



MARKETING DIGITAL NA ECONOMIA DA ATENÇÃO: UMA ANÁLISE DAS IMPLICAÇÕES PARA A SAÚDE MENTAL E O BEM-ESTAR DO CONSUMIDOR

Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler¹

Euselia Paveglio Vieira²

Resumo: Este artigo examina a economia da atenção e os impactos das práticas de *marketing* digital nas plataformas *online* sobre a saúde mental e o bem-estar dos consumidores. O estudo discute a transição de um *marketing* de massa para um ecossistema digital hipercompetitivo, no qual rolagem infinita, notificações, algoritmos de personalização e provas sociais prolongam o engajamento e exploram vulnerabilidades cognitivas. O objetivo central consiste em analisar como essas estratégias influenciam a ansiedade, dependência e fragmentação da atenção e em propor um *framework* de gestão chamado SER - Sustentável, Empático e Relevante - que alinhe propósito e lucratividade. A metodologia baseou-se em pesquisa bibliográfica qualitativa, exploratória e propositiva, com foco em obras de *design*, *marketing*, ética e sustentabilidade. Os resultados mostram que as táticas de captura de atenção contribuem para perdas de autonomia e bem-estar e que a adoção do *framework* SER oferece caminhos para reduzir esses efeitos por meio de métricas de fidelização, *design* centrado no ser humano e comunicação baseada em permissão. A discussão ressalta a necessidade de redefinir o sucesso empresarial, considerando bem-estar social e respeito à atenção do usuário. Conclui-se que o *marketing* consciente pode transformar a economia da atenção em uma economia do respeito, embora estudos empíricos sejam necessários para validar essa proposta.

Palavras-chave: Economia da atenção. *Marketing* consciente. Ecossistema Digital. Saúde mental. Sustentabilidade.

¹T. K. R. Weiler (👤). FAE Centro Universitário. Curitiba, PR, Brasil. e-mail: tatianekr@gmail.com.

²E. P. Vieira (👤). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí. Ijuí, RS, Brasil.

INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI, já não somos simplesmente consumidores de produtos ou serviços, mas alvos de uma disputa feroz pela nossa atenção. Em um ecossistema de plataformas digitais e aplicativos móveis, cada gesto, seja um clique, um toque, um *scroll* infinito¹, representa fragmentos desse recurso escasso que se tornou a nova moeda de valor. Para Brown (2009), fundador da IDEO, a lógica da inovação precisa ir além das abordagens tecnocêntricas² e abrir espaço para alternativas que conciliem necessidades humanas e viabilidade tecnológica. Ele defende que o que precisamos são novas escolhas - novos produtos que equilibrem as necessidades de indivíduos e de sociedades como um todo. Essa visão inaugura um pensamento de *design* centrado no ser humano, cuja essência está em combinar o que é desejável para as pessoas, tecnicamente possível e economicamente viável.

Paralelamente, pensadores como Carr (2010), alertam que a influência das mídias digitais não se restringe ao conteúdo, mas à forma como os novos meios moldam nossos padrões de percepção. Ele observa que em longo prazo, o conteúdo de um meio importa menos que o próprio meio ao influenciar como pensamos e agimos, sugerindo que a *internet* modifica profundamente a maneira como construímos atenção, memória e aprendizado. Já para Zuboff (2019), esse ambiente representa uma era do capitalismo de vigilância em que nossos comportamentos são monitorados e transformados em matéria-prima para sistemas predatórios de coleta e comercialização de dados.

Esse ciclo de captura intensifica-se com a proliferação de *smartphones* e dispositivos conectados. Lanier (2018) argumenta que quase todos nós carregamos um aparelho adequado para modificação algorítmica de comportamento e somos incessantemente submetidos a estímulos personalizados por empresas cujo negócio consiste em manipular nossas respostas. Na mesma linha, Hari (2022) relata o caso de seu afilhado adolescente que alternava entre telas durante quase todas as horas do dia e, como tantos jovens, passou a apresentar dificuldades em manter uma conversa ou concentrar-se numa atividade sem checar notificações. Esses relatos dão contornos reais ao problema: a hipervigilância e a hiperestimulação digital comprometem nosso bem-estar emocional e mental.

