	Entre 1501 € e 2000 €	29	9,54%
	Entre 2001 € e 2500 €	10	3,29%
	Entre 2501 € e 3000 €	7	2,30%
	> 3001 €	6	1,97%

Dos 304 respondentes, 98,7% tem uma conta criada na rede social *Facebook*, seguindo-se o *WhatsApp* com 88,8% e depois o *Instagram* e *LinkedIn*, com 77,3% e 72% respectivamente. A amostra é caracterizada por um público com uma forte presença diária nas três redes sociais, no qual mais de 70% dos respondentes registam várias visitas diárias às redes sociais, mas apenas 54,81% publicam pelo menos uma vez por dia no *WhatsApp*, 12,34% no *Instagram* e 11,67% no *Facebook* (ver Tabela VI).

Tabela VI - Frequência de utilização das redes sociais: Facebook, Instagram e WhatsApp

Frequência de utilização das redes sociais: Facebook, Instagram e WhatsApp (N=304)						
					N	%
Conta criada nas 3 redes sociais						
	Facebook				300	98,68%
	Instagram				235	77,30%
	WhatsApp				270	88,82%
	LinkedIn				219	72,04%
Frequência da visita nas redes sociais						
	Facebook (N=300)		Instagram (N=235)		WhatsApp (N=270)	
	N	%	N	%	N	%
Várias vezes ao dia	239	79,67%	181	77,02%	193	69,18%
Uma vez por dia	39	13,00%	24	10,21%	27	9,68%
2/3 vezes por semana	13	4,33%	11	4,68%	20	7,17%
Uma vez por semana	4	1,33%	4	1,70%	9	3,23%
2/3 vezes por mês	0	0,00%	3	1,28%	5	1,79%
Uma vez por mês	2	0,67%	1	0,43%	5	1,79%
Menos frequentemente	3	1,00%	11	4,68%	11	3,94%
Frequência da publicação nas redes sociais						
	Facebook (N=300)		Instagram (N=235)		WhatsApp (N=270)	
	N	%	N	%	N	%
Várias vezes ao dia	21	7,00%	15	6,38%	127	47,04%
Uma vez por dia	14	4,67%	14	5,96%	21	7,78%
2/3 vezes por semana	37	12,33%	44	18,72%	17	6,30%
Uma vez por semana	23	7,67%	39	16,60%	10	3,70%
2/3 vezes por mês	52	17,33%	43	18,30%	6	2,22%
Uma vez por mês	29	9,67%	29	12,34%	9	3,33%
Menos frequentemente	124	41,33%	51	21,70%	80	29,63%

Todos os inquiridos sabem que Mark Zuckerberg é CEO da organização *Facebook*; 26% reconhece Kevin Systrom como CEO do *Instagram* e 25% associa Jan Koum a CEO do *WhatsApp*. Dos 304 participantes, 99% identifica Mark Zuckerberg como detentor do *Facebook* e apenas 35,86% e 29,93% identifica Mark Zuckerberg como detentor do *Instagram* e *WhatsApp*, respetivamente (ver Tabela VII).

Apenas 12,17% da amostra segue Mark Zuckerberg nas redes sociais.

Tabela VII - Reconhecimento pelos inquiridos dos CEOs do Facebook, Instagram e WhatsApp e de Mark Zuckerberg como CEO do Facebook

Reconhecimento pelos inquiridos dos CEOs do Facebook, Instagram e WhatsApp e de Mark Zuckerberg como CEO do Facebook (N=304)		
	N	%
Conhecimento sobre a liderança das 3 organizações		
Mark Zuckerberg CEO do Facebook *	304	100%
Kevin Systrom CEO do Instagram	95	31,25%
Jan Koum CEO do WhatsApp	94	30,92%
Conhecimento sobre a liderança de Mark Zuckerberg nas 3 organizações		
Líder detém Facebook	301	99,01%
Líder detém Instagram	109	35,86%
Líder detém WhatsApp	91	29,93%
Líder detém LinkedIn	15	4,93%
Ser seguidor de Mark Zuckerberg nas redes sociais		
Sim	37	12,17%
Não	267	87,83%

* pergunta de filtro para continuar o inquérito

6.2. Reputação de Mark Zuckerberg: dimensões e facetas

Nas tabelas seguintes é possível verificar a média, desvio-padrão, número de inquiridos e respetiva frequência relativa a cada dimensão, facetas e itens. A média dos pontos de cada item da escala permite identificar as principais associações dos inquiridos sobre Mark Zuckerberg, *Facebook*, o *Instagram* e o *WhatsApp*. Os valores das médias superiores a 3 indicam um grau de concordância positivo. Por outro lado, os valores abaixo de 3 indicam um grau de discordância.

Como se pode verificar na Tabela VIII, apresentam-se as percepções dos inquiridos, sobre o líder Mark Zuckerberg, pelas médias e desvios-padrão da dimensão “concordância” e as respetivas facetas (“calorosa”, “empática” e “íntegra”).

Todas as facetas da dimensão “concordância” apresentam valores superiores a 3, o que representa uma percepção positiva relativamente à dimensão “concordância”. A faceta “calorosa” apresenta uma média de 3.50, o que é ligeiramente superior às facetas “empática” e “íntegra”. Dentro de todos os itens da dimensão “concordância”, sobressaem os itens “amigável”, “interessada”, “aberta” e “direta” com médias superiores às suas respetivas facetas, obtendo médias entre 3.52 e 3.63.

Em suma, ao visualizar-se a Tabela VIII pode afirmar-se que os inquiridos consideram Mark Zuckerberg uma pessoa moderadamente calorosa, empática e íntegra.