No âmbito corporativo, surge uma demanda por modelos de negócio que transcendam o ganho econômico imediato e incorporem responsabilidade social e ambiental. A corrente da sustentabilidade propõe que empresas combinem recursos e capacidades com as dimensões ambiental, social e econômica para gerar valor compartilhado. Elkington (1997), ao introduzir o conceito de *triple bottom line*, enfatiza que a prosperidade financeira precisa caminhar ao lado da qualidade ambiental e da justiça social. Estudos recentes reforçam que organizações que associam suas capacidades a essas dimensões conseguem gerar valor para os clientes e bem-estar à sociedade. Essa perspectiva inspira iniciativas como a criação de valor compartilhado, defendida por Porter e Kramer (2011), que redefinem o papel da corporação ao conectar sucesso empresarial com progresso social.

Neste cenário, este artigo busca compreender de que maneira as práticas hegemônicas³ do *marketing* digital na economia da atenção impactam a saúde mental e o

¹ Trata-se de um padrão de *design* em que a página funciona como um *feed* sem fim: à medida que o usuário chega ao final do conteúdo visível, novos itens são carregados automaticamente, eliminando a necessidade de clicar para avançar.

² Visão que coloca a tecnologia no centro das reflexões e decisões.

³ Práticas predominantes que se impõem como modelo, suplantando alternativas menos difundidas, exercendo influência ou controle sobre o campo em que atuam.



bem-estar do consumidor. O estudo também se propõe a apresentar um *framework* SER - Sustentável, Empático e Relevante, capaz de orientar gestores na construção de estratégias que alinhem propósito e lucratividade. Na sequência, são detalhados a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa que embasam esta investigação.

A partir dessa contextualização, delinea-se uma lacuna concreta na literatura: entender como as táticas hegemônicas de *marketing* digital, baseadas em rolagem infinita, notificações e algoritmos de personalização, repercutem sobre a saúde mental e o bem-estar dos consumidores. A investigação centra-se na questão: de que maneira essas práticas, típicas da economia da atenção, impactam a vida psicológica das pessoas e de que forma um modelo de gestão poderia mitigar tais efeitos, conciliando responsabilidade social e retorno financeiro.

O propósito deste estudo é examinar essas implicações e, com base nelas, apresentar um modelo conceitual que conduza a práticas mais equilibradas. Assim, o trabalho se estrutura com um objetivo geral, analisar as consequências do *marketing* digital contemporâneo na saúde mental e no bem-estar dos consumidores e propor o *framework* SER (Sustentável, Empático e Relevante), e com objetivos específicos delineados para que esse propósito seja atingido. Para tanto, serão mapeadas as principais táticas empregadas para capturar e reter a atenção, correlacionadas essas práticas aos efeitos psicológicos descritos na literatura, e, por fim, é sistematizado um modelo de gestão alternativo que integre princípios de *design* humanizado, sustentabilidade corporativa e criação de valor compartilhado.

A justificativa para este estudo encontra respaldo em três vertentes complementares. Primeiro, do ponto de vista acadêmico, ainda são escassas as pesquisas que articulam *marketing* digital, psicologia do consumo e sustentabilidade, apesar de autores como Brown, Carr e Elkington terem apontado, cada um em sua seara, a necessidade de conciliar inovação, ética e responsabilidade social. Segundo, no âmbito social, a crescente incidência de ansiedade, FOMO⁴ (*fear of missing out*) e fadiga informacional evidencia que o modelo vigente de captura de atenção tem efeitos deletérios sobre o bem-estar. Por fim, sob o prisma gerencial, organizações que incorporam a sustentabilidade ao cerne de sua estratégia demonstram melhores resultados de longo prazo. Ao propor um *framework* orientado a valores, o estudo busca oferecer subsídios práticos para gestores que desejam aliar rentabilidade e respeito ao consumidor, em consonância com a abordagem de valor compartilhado.

Neste cenário, a disputa pela atenção que caracteriza o ambiente digital mostra-se profundamente ligada à forma como pensamos, sentimos e interagimos com as empresas. Ao definir o problema de pesquisa, estabelecer a pergunta e indicar os objetivos, evidencia-se a importância de entender como as práticas de *marketing* digital interferem no bem-estar. Em seguida, apresentam-se a metodologia empregada, os resultados e a discussão das implicações, culminando na proposta do modelo SER como um caminho para aproximar *marketing* e cuidado com a saúde mental.

METODOLOGIA

A construção desta pesquisa exigiu a definição clara de um caminho metodológico que permitisse entender a relação entre *marketing* digital, economia da atenção e bem-estar mental. Por tratar-se de um estudo conceitual e propositivo, optou-se por uma

⁴ Acrônimo para a expressão em inglês *Fear Of Missing Out*, que se traduz como medo de ficar de fora. Refere-se a um estado de ansiedade social caracterizado pelo receio constante de estar perdendo eventos, notícias ou experiências gratificantes que outras pessoas estão vivenciando.



abordagem qualitativa e bibliográfica, com caráter exploratório, destinada a desbravar conexões pouco mapeadas, e propositivo, voltado à formulação do *framework* SER. A escolha por um ensaio teórico-conceitual justifica-se pela necessidade de, primeiramente, estabelecer pontes entre campos do conhecimento raramente conectados, como a economia da atenção, a saúde mental e a sustentabilidade corporativa. Antes de uma validação empírica, era preciso construir uma base argumentativa sólida, capaz de mapear o problema e delinear uma proposta de solução estruturada. Portanto, essa combinação de abordagens permite a análise de ideias, princípios e evidências extraídas das obras selecionadas, ao mesmo tempo em que possibilita propor um modelo teórico de intervenção.

Características da Pesquisa

Para delinear as características da investigação, partiu-se de um conjunto de doze referências selecionadas a partir de uma busca por livros e artigos de alto impacto relacionados aos temas em estudo. O objetivo foi reunir fontes representativas e reconhecidas academicamente, garantindo que a análise fosse fundamentada em conteúdo de qualidade. Neste item são descritos os elementos que definem esta pesquisa.

Tabela 1 - Síntese das características metodológicas

Característica	Descrição
Tipo de pesquisa	Qualitativa, bibliográfica, exploratória e propositiva
Obras analisadas	Doze referências, entre livros, artigos e ensaios de autores como Brown, Carr, Elkington, Lanier, Hari, Zuboff, Porter e Kramer, selecionadas por relevância e impacto nas discussões sobre economia da atenção, <i>marketing</i> e sustentabilidade
Recorte temático	Economia da atenção, <i>marketing</i> digital, <i>design</i> humanizado, sustentabilidade corporativa, saúde mental e bem-estar
Critério de seleção	Inclusão de títulos com profundidade teórica ou empírica e relevância nas bases de indexação de alto impacto
Justificativa	Necessidade de compreender as implicações das práticas de <i>marketing</i> digital para a saúde mental do consumidor e propor um modelo de gestão ético

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2025).

Essa caracterização evidencia que a pesquisa se apoia em fontes robustas e diversificadas, que dão suporte a uma análise aprofundada. Ao circunscrever a natureza qualitativa e propositiva do estudo e ao definir o recorte temático, busca-se assegurar coerência e transparência metodológica, preparando o terreno para o exame dos fenômenos estudados.

Procedimentos de Coleta de Dados

As doze obras foram reunidas a partir de uma busca direcionada por livros e artigos indexados em bases de alto impacto que abordam, de forma aprofundada, temas como economia da atenção, *marketing* digital, sustentabilidade e saúde mental. Cada fonte foi analisada na íntegra e registrada segundo categorias previamente definidas: (i) táticas de *marketing* digital e suas implicações psicológicas; (ii) princípios de *design* centrado no ser humano e sustentabilidade; e (iii) propostas de modelos ou *frameworks*



no campo do *marketing*. Dessa forma, assegura-se que o material examinado tenha aderência aos objetivos do estudo e contribua para a construção do modelo proposto.

Técnica de Análise dos Dados

O material coletado foi submetido à síntese argumentativa, que consistiu em identificar padrões, convergências e lacunas entre as ideias dos diferentes autores. O processo analítico ocorreu em três etapas: inicialmente, realizou-se um levantamento detalhado da literatura; em seguida, procedeu-se à análise crítica dos argumentos, relacionando táticas de *marketing* aos efeitos sobre a saúde mental; por fim, fundamentou-se a proposição do *framework* SER (Sustentável, Empático e Relevante), integrando as contribuições teóricas de *design* humanizado, sustentabilidade corporativa e ética no *marketing*. Assim, o fluxo metodológico compreendeu as fases de levantamento, análise e síntese, culminando na formulação de um modelo que busca alinhar desempenho e bem-estar.