Tabela VIII - Análise descritiva da dimensão Concordância e respetivas facetas, relativamente ao líder Mark Zuckerberg

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Desconheço o significado da palavra	Média	Desvio-Padrão						
Faceta Calorosa							3,50	0,551						
Amigável	0,7%	2	3,6%	11	39,1%	119	44,1%	134	11,8%	36	0,7%	2	3,63	0,765
Agradável	0,3%	1	3,9%	12	57,6%	175	34,2%	104	3,0%	9	1,0%	3	3,36	0,625
Aberta	0,7%	2	4,6%	14	45,4%	138	38,2%	116	9,9%	30	1,3%	4	3,53	0,765
Direta	0,7%	2	3,6%	11	48,7%	148	35,5%	108	10,2%	31	1,3%	4	3,52	0,756
Faceta Empática							3,39	0,517						
Interessada	0,0%	0	3,3%	10	38,5%	117	43,1%	131	13,2%	40	2,0%	6	3,67	0,746
Tranquilizadora	1,3%	4	5,9%	18	68,4%	208	19,7%	60	2,6%	8	2,0%	6	3,17	0,629
Disponível para ajudar	0,3%	1	4,3%	13	53,9%	164	33,2%	101	6,9%	21	1,3%	4	3,43	0,702
Consensual	1,3%	4	7,9%	24	54,9%	167	28,0%	85	5,6%	17	2,3%	7	3,29	0,752
Faceta íntegra							3,29	0,604						
Honesta	2,3%	7	4,3%	13	63,5%	193	25,0%	76	3,9%	12	1,0%	3	3,24	0,701
Sincera	1,3%	4	5,9%	18	64,5%	196	22,7%	69	4,6%	14	1,0%	3	3,24	0,689
De Confiança	3,0%	9	5,3%	16	61,2%	186	26,6%	81	3,0%	9	1,0%	3	3,22	0,719
Socialmente responsável	2,3%	7	6,3%	19	41,8%	127	36,8%	112	11,5%	35	1,3%	4	3,50	0,867
Dimensão Concordância							3,39	0,595						

* Medidas numa escala de 5 pontos de Likert desde 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente; N=304

Na Tabela IX apresentam-se as percepções em relação à dimensão “empreendedorismo” e respetivas facetas (“moderna”, “aventureira” e “ousada”).

As três facetas da dimensão “empreendedorismo” registam valores superiores a 3, ou seja, a amostra tem uma perceção moderadamente positiva relativamente às facetas, na qual obteve uma média de 3.48 (desvio padrão de 0,479). Assim sendo, pode afirmar-se que os inquiridos consideram o líder uma pessoa moderadamente “moderna”, “aventureira” e “ousada”.

Pode verificar-se na Tabela IX que tanto o item “excitante” como o item “extrovertida” apresentam médias inferiores a 3, o que leva a interrogar a perceção dos inquiridos sobre o líder ser uma pessoa excitante e/ou extrovertida. Por outro lado, é de destacar a perceção positiva sobre Mark Zuckerberg ser atual e inovador.

Tabela IX - Análise descritiva da dimensão Empreendedorismo e respetivas facetas, relativamente ao líder Mark Zuckerberg

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Desconheço o significado da palavra	Média	Desvio-Padrão						
Faceta Moderna							3,66	0,591						
Fixe	1,0%	3	4,6%	14	56,9%	173	31,3%	95	3,9%	12	2,3%	7	3,33	0,678
Moderna	0,0%	0	2,6%	8	35,2%	107	39,5%	120	21,4%	65	1,3%	4	3,81	0,803
Jovem	1,0%	3	1,6%	5	24,0%	73	56,3%	171	15,8%	48	1,3%	4	3,85	0,735
Faceta Aventureira							3,63	0,555						
Imaginativa	0,7%	2	2,6%	8	34,5%	105	43,1%	131	17,4%	53	1,6%	5	3,75	0,798
Atual	0,0%	0	1,0%	3	29,6%	90	44,7%	136	23,4%	71	1,3%	4	3,92	0,756
Excitante	3,3%	10	15,1%	46	64,8%	197	13,2%	40	2,6%	8	1,0%	3	2,97	0,725
Inovadora	0,7%	2	2,3%	7	28,6%	87	43,4%	132	23,4%	71	1,6%	5	3,88	0,819
Faceta Ousada							3,16	0,601						
Extrovertida	2,3%	7	16,8%	51	61,8%	188	15,5%	47	2,3%	7	1,3%	4	2,99	0,718
Ousada	2,0%	6	8,6%	26	50,0%	152	29,3%	89	7,9%	24	2,3%	7	3,33	0,826
Dimensão Empreendedorismo							3,48	0,479						

* Medidas numa escala de 5 pontos de Likert desde 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente; N=304

Na Tabela X encontram-se as perceções em relação à dimensão “competência” e respetivas facetas (“responsável”, “líder” e “tecnocrata”). Na dimensão “competência”, as três facetas apresentam valores superiores a 3, com médias um pouco superiores às duas dimensões mencionadas anteriormente.

Ao analisar a Tabela X pode afirmar-se que os respondentes consideram Mark Zuckerberg uma pessoa moderadamente responsável, líder e tecnocrata, com uma média de 3.73 pontos (desvio-padrão de 0,533) na dimensão “competência”.

Ressalta-se ainda os valores obtidos nos itens “ambiciosa” e “tecnológica”, com médias de 4.02.

Tabela X - Análise descritiva da dimensão Competência e respetivas facetas, relativamente ao líder Mark Zuckerberg

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Desconheço o significado da palavra	Média	Desvio-Padrão						
Faceta Responsável							3,56	0,565						
Cumpridora	1,3%	4	3,3%	10	56,6%	172	32,9%	100	3,9%	12	2,0%	6	3,36	0,677
Segura	0,3%	1	4,6%	14	51,0%	155	35,9%	109	6,9%	21	1,3%	4	3,45	0,709
Trabalhadora	0,3%	1	1,0%	3	31,6%	96	43,1%	131	23,0%	70	1,0%	3	3,88	0,781
Faceta Líder							3,74	0,601						
Ambiciosa	0,3%	1	0,0%	0	28,3%	86	38,5%	117	30,9%	94	2,0%	6	4,02	0,798
Orientada para o sucesso	0,3%	1	0,0%	0	29,3%	89	46,4%	141	22,4%	68	1,6%	5	3,92	0,742
Dominante	1,6%	5	7,6%	23	57,2%	174	23,7%	72	7,9%	24	2,0%	6	3,29	0,791
Faceta Tecnochrata							3,93	0,714						
Tecnológica	0,3%	1	2,3%	7	26,3%	80	34,5%	105	33,6%	102	3,0%	9	4,02	0,863
Empresarial	1,0%	3	2,6%	8	29,3%	89	43,4%	132	22,4%	68	1,3%	4	3,85	0,836
Dimensão Competência							3,73	0,533						

* Medidas numa escala de 5 pontos de Likert desde 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente; N=304

Na Tabela XI encontram-se as perceções em relação à dimensão “sophisticção” e respetivas facetas (“elegante”, “prestígio” e “elitista”).

Tanto a faceta “elegante” como a faceta “prestígio” apresentam valores de concordância superiores a 3, porém a faceta “elitista” regista um grau de discordância, o que significa que os inquiridos consideram o líder uma pessoa “elegante” e com “prestígio”, mas não concordam que seja uma pessoa “elitista” ou “snobe”.

Ao analisar a Tabela XI, pode afirmar-se que os inquiridos consideram o líder uma pessoa com estilo, elegante, com prestígio, única e refinada. Por outro lado, não o consideram uma pessoa charmosa, snobe ou elitista. Em suma, Mark Zuckerberg é considerado uma pessoa moderadamente sofisticada (média de 3.08 e desvio-padrão de 0,408).

Tabela XI - Análise descritiva da dimensão Sofisticação e respetivas facetas, relativamente ao líder Mark Zuckerberg

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Desconheço o significado da palavra	Média	Desvio-Padrão						
Faceta Elegante							3,01	0,602						
Charmosa	4,6%	14	14,1%	43	67,4%	205	10,9%	33	1,6%	5	1,3%	4	2,91	0,707
Com estilo	3,0%	9	16,1%	49	59,2%	180	16,8%	51	4,3%	13	0,7%	2	3,03	0,790
Elegante	2,3%	7	9,5%	29	65,5%	199	19,1%	58	2,6%	8	1,0%	3	3,10	0,692
Faceta Prestígio							3,37	0,578						
Com prestígio	0,7%	2	3,9%	12	35,9%	109	40,8%	124	17,4%	53	1,3%	4	3,71	0,825
Única	1,0%	3	6,3%	19	57,2%	174	25,3%	77	8,6%	26	1,6%	5	3,35	0,768
Refinada	1,0%	3	11,8%	36	67,1%	204	15,5%	47	2,6%	8	2,0%	6	3,07	0,650
Faceta Elitista							2,85	0,638						
Snobe	3,9%	12	24,7%	75	59,9%	182	8,2%	25	2,3%	7	1,0%	3	2,80	0,739
Elitista	3,0%	9	20,1%	61	59,5%	181	11,5%	35	2,6%	8	3,3%	10	2,90	0,742
Dimensão Sofisticação							3,08	0,408						

* Medidas numa escala de 5 pontos de Likert desde 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente; N=304

Na Tabela XII encontram-se as perceções em relação à dimensão “robustez” e respetivas facetas (“egoísta” e “dominante”).

A dimensão “robustez” apresenta uma média de 2.89 (desvio-padrão de 0,551). Os inquiridos não consideram o líder egoísta ou dominante, porém consideram-no moderadamente controlador e egocêntrico.

Tabela XII - Análise descritiva da dimensão Robustez e respetivas facetas, relativamente ao líder Mark Zuckerberg

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Desconheço o significado da palavra	Média	Desvio-Padrão						
Faceta Egoísta							2,79	0,643						
Arrogante	2,6%	8	25,7%	78	57,2%	174	10,9%	33	2,6%	8	1,0%	3	2,85	0,749
Agressiva	8,2%	25	28,6%	87	54,9%	167	4,6%	14	2,3%	7	1,3%	4	2,64	0,796
Egoísta	3,9%	12	19,1%	58	65,1%	198	7,2%	22	3,6%	11	1,0%	3	2,87	0,747
Faceta Dominante							3,00	0,754						
Egocêntrico	3,0%	9	14,8%	45	61,2%	186	13,8%	42	3,3%	10	3,9%	12	3,00	0,748
Autoritária	2,0%	6	21,4%	65	62,2%	189	11,8%	36	1,6%	5	1,0%	3	2,90	0,688
Controladora	1,6%	5	8,9%	27	60,2%	183	20,4%	62	7,6%	23	1,3%	4	3,24	0,785
Dimensão Robustez							2,89	0,551						

* Medidas numa escala de 5 pontos de Likert desde 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente; N=304

Na Tabela XIII encontram-se as perceções em relação à dimensão “informalidade” e respetivos itens (“despretensiosa”, “simples” e “fácil de lidar”).

Todos os itens da dimensão “informalidade” apresentam valores superiores a 3, pelo que se pode afirmar que os inquiridos consideram Mark Zuckerberg uma pessoa moderadamente informal (média de 3.32 e desvio-padrão de 0,533).

Tabela XIII - Análise descritiva da dimensão Informalidade e respetivos itens, relativamente ao líder Mark Zuckerberg

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Desconheço o significado da palavra	Média	Desvio-Padrão						
Despretensiosa	1,0%	3	6,9%	21	58,6%	178	24,0%	73	4,3%	13	5,3%	16	3,25	0,698
Simplex	1,0%	3	2,3%	7	50,0%	152	38,8%	118	6,3%	19	1,6%	5	3,48	0,697
Fácil de lidar	1,0%	3	4,3%	13	64,1%	195	26,3%	80	3,3%	10	1,0%	3	3,27	0,641
Dimensão Informalidade													3,32	0,533

* Medidas numa escala de 5 pontos de Likert desde 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente.; N=304

Por fim, na Tabela XIV apresentam-se as perceções da dimensão “machismo” e respetivos itens (“masculina”, “dura” e “agreste”) para o líder Mark Zuckerberg. Como se pode verificar, a dimensão “machismo” apresenta valores de discordância registando uma média de 2,98 (desvio-padrão de 0,447). Em suma os inquiridos consideram Mark Zuckerberg uma pessoa masculina, porém discordam que seja duro ou agreste.

Tabela XIV - Análise descritiva da dimensão Machismo e respetivos itens, relativamente ao líder Mark Zuckerberg

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Desconheço o significado da palavra	Média	Desvio-Padrão						
Masculina	0,7%	2	5,3%	16	53,0%	161	32,6%	99	7,9%	24	0,7%	2	3,42	0,742
Dura	2,0%	6	21,4%	65	67,4%	205	6,9%	21	1,3%	4	1,0%	3	2,84	0,628
Agreste	5,3%	16	28,9%	88	52,3%	159	5,9%	18	1,3%	4	6,3%	19	2,67	0,739
Dimensão Machismo													2,98	0,447

* Medidas numa escala de 5 pontos de Likert desde 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente; N=304

Em forma de resumo o líder Mark Zuckerberg é visto pelos inquiridos como um líder concordante, empreendedor, competente, sofisticado e informal. Por outro lado, não concordam que seja robusto e/ou machista. O desvio-padrão das dimensões regista uma variabilidade baixa, o que demonstra uma concordância nas respostas obtidas.