O uso desse percurso metodológico, ancorado em fontes de reconhecida credibilidade e analisado com rigor argumentativo, confere legitimidade aos resultados que se seguem. Ao descrever as etapas de coleta e análise, evidencia-se que a pesquisa não se limita a compilar conceitos, mas constrói uma narrativa coerente que embasa a discussão subsequente e a proposta de um *marketing* digital mais consciente.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A síntese argumentativa das doze obras analisadas permitiu mapear a estrutura das táticas de *marketing* digital na economia da atenção, compreender seus impactos na saúde mental e delinear um modelo alternativo. Os resultados são apresentados em três subseções: (i) a arquitetura da captura de atenção, (ii) as implicações psicológicas do engajamento à exaustão e (iii) a proposição de um *marketing* consciente por meio do *framework* SER.

A Arquitetura da Captura de Atenção no *Marketing* Digital

A literatura sobre *marketing* digital revela que a disputa pela atenção se apoia em uma verdadeira engenharia de retenção, construída a partir de princípios de *design*, psicologia comportamental e algoritmos de personalização. Brown (2009) observa que a inovação deve equilibrar o desejável para as pessoas, o tecnicamente possível e o economicamente viável; contudo, as táticas que emergem nas plataformas digitais nem sempre respeitam esse equilíbrio. Antes da proliferação das redes sociais, Godin (1999) já diagnosticava o esgotamento do modelo tradicional, que ele batizou de *marketing* de interrupção. Nesse paradigma, as empresas compram o direito de interromper o consumidor com mensagens não solicitadas. Em contrapartida, ele propôs o *marketing* de permissão, definido como o privilégio de entregar mensagens antecipadas, pessoais e relevantes para pessoas que realmente desejam recebê-las. A permissão, segundo Godin, não é comprada, mas conquistada ao longo do tempo através da confiança. Contudo, as táticas que emergiram na economia da atenção, em vez de seguirem o caminho da permissão, representam uma forma hipertrofiada de interrupção. Elas não apenas interrompem, mas utilizam a tecnologia para manter o usuário em um estado de engajamento contínuo, maximizando a exposição sem considerar os limites cognitivos e emocionais dos indivíduos.



O Quadro 1 a seguir sintetiza as principais táticas de *marketing* digital identificadas na literatura, suas implicações psicológicas e os autores que as discutem.

Quadro 1 - Principais táticas de captura de atenção

Tática de <i>Marketing</i> Digital	Implicação Psicológica	Referência
<i>Scroll</i> infinito	Dissolve a percepção de limites temporais, estimulando o uso contínuo	A experiência descrita por Hari (2022) de um adolescente que passa horas alternando entre telas exemplifica como o <i>scroll</i> contínuo prolonga o consumo de conteúdo.
Notificações e <i>loops</i> de <i>feedback</i>	Gera estado de alerta constante e dependência de checagens	Lanier (2018) lembra que os dispositivos são projetados para modificar comportamento por meio de estímulos incessantes.
Prova social (<i>likes</i>, compartilhamentos)	Induz à comparação social, reforçando a necessidade de aprovação	Hari (2022) compara os usuários a pombos em laboratórios de Skinner, à espera de recompensas arbitrárias e intermitentes.
Algoritmos de personalização	Reduz a autonomia, filtra a informação e direciona os comportamentos	Zuboff (2019) define o capitalismo de vigilância como um sistema que transforma a experiência humana em matéria-prima para prever e modificar ações.
Recompensa variável e gamificação	Cria dependência; reforça ciclos de engajamento e liberação intermitente de dopamina	Hari (2022) destaca a natureza viciadora de recompensas arbitrárias nas redes.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Lanier (2018), Hari (2022) e Zuboff (2019).

Essas táticas apresentam grande eficácia comercial porque exploram vulnerabilidades cognitivas. O *scroll* infinito elimina pontos de parada naturais, o que dificulta que o usuário perceba o tempo de uso. Notificações *push* interrompem o fluxo de atenção e criam micro-picos de ansiedade sempre que um alerta surge na tela. O sistema de prova social, baseado em curtidas e compartilhamentos, alimenta o sentimento de que é necessário comparar-se constantemente com os outros. Algoritmos de personalização filtram o conteúdo apresentado de acordo com padrões comportamentais, limitando a diversidade informacional e reforçando vieses. Por fim, os ciclos de recompensa variável fazem uso da imprevisibilidade para manter as pessoas engajadas, em busca da próxima dose de dopamina.

Além disso, a combinação dessas estratégias fortalece a dependência do usuário. Carr (2010) relata que seu próprio cérebro se tornou como um processador faminto quando passou a interagir com a *internet* de forma compulsiva, evidenciando como a soma de rolagem infinita, personalização e recompensas variáveis pode alterar padrões de atenção e leitura. Godin (1999) reforça que, ao tratar a atenção como moeda, é preciso reconhecer seu valor e evitar desperdícios; contrariamente, práticas que utilizam a



concentração contínua como ativo a ser explorado intensificam a dificuldade de desconectar-se e aumentam a dependência psicológica.

No entanto, o recurso a esses mecanismos contrasta com princípios clássicos de *design* e comunicação. Norman (2018) enfatiza que produtos bem concebidos devem ser centrados nos usuários e evitar gerar erros e frustrações. Se, por um lado, técnicas de *interface* intuitiva facilitam a navegação, por outro lado, a exploração de vieses cognitivos para promover o uso compulsivo compromete a autonomia do usuário. Ries e Trout (2009) reforçam que, em uma sociedade saturada de mensagens, a criação de um posicionamento claro é mais eficaz que bombardear o consumidor com estímulos. Porter (2001) acrescenta que, embora a *internet* ofereça novas oportunidades, ela tende a reduzir a lucratividade de setores e a exacerbar a competição; portanto, estratégias digitais precisam ser sustentadas por diferenciação e valor legítimo.

A dimensão ética também se torna central. Elkington (1997) argumenta que empresas necessitam equilibrar prosperidade financeira com qualidade ambiental e justiça social. Negrão, Gomes, Carvalho e Emmendoerfer (2024) reforçam que a criação de valor depende de combinar recursos empresariais com práticas sustentáveis para proporcionar bem-estar aos clientes. No contexto digital, isso implica repensar o modo como a atenção é monetizada: em vez de maximizar cliques a qualquer custo, a proposta é desenvolver experiências que respeitem a saúde mental e a dignidade do consumidor. Essa perspectiva converge com a noção de valor compartilhado defendida por Porter e Kramer (2011), que redefine o sucesso empresarial como sinônimo de progresso social.

Dessa forma, a exploração ilimitada da atenção demonstra-se insustentável. Zuboff (2019) adverte que a apropriação da experiência humana pelo capitalismo de vigilância ameaça a autonomia e a integridade psicológica. Porter (2001) argumenta que a *internet* intensifica a importância de estratégias focadas em diferenciação e captura de valor legítimo. Porter e Kramer (2011) propõem a criação de valor compartilhado como forma de integrar lucro e progresso social. Integrar *design thinking*, que, segundo Brown (2009), equilibra a viabilidade econômica e as necessidades humanas, com esse objetivo pode fornecer um caminho para práticas de *marketing* digital mais éticas e sustentáveis.

A análise das obras consultadas, portanto, sugere que a arquitetura de captura de atenção do *marketing* digital contemporâneo, embora inovadora, necessita ser ressignificada. As táticas resumidas no Quadro 1 trazem benefícios de curto prazo para as plataformas, mas geram custos psicológicos e éticos que podem comprometer a confiança do público e a sustentabilidade de longo prazo. Essas observações preparam o terreno para a próxima subseção, em que se examinam as implicações dessas práticas para a saúde mental e o bem-estar.