**6.3. A reputação de Mark Zuckerberg e a reputação das três organizações:
Facebook, Instagram e WhatsApp**

Na Tabela XV é possível analisar que as dimensões “sofisticação” e “machismo” apresentam valores inferiores de fiabilidade, principalmente quando comparados com a escala original.

Na Tabela XVI, apresentam-se as médias e desvios-padrão de cada dimensão para as três organizações analisadas, em comparação com as médias registadas para Mark Zuckerberg.

Tabela XV – Análise da fiabilidade das dimensões da Escala de Carácter Corporativo utilizadas para medir a Reputação de Mark Zuckerberg, Facebook, Instagram e WhatsApp

	Mark Zuckerberg Líder	Facebook	Instagram	WhatsApp	Escala original de Carácter Corporativo
Dimensões (7)	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach
Concordância	0,87	0,78	0,81	0,85	0,88
Empreendedorismo	0,76	0,85	0,88	0,86	0,84
Competência	0,82	0,74	0,81	0,81	0,78
Sofisticação	0,42	0,57	0,59	0,31	0,77
Robustez	0,78	0,73	0,81	0,85	0,76
Informalidade	0,68	0,60	0,71	0,80	0,64
Machismo	0,23	0,45	0,64	0,66	0,74

Tabela XVI – Reputação de Mark Zuckerberg, Facebook, Instagram e WhatsApp: Médias e Desvios-Padrão (N=304)

Dimensões (7)	Mark Zuckerberg Líder		Facebook		Instagram		WhatsApp	
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão
Concordância	3,39	0,595	3,27	0,540	3,38	0,498	3,48	0,509
Empreendedorismo	3,48	0,479	3,57	0,561	3,64	0,545	3,40	0,548
Competência	3,73	0,533	3,48	0,538	3,41	0,532	3,41	0,524
Sofisticação	3,08	0,408	3,12	0,515	3,38	0,483	3,30	0,425
Robustez	2,89	0,551	3,18	0,592	2,96	0,561	2,82	0,606
Informalidade	3,32	0,533	3,37	0,627	3,48	0,596	3,58	0,606
Machismo	2,98	0,447	2,82	0,569	2,74	0,577	2,78	0,598

* Medidas numa escala de 5 pontos de Likert desde 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente; N=304

As três empresas registam médias similares com a média de Mark Zuckerberg. Tal como o líder, obtiveram valores superiores a 3 em todas as dimensões, à exceção da dimensão “robustez” e dimensão “machismo”.

Na dimensão robustez, a organização *Facebook* regista uma média superior a 3, ou seja, a amostra considera a organização *Facebook* moderadamente “robusta” (média de 3.18 e desvio-padrão de 0,592), ao contrário de Mark Zuckerberg e das empresas *Instagram* e *WhatsApp*.

Apesar do líder não apresentar uma média de concordância positiva na dimensão “robustez”, registou-se uma tendência de concordância positiva nos itens “controladora” e “egocêntrica” pertencentes à dimensão, que se registam igualmente positivos na organização onde é CEO.

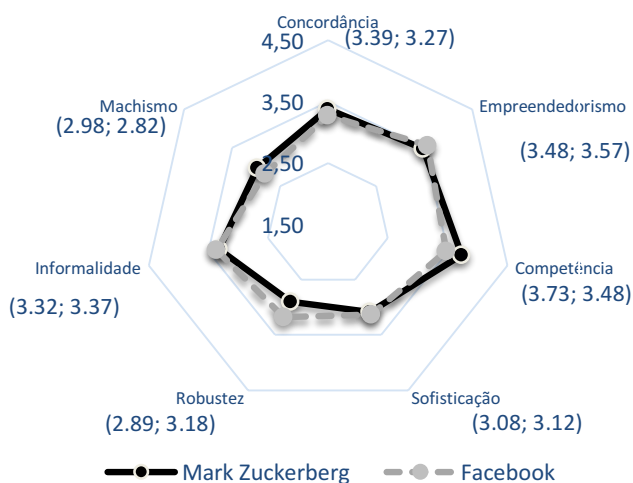


Figura 2 - A reputação de Mark Zuckerberg e a organização Facebook: Comparação entre as médias das dimensões da escala

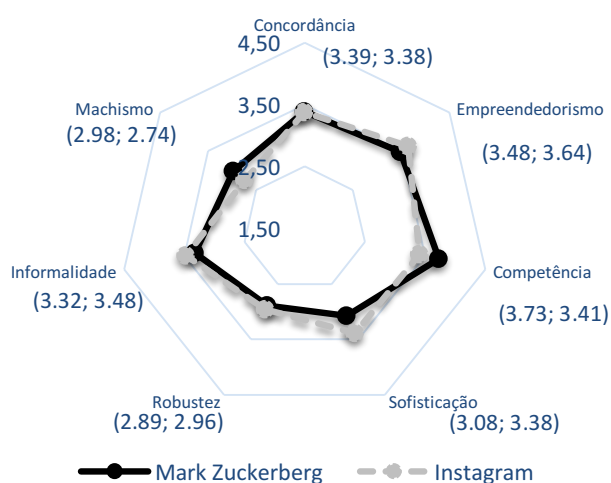


Figura 3 - A reputação de Mark Zuckerberg e a organização Instagram: Comparação entre as médias das dimensões da escala