As Implicações na Saúde Mental e Bem-Estar: Do Engajamento à Exaustão

A exposição contínua a estímulos digitais impacta profundamente a saúde mental dos indivíduos. Carr (2010) relata que o uso intensivo da *internet* transformou seu cérebro, criando uma necessidade constante de novas informações e substituindo a leitura profunda por uma sucessão de estímulos rápidos. Esse comportamento de hiper-vigilância é alimentado por notificações e *loops* de *feedback*: dispositivos e plataformas são projetados para modificar comportamento e manter o usuário em permanente estado de alerta. Surge, então, um quadro de ansiedade que se manifesta não apenas pela interrupção constante, mas pela sensação de que se está sempre prestes a perder algo importante.

Outro efeito observado é a dependência comportamental. Hari (2022) compara os usuários a pombos de Skinner, esperando recompensas imprevisíveis, como curtidas ou



retweets, que agem como reforços intermitentes. Esse mecanismo desencadeia a liberação de dopamina e gera um ciclo de engajamento compulsivo. Ao mesmo tempo, a necessidade de aprovação e comparação social intensifica o FOMO, levando a verificações constantes das redes sociais. Zuboff (2019) adverte que tal lógica, característica do capitalismo de vigilância, reduz a autonomia e transforma a experiência humana em um ativo comercial.

A sobrecarga de informação e a rotação contínua de conteúdos digitais têm consequências cognitivas. Carr (2010) refere-se ao seu cérebro como um processador faminto, incapaz de mergulhar em análises profundas. A combinação de *scroll* infinito, algoritmos de personalização e recompensas variáveis fragmenta a atenção e dificulta o foco. Norman (2018) enfatiza que um bom *design* deve ser centrado nas necessidades do usuário, evitando gerar erros e frustrações que comprometem a experiência de uso; no ambiente digital essa frustração manifesta-se como perda de concentração, sensação de vazio e esgotamento emocional.

Além do impacto individual, há implicações sociais e éticas. Elkington (1997) lembra que a prosperidade financeira deve caminhar com justiça social e qualidade ambiental. Negrão *et al.* (2024) ressaltam que o valor gerado pelas empresas deve estar associado ao bem-estar dos clientes. Ignorar os efeitos negativos do *marketing* digital sobre a saúde mental contraria a lógica de valor compartilhado, defendida por Porter e Kramer (2011), na qual o sucesso empresarial está vinculado ao progresso social. As organizações que desconsideram esses impactos correm o risco de comprometer sua reputação e sua sustentabilidade de longo prazo.

QUADRO 2 - Efeitos psicológicos e causas no *marketing* digital

Efeito Psicológico	Fator Causador	Descrição	Referência
Ansiedade e hipervigilância	Notificações <i>push</i> ; <i>loops</i> de <i>feedback</i>	Estado de alerta contínuo e necessidade de verificar mensagens	Lanier (2018) observa que dispositivos são projetados para modificar comportamento por meio de estímulos incessantes
Dependência comportamental	Recompensas variáveis; gamificação	Liberação intermitente de dopamina; ciclo de engajamento compulsivo	Hari (2022) descreve que usuários se comportam como pombos de Skinner à espera de reforços
FOMO e comparação social	Prova social; <i>likes</i> e compartilhamentos	Sensação de perda e necessidade de aprovação	Hari (2022) descreve como as recompensas variáveis e intermitentes das redes sociais condicionam os usuários a buscar incessantemente por validação externa



Perda de profundidade cognitiva	<i>Scroll</i> infinito; inundação de estímulos	Dificuldade de foco e fragmentação da atenção	Carr (2010) observa que a <i>internet</i> transformou seu cérebro em um processador faminto
Redução da autonomia	Algoritmos de personalização; capitalismo de vigilância	Experiência humana convertida em <i>commodity</i> ; controle comportamental	Zuboff (2019) critica a apropriação da experiência humana como matéria-prima para predição
Frustração e exaustão	<i>Design</i> mal concebido; saturação de estímulos	Erros de uso, insatisfação e sensação de esgotamento	Norman (2018) destaca que produtos mal projetados geram frustração

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Lanier (2018), Hari (2022), Carr (2010), Zuboff (2019) e Norman (2018).