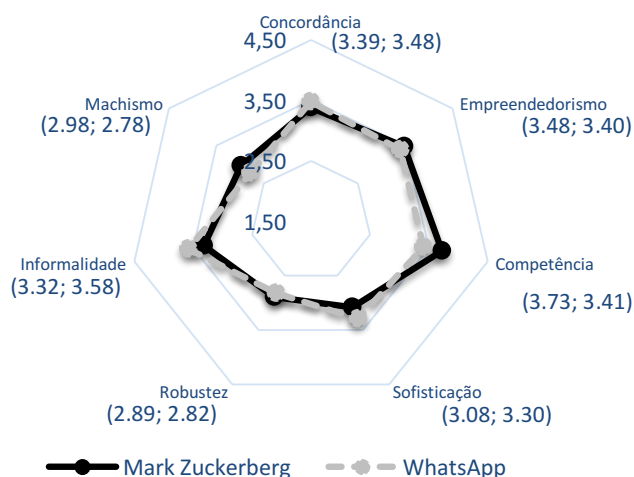


Figura 3 - A reputação de Mark Zuckerberg e a organização WhatsApp: Comparação entre as médias das dimensões da escala

Em comparação com as três organizações de que é detentor, o líder Mark Zuckerberg é considerado ligeiramente mais competente (média de 3.73), menos sofisticado (média de 3.08) e, mesmo registando valores de discordância, é o elemento de análise com uma média superior na dimensão “machismo”, quase atingindo um grau de concordância (média de 2.98) (ver Figuras 2, 3 e 4).

Através das figuras 2, 3 e 4 torna-se evidente que a organização *Instagram* é percecionada como a mais empreendedora (média de 3.64), mais sofisticada (média de 3.38) e a menos machista (média de 2.74). Por outro lado, a empresa *WhatsApp* posiciona-se como a mais concordante (média de 3.48), mais informal (3.58) e menos robusta (2.82).

Existe uma correlação estatisticamente significativa entre a percepção da reputação do líder e a percepção da reputação de cada uma das organizações ($p < 0.01$ ou $p < 0.05$) nas sete dimensões da escala utilizada (Tabela XVI). Os coeficientes de correlação assinalaram valores positivos entre 0,140 e 0,594, o que representa uma associação positiva, mas de intensidade fraca e média, porém todas positivas e estatisticamente significativas.

Como se pode verificar nas Tabelas XVII e XVIII, as correlações da reputação de Mark Zuckerberg e de cada organização são positivas e apenas em quatro casos a diferença entre médias não é estatisticamente significativa. Ou seja, apesar da relação

entre a reputação de Mark Zuckerberg e a reputação de cada organização ser positiva, a percepção da reputação do líder e da reputação das organizações não é idêntica.

Tabela XVII - Correlação entre a reputação de Mark Zuckerberg e a reputação das três organizações: Facebook, Instagram e WhatsApp

Dimensões (7)	Mark Zuckerberg * Facebook	Mark Zuckerberg * Instagram	Mark Zuckerberg * WhatsApp
Concordância	0,498	0,321	0,300
Empreendedorismo	0,594	0,378	0,264
Competência	0,458	0,411	0,340
Sofisticação	0,546	0,140 *	0,300
Robustez	0,309	0,290	0,328
Informalidade	0,365	0,365	0,275
Machismo	0,283	0,468	0,265

Significativo com $p < 0.01$

* Significativo com $p < 0.05$

Tabela XVIII - Diferença de médias a reputação de Mark Zuckerberg e a reputação das três organizações: Facebook, Instagram e WhatsApp (Teste T)

	Mark Zuckerberg * Facebook	Mark Zuckerberg * Instagram	Mark Zuckerberg * WhatsApp
Dimensões (7)	valor t	valor t	valor t
Concordância	* 3,89	ns 0,10	* -2,37
Empreendedorismo	* -3,06	* -4,69	ns 1,88
Competência	* 8,09	* 9,51	* 9,21
Sofisticação	ns -1,39	* -8,59	* -7,45
Robustez	* -6,51	* -46,09	* 2,74
Informalidade	ns -0,87	* -3,54	* -6,14
Machismo	* 4,27	* 7,12	* 4,83

*Significativo com $p < 0.05$

ns= não significativo

7. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo, tendo em consideração o enquadramento teórico, o contexto, a pergunta de investigação e respetivas proposições e resultados obtidos.

Este trabalho teve como objetivo a compreensão da existência de uma relação entre a reputação do líder e a reputação da organização que lidera. Utiliza-se a perspectiva da reputação de Davies, Chun, Silva e Roper (2001) que defende que a reputação é a perspectiva de todos os *stakeholders*, refletindo tanto a imagem como a identidade da organização.

O estudo centra-se na diferença entre as perceções sobre a reputação do líder Mark Zuckerberg e das três organizações que detém, *Facebook*, *WhatsApp* e *Instagram*. A escala utilizada para a mensuração da reputação do líder e das organizações foi a Escala de Carácter Corporativo de (Davies et al, 2001), por atribuir atributos de características humanas a empresas.

Inicialmente, pretendeu-se analisar o conhecimento sobre a posição hierárquica do líder nas organizações. Uma vez que o Mark Zuckerberg é CEO da organização *Facebook* e apenas é detentor das organizações *Instagram* e *WhatsApp*, questionou-se se existe uma associação da reputação do líder à reputação das três organizações. Os resultados indicam que apenas cerca de 30% dos inquiridos reconhecem Mark Zuckerberg como detentor das organizações *Instagram* e *WhatsApp* e 30-36% dos respondentes sabem quem são os CEOs das mesmas, o que pode demonstrar uma fraca associação do líder às duas organizações de redes sociais de que não é CEO. Por outro lado, cerca de 88% da amostra não segue Mark Zuckerberg nas redes sociais o que pode significar que os inquiridos não têm uma grande proximidade com este líder.

De seguida, analisou-se a perceção sobre a reputação de Mark Zuckerberg de acordo com a Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2001), representada por 7 dimensões. Conclui-se que o líder apresenta, no geral, uma reputação positiva e é percecionado como concordante, empreendedor, competente, sofisticado e informal.

De forma a dar resposta à primeira proposição de investigação (P1: A reputação do líder e a reputação da organização que lidera estão positivamente correlacionadas), fez-se uma análise de correlação entre a reputação de Mark Zuckerberg e a reputação de cada uma das organizações. Os resultados obtidos sugerem que existe uma associação positiva entre a reputação do líder e a reputação de cada uma das organizações, o que leva à confirmação da proposição 1 do estudo.

Na relação entre as dimensões da reputação do líder e da organização *Facebook* é onde se encontra a maioria das associações com força média, na qual se destaca a dimensão “empreendedorismo”. Esta conclusão sugere que esta situação se pode verificar devido ao líder ser CEO da organização *Facebook* e apenas detentor das outras duas organizações.

A segunda proposição de investigação consiste na comparação das perceções de reputação do líder e reputação da organização que lidera. Através do estudo da diferença entre médias pretende-se perceber se as médias apresentam diferenças estatisticamente significativas. Os dados indicam que existem diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões da escala que medem a reputação de Mark Zuckerberg e a reputação da organização que lidera, o *Facebook*.

Através da análise das médias de cada dimensão, verifica-se que apresentam valores muito semelhantes, porém a diferença entre médias é estatisticamente significativa na maioria das dimensões. Apenas as dimensões “sofisticação” e “informalidade” registam uma diferença entre médias não significativa. Estes dados, levam a não se confirmar a segunda proposição de investigação (P2: A reputação do líder e a reputação da organização que lidera, são iguais).

Devido à notoriedade de Mark Zuckerberg, diversidade de opiniões sobre a compra das organizações *Instagram* e *WhatsApp* (Business Insider, 2017) e correlação positiva entre as perceções de reputação, questionou-se a possibilidade de “efeito *spillover*” da reputação de Mark Zuckerberg como líder CEO para detentor. Como tal, foi realizado o teste de diferença entre médias para a reputação de Mark Zuckerberg, enquanto detentor, e para cada uma das duas organizações – *Instagram* e *WhatsApp*.

Tal como no teste realizado entre a reputação de Mark Zuckerberg e a reputação do *Facebook*, existem diferenças estatisticamente significativas entre a perceção da reputação do dono e a perceção da reputação de cada empresa que detém. Ou seja, apesar de existir uma correlação positiva entre a reputação de Mark Zuckerberg e a reputação da organização *Instagram* e da organização *WhatsApp*, estas apresentam diferenças estatisticamente significativas, não satisfazendo a proposição 2 de investigação.

A dimensão com uma correlação mais forte entre Mark Zuckerberg e a organização difere de empresa para empresa, ou seja, para o líder e a empresa *Facebook* a dimensão com uma intensidade superior é a dimensão “empreendedorismo”, o que nos faz questionar até que ponto a diminuição da percepção de empreendedorismo do líder pode influenciar a percepção geral da reputação da organização *Facebook*. O mesmo impacto pode existir quando alterada a percepção de machismo de Mark Zuckerberg para com a organização *Instagram* e a percepção de competência para com o *WhatsApp*, ao identificar Mark Zuckerberg como líder. Porém, uma vez que as associações entre as dimensões são fracas e médias, este efeito poderá não se verificar.

De forma a responder à pergunta de investigação deste estudo, pode-se concluir que existem indícios para acreditar que há uma associação entre a reputação do líder e a reputação da organização que lidera. Os dados obtidos demonstram que apesar da percepção entre a reputação do líder e a reputação da organização que lidera não serem idênticas, existe uma associação entre ambas.

Quando analisada a associação entre a reputação do líder e a reputação de uma organização no qual este é CEO, ou a reputação do líder, como detentor, e a reputação de uma organização em que este não tem visibilidade direta, crê-se que exista uma associação e proximidade de reputações mais evidente na organização em que o líder é CEO do que na organização em que é simplesmente detentor. Porém, os dados obtidos não permitem constatar essa questão com clareza.

Quando comparado com o estudo realizado por Davies e Mian (2010), pode verificar-se que os resultados obtidos vão ao encontro dos resultados apresentados no contexto político. Tal como no artigo de Davies e Mian (2010), registou-se a existência de uma correlação positiva entre a reputação do líder e a reputação da organização que lidera, no caso anterior na reputação do político e a reputação do partido político que lidera. Verificou-se também, que apesar de existir uma associação positiva entre ambas as reputações, estas não eram percecionadas de forma idêntica, uma vez que, registou-se diferenças estatisticamente significativa entre a reputação do líder e a reputação da organização que representava.

Este estudo vem reforçar a possibilidade de relação entre a reputação do líder e a reputação da organização que lidera, tal como defendido em estudos anteriores (Bromley, 2001; Davies & Mian, 2010; Helm, 2010; Turk et al, 2012; Jin & Yeo, 2015).

Em termos empresariais, demonstra novamente que existe a possibilidade de medir tanto a percepção da reputação da organização como a percepção da reputação do líder, o que poderá tornar-se um elemento de medida de sucesso de possíveis objetivos de marketing delineados. Os resultados deste estudo reforçam a importância da implementação de estratégias internas de gestão da reputação, focadas na reputação da organização e na reputação do líder. Ao se considerar a associação entre as reputações obtidas no estudo, as organizações precisam considerar o interesse em ter um CEO ativamente exposto ao público e se os comportamentos do mesmo vão ao encontro dos objetivos traçados no plano de gestão de reputação do líder e reputação da organização.

8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA

Foram detetadas algumas limitações ao longo do desenvolvimento do estudo, enumeradas em seguida, que podem dar origem a novas reflexões e questões e suscitar pesquisas futuras de acordo com o tema.

A utilização de uma amostra não probabilística e a dimensão da amostra do estudo impede a generalização dos resultados obtidos. Provavelmente se se realizar o estudo com uma amostra aleatória, será possível obter outros resultados.

Este estudo utilizou uma abordagem quantitativa. Sugere-se que, ao replicar o estudo, se acrescente uma abordagem qualitativa como, por exemplo, a realização de um *focus group*, de forma a analisar qualitativamente as perspetivas sobre a reputação do líder e a reputação da organização em estudo.

No que diz respeito a futuros trabalhos de investigação será interessante incluir a perspetiva dos colaboradores da organização em análise, tal como estudar a dependência da reputação da organização em relação à reputação do líder.