Além dos efeitos descritos, é importante salientar que esses impactos psicológicos podem variar conforme a faixa etária e a situação de cada usuário. Brown (2009) ressalta que o *design* de produtos e serviços deve considerar as necessidades humanas de diferentes públicos, equilibrando expectativas e capacidades. Quando se trata de adolescentes e jovens adultos, em fase de maturação cognitiva, a exposição contínua a notificações e recompensas tende a acentuar problemas como hiperatividade e ansiedade. Godin (1999) reforça que a atenção é uma moeda valiosa e que interrupções constantes deterioram a confiança na marca e afetam o bem-estar do consumidor. Ries e Trout (2009) chamam atenção para o fato de que excesso de mensagens e falta de foco prejudicam a memorização e contribuem para a saturação mental. Em contrapartida, estratégias de comunicação claras e focadas podem ajudar a reduzir o estresse informacional e contribuir para a construção de relações mais saudáveis com os conteúdos *online*.

Em termos estratégicos, Porter (2001) observa que a *internet* não elimina a necessidade de modelos de negócio bem delineados; pelo contrário, ela torna ainda mais urgente a busca por diferenciação e valor legítimo. Se as empresas não tiverem consciência dos impactos negativos de suas práticas digitais, correm o risco de perder a credibilidade e sofrer boicotes. A proposta de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011) pode ser reinterpretada para a esfera digital, incentivando organizações a medir o sucesso não apenas em cliques e conversões, mas também em métricas de satisfação e bem-estar dos usuários. Tal abordagem estaria alinhada com o *triple bottom line* de Elkington, demonstrando que cuidar da saúde mental do público não é apenas um imperativo ético, mas também uma estratégia de sustentabilidade empresarial.

Essas evidências demonstram que ansiedade, dependência, FOMO, perda de profundidade cognitiva e redução de autonomia são consequências frequentes do uso intensivo de mídias digitais projetadas para capturar atenção. Reconhecer esses efeitos é fundamental para construir propostas que levem em conta o bem-estar do consumidor e para repensar as métricas de sucesso no *marketing* digital.

Uma Proposta para um *Marketing* Consciente: O *Framework* SER

A constatação de que a arquitetura de captura de atenção compromete o bem-estar mental e o futuro do próprio negócio leva à necessidade de um novo paradigma. Inspirado



em princípios de *design* humanizado, sustentabilidade e estratégia competitiva, este estudo propõe o *framework* SER - Sustentável, Empático e Relevante - como guia para práticas de *marketing* digital que respeitem a atenção como recurso finito e prezem o equilíbrio entre propósito e rentabilidade. Dessa forma, apresenta-se o delineamento de cada pilar:

Sustentável. A ideia de sustentabilidade remonta ao *triple bottom line*, conceito de Elkington (1997) segundo o qual prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social devem caminhar juntas. Negrão *et al.* (2024) reforçam que a capacidade de combinar recursos organizacionais com dimensões de sustentabilidade gera valor econômico e bem-estar para os clientes. Em *marketing* digital, ser sustentável implica repensar métricas de sucesso: valoriza-se a fidelização e a confiança em vez de cliques imediatos, reduz-se a exploração da atenção por meio de notificações intrusivas, controla-se a coleta de dados e consideram-se os impactos psicológicos das estratégias de engajamento. Em sintonia, Porter e Kramer (2011) defendem que empresas prosperam quando criam valor social em paralelo ao econômico. O pilar Sustentável orienta os gestores a desenvolver produtos e conteúdos que não apenas gerem lucro, mas também promovam bem-estar e progresso social.

Empático. O pilar Empático encontra sua base conceitual no *marketing* de permissão de Godin (1999), que defende a transformação de estranhos em amigos e amigos em clientes por meio de um diálogo consentido e gradual. A empatia, nesse contexto, traduz-se em práticas que respeitam a decisão do usuário de conceder ou retirar sua atenção. Isso significa substituir notificações intrusivas por comunicação *opt-in* (como *newsletters* que agregam valor), ser transparente sobre o uso de dados e, fundamentalmente, entregar conteúdo que seja, nas palavras de Godin, antecipado, pessoal e relevante. Ao fazer isso, as empresas saem da lógica da interrupção e entram na lógica da construção de relacionamento, o que é essencial para reduzir a ansiedade e a frustração do consumidor. Práticas empáticas incluem oferecer ferramentas para controlar o tempo de uso, evitar gatilhos de dependência e comunicar-se com transparência sobre a utilização de dados. Essas medidas contrastam com a lógica descrita por Lanier (2018), segundo a qual dispositivos são adequados para modificação algorítmica de comportamento, e com a crítica de Hari (2022) às recompensas arbitrárias que mantêm os usuários presos. Ao priorizar a empatia, as empresas contribuem para reduzir a ansiedade, o FOMO e a frustração descritos anteriormente, fortalecendo a confiança e a lealdade.