Por fim, a revisão de literatura exposta no estudo refere e apresenta o líder como CEO da organização. A falta de revisão de literatura focada no líder como detentor de uma organização, limita o suporte teórico do estudo para se poder comparar a associação da reputação do líder, como CEO ou detentor, e a reputação da organização

que lidera. Nesse sentido, é sugerido que numa pesquisa futura se aborde a diferença entre a reputação de um líder, como CEO, e a reputação de um líder, como detentor, e o impacto que essa diferença possa vir a ter na reputação da organização que lidera.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Boivie, S., Graffin, S., & Gentry, R. (2016). Understanding the direction, magnitude, and joint effects of reputation when multiple actors' reputation collide. *Academy of Management Journal*, 59(1), 188-206.
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316-334.
- Business Insider. (2017). *Mark Zuckerberg explains Facebook's secrets for acquiring companies*. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-explains-facebooks-acquisition-strategy-2017-1> [Acesso a: 2017/09/22]
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Cravens, K., & Oliver, E. G. (2006). Employees: the key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), 293-302.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R., & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R., & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125-146.
- Davies, G., & Mian, T. (2006). *The reputation of the leader and that of the organization: evidence from the business of politics*. Academy of Management Best Conference Paper. (pp 1-6).
- Davies, G., & Mian, T. (2010). The reputation of the party leader and the party being led. *European Journal of Marketing*, 44(3/4), 331-350.
- Dowling, G. (2006). How good corporate reputations create corporate value. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 134-143.

- Ferris, G. R., Blass, R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2003). *Personal reputation in organizations. Organizational behaviour: The state of the science* (6^a ed.), 211- 246. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. R., Harris, J. N., Russell, Z., Ellen, B., Martinez, A., & Blass, F. R. (2014). The role of reputation in the organizational sciences: a multilevel review, construct assessment, and research directions. *Personnel and Human Resources Management, 32*, 241-303.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal, 33*(2), 233–258.
- Fombrun, C., & Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review, 28*(1), 1-16.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: a multiple stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management, 7*(4), 241–255.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newbury, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: the retrack system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review, 18*(1), 3-24.
- Fortune. (2016). *Businessperson of the year 2016*. Disponível em: <http://fortune.com/businessperson-of-the-year/jeff-bezos-2/> [Acesso a: 2017/09/22]
- Gaines-Ross, L. (2000). CEO reputation: a key factor in shareholder value. *Corporate Reputation Review, 3*(4), 366-370.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications, 4*, 24-30.
- Grupo Marktest. (2013). *Referências à Pepsi “disparam” nos social media*, Social Media Explorer. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1c5f.aspx> [Acesso a: 2017/09/20]
- Grupo Marktest. (2016). *Instagram já é a 2ª rede social mais conhecida*. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~2124.aspx> [Acesso a: 2017/09/22]
- Helm, S. (2010). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research, 64*(7), 657-663.

- Interbrand. (2017). *Best Global Brands 2017 Rankings*. Disponível em: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/> [Acesso a: 2017/09/22]
- Jin, C., & Yeo, H. (2001). Satisfaction, corporate credibility, CEO reputation and leadership effects on public relationships. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19, 127-140.
- Jornal de Negócios. (2015). *Volkswagen: Depois do escândalo, a demissão do CEO. E agora?*. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/volkswagem_depois_do_escandalo_a_demissao_do_ceo_e_agora [Acesso a: 2017/09/20]
- Malhotra, N., & Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied approach*, 2ª Ed. Harlow, England: Prentice Hall.
- Park, D., & Berger, B. (2004). The presentation of CEOs in the press, 1990-2000: increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image. *Journal of Public Relations Research*, 16, 93-125.
- PepsiCo. (2014). *Pepsi e Cristiano Ronaldo apresentam edição especial de copos solidários*. <http://www.pepsico.pt/media/releases/view/pepsi-e-ronaldo-apresentam-especial-de-copos-solidarios.html> [Acesso a: 2017/09/20]
- Rokka, J., Karlsson, K., & Tienari, J. (2014). Balancing acts: managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 802-827.
- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
- Sohn, Y., & Lariscy, R. (2012). Resource-based crisis management: the important role of the CEOs reputation. *Journal of Public Relations Research*, 24, 318-337.
- Statista. (2017). *Most famous social network sites 2017*. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> [Acesso a: 2017/09/22]
- Turk, V. J., Jin, Y., Stewart, S., Kim, J., & Hipple, J. R. (2012). Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediate response to a crisis. *Public Relations Review*, 38, 574– 583.

- Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G., & Graffin, S. D. (2006). The burden of celebrity: the impact of CEO certification contests on CEO pay and performance. *Academy of Management Journal*, 49(4), 643–660.
- Yoo, J., & Jin, Y. (2015). The effects of leader image on national reputation: influence of chinese presidents Hu Jintao and Xi Jinping on Korean perceptions and attitudes toward China. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 50–64.
- Zinko, R., Gentry, W., & Laird, M. (2016). A development of the dimensions of personal reputation in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 1-26.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

Apresentação

Please select you preferred language for the survey on the box above | Por favor seleccione a língua que prefere responder ao questionário na caixa acima.

Sou estudante do Mestrado de Marketing, no ISEG Lisbon School of Economics and Management, e no âmbito da minha dissertação, estou a desenvolver um estudo sobre a reputação da organização e do seu líder.

Para a conclusão do estudo, conto com a sua colaboração ao responder a este questionário que tem a duração de 10 minutos.

Os dados recolhidos são **confidenciais** e serão tratados apenas para fins académicos. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que se pede que responda de forma sincera.

Muito obrigada pela sua colaboração!
Rita Orcinha

Q1. Mark Zuckerberg é ...

- CEO da Amazon
- CEO da Apple
- CEO do Facebook
- CEO do Virgin Group
- Nenhuma das afirmações anteriores é verdadeira
- Não sei a resposta correta

Q2. Kevin Systrom é ...

- CEO do Virgin Group
- CEO do Instagram
- CEO do IKEA Group
- CEO da Amazon

- Nenhuma das afirmações anteriores é verdadeira
- Não sei a resposta correta

Q3. Jan Koum é ...

- CEO da Microsoft
- CEO do IKEA Group
- CEO do LinkedIn
- CEO do WhatsApp
- Nenhuma das afirmações anteriores é verdadeira
- Não sei a resposta correta

Q4. Mark Zuckerberg detém:

- Facebook
- Instagram
- WhatsApp
- LinkedIn

Q5. Das redes sociais seguintes, em qual (ais) tem conta criada?

- Facebook
- Instagram
- WhatsApp
- LinkedIn

Q6. Em relação a cada uma destas redes sociais que funcionalidades utiliza?