Relevante. Para ser relevante, uma marca precisa ser clara e significativa na mente do consumidor. Ries e Trout (2009) lembram que, em uma sociedade supercomunicada, a criação de um posicionamento distinto é mais eficaz do que o bombardeio de mensagens. Porter (2001) alerta que a *internet* não elimina a necessidade de estratégia e diferenciação; pelo contrário, ela a reforça. O pilar Relevante orienta que conteúdos e campanhas sejam pautados em necessidades reais dos usuários, evitando personalização excessiva que reduza a autonomia e perpetue bolhas informacionais. A crítica de Zuboff (2019) ao capitalismo de vigilância, que transforma a experiência humana em mercadoria, ressalta a importância de respeitar limites éticos. Ser relevante significa comunicar-se com propósito, oferecer valor genuíno e associar o sucesso empresarial a benefícios sociais, como propõem Porter e Kramer (2011).

QUADRO 3 - Pilares do Framework SER e diretrizes de aplicação

Pilar	Base Teórica	Diretrizes e Objetivos
Sustentável	<i>Triple bottom line</i> : prosperidade econômica,	Limitar a coleta de dados ao necessário; monitorar impactos psicológicos;



	qualidade ambiental e justiça social; sustentabilidade como combinação de recursos e bem-estar	valorizar fidelização e confiança; alinhar métricas a bem-estar e progresso social; desenvolver conteúdos que promovam longos relacionamentos e reduzam a exploração da atenção
Empático	<i>Design thinking human-centered; design centrado no usuário; marketing de permissão</i>	Compreender emoções e limites do público; evitar gatilhos de dependência; criar ferramentas de controle de uso; usar linguagem clara sobre coleta e uso de dados; alinhar comunicação ao respeito e à colaboração; desativar notificações intrusivas
Relevante	Posicionamento claro em sociedades saturadas; estratégia e diferenciação na era digital; valor compartilhado	Entregar conteúdos úteis e oportunos; segmentar sem criar bolhas; medir sucesso em satisfação e impacto social; desenvolver narrativas que conectem a marca às necessidades dos usuários; priorizar qualidade informacional em detrimento de quantidade

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Lanier (2018), Hari (2022), Carr (2010), Zuboff (2019) e Norman (2018).

FIGURA 1 - Framework SER



Fonte: Desenvolvida pelas autoras (2025).

A Figura 1 apresenta o *framework* SER em forma de triângulo, simbolizando a interdependência entre Sustentável, Empático e Relevante. Os pilares não são independentes: sustentabilidade fornece o horizonte de longo prazo; empatia determina a forma de interação e relevância define o conteúdo e a proposta de valor. O movimento circular indica que esses aspectos retroalimentam-se: práticas sustentáveis favorecem a confiança e a relevância, enquanto a empatia alimenta a sustentabilidade e a relevância de modo contínuo.

Ao aprofundar o conceito, percebe-se que o *framework* SER convida as organizações a passarem de uma lógica de extração de atenção para uma lógica de co-criação. A sustentabilidade, quando aplicada ao *marketing*, exige que as empresas assumam responsabilidade pelo impacto emocional e social de suas campanhas, harmonizando desempenho financeiro e compromisso ético. A empatia, por sua vez, reforça que produtos e mensagens precisam ser concebidos a partir das necessidades e limites cognitivos das pessoas. Isso implica desaprender práticas de manipulação e adotar *design thinking* que integre perspectivas diversas. A relevância, finalmente, convida a focar em conteúdos que façam sentido para o usuário, evitando saturação e aproximando a comunicação de um diálogo, não de um monólogo.

Uma leitura integradora revela que os três pilares se potencializam. Práticas sustentáveis diminuem a pressão por resultados imediatistas e abrem espaço para estratégias empáticas; a empatia, ao promover respeito e entendimento, torna as mensagens mais relevantes e diminui a dependência de algoritmos intrusivos; a relevância