	Facebook	Instagram
Enviar/Receber mensagens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentar publicações de amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizar o serviço de chat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partilhar/Publicar músicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partilhar/Publicar vídeos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procurar ou sugerir amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criar álbuns fotográficos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escrever pensamentos/opiniões no seu mural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escrever pensamentos/opiniões no mural dos seus amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoiar ou aderir a causas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultar e responder ao calendários de eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder a inquéritos/questões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder a quizzes/perguntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enviar presentes virtuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ver vídeos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q7. Em relação ao WhatsApp que funcionalidades utiliza?

	WhatsApp
Enviar/Receber mensagens	<input type="checkbox"/>
Utilizar o serviço de chat	<input type="checkbox"/>
Partilhar/Publicar músicas	<input type="checkbox"/>
Partilhar/Publicar vídeos	<input type="checkbox"/>

Apoiar ou aderir a causas	<input type="checkbox"/>
Enviar presentes virtuais	<input type="checkbox"/>
Ver vídeos	<input type="checkbox"/>

Q8. Que equipamentos utiliza para aceder a estes sites de redes sociais?

	Facebook	Instagram	WhatsApp
Computador portátil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smartphone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Computador de secretária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iPad ou Tablet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smart TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q9. Quantos amigos/seguidores tem em cada uma destas redes sociais?

	Menos de 100	Entre 101 e 400	Entre 401 e 700	Entre 701 e 1000	Mais de 1001
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10. Com que frequência visita estas redes sociais?

	Várias vezes ao dia	Uma vez por dia	2/3 vezes por semana	Uma vez por semana	2/3 vezes por mês	Uma vez por mês	Menos frequentemente
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WhatsApp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11. Com que frequência publica nestas redes sociais?

	Várias vezes ao dia	Uma vez por dia	2/3 vezes por semana	Uma vez por semana	2/3 vezes por mês	Uma vez por mês	Menos frequentemente
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WhatsApp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12. Segue Mark Zuckerberg nas redes sociais?

- Sim
- Não

Q13. Por favor selecione em que redes sociais segue Mark Zuckerberg:

(Pode seleccionar mais do que uma opção)

- Facebook
- Instagram
- Outra _____

Q14. É fã ou segue outros CEOs de empresas nas redes sociais?

- Sim
- Não

Q15. Diga por favor o nome de outros CEOs de que é fã ou segue nas redes sociais.

- CEO número 1 _____
- CEO número 2 _____
- CEO número 3 _____

Q16. Diga por favor o nome de outros CEOs de que é fã ou segue nas redes sociais.

	Facebook	Instagram	WhatsApp
CEO número 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CEO número 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CEO número 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q17. Que conteúdos prefere ver nas páginas dos CEOs que segue?

- Artigos sobre a empresa
- Artigos de opinião do próprio
- Artigos de opinião sobre o setor
- Artigos sobre posições públicas do CEO sobre temas da atualidade
- Artigos com curiosidades pessoais sobre o CEO
- Artigos sobre a forma como o CEO desempenha as suas funções
- Artigos sobre a liderança do CEO na sua empresa
- Outro(s) Qual (ais)? _____

Q18. Relativamente à sua perceção sobre **Mark Zuckerberg**, indique, por favor, o seu grau de concordância com os adjetivos seguintes.

Se avaliasse a personalidade deste CEO diria que é ...?

	Mark Zuckerberg				
	Facebook				
	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo Fortemente	Desconheço o significado da palavra
Amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agreste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aberta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponível para ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consensual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egocêntrica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialmente responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controladora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Extrovertida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumpridora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrogante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiciosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charmosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Única	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientada para o sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elitista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egoísta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despretensiosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simples	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil de lidar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilizadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q19. Relativamente à sua percepção sobre as **3 redes sociais** (Facebook, Instagram e WhatsApp), indique, por favor, o seu grau de concordância com os adjetivos seguintes. Se esta rede social fosse uma pessoa que personalidade teria?

	Facebook				
	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo Fortemente	Desconheço o significado da palavra
Amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agreste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aberta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponível para ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consensual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egocêntrica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialmente responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controladora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrovertida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumpridora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrogante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiciosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charmosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Única	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientada para o sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elitista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egoísta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despretensiosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simples	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil de lidar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilizadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q20. Relativamente à sua percepção sobre as **3 redes sociais** (Facebook, Instagram e WhatsApp), indique, por favor, o seu grau de concordância com os adjetivos seguintes. Se a rede social **Instagram** fosse uma pessoa que personalidade teria?

	Instagram				
	Discordo	Discordo	Não	Concordo	Desconheço

	Fortemente		concordo nem discordo	Fortemente	o significado da palavra
Amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agreste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aberta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponível para ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consensual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egocêntrica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialmente responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controladora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrovertida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumpridora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrogante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiciosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charmosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Única	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientada para o sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elitista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egoísta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despretensiosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Simple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil de lidar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilizadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21. Por fim, relativamente à sua percepção sobre o **WhatsApp**, indique, por favor, o seu grau de concordância com os adjetivos seguintes.

Se esta rede social fosse uma pessoa que personalidade teria?

	WhatsApp				
	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo Fortemente	Desconheço o significado da palavra
Amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agreste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aberta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponível para ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consensual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egocêntrica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialmente responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controladora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrovertida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumpridora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrogante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiciosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charmosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Única	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientada para o sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elitista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egoísta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despretensiosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil de lidar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilizadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q22. Por favor selecione o género com que se identifica mais

- Masculino
- Feminino

Q23. Por favor selecione o seu país
(250 opções)

Q24. Selecione a sua faixa etária

- < 18 anos
- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- > 55 anos

Q25. Indique as suas habilitações literárias
(O maior grau que já completou)

- Sem escolaridade
- 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro _____

Q26. Indique a sua situação profissional

- Estudante
- Trabalhador(a)-estudante
- Trabalhador(a) por conta própria
- Trabalhador(a) por conta de outrem
- Desempregado(a)
- Reformado(a)

- Doméstico(a)

Q27. Selecione a opção que representa o seu rendimento líquido mensal

- Sem rendimento
- < 500€
- Entre 501€ e 1000€
- Entre 1001€ e 1500€
- Entre 1501€ e 2000€
- Entre 2001€ e 2500€
- Entre 2501€ e 3000€
- > 3001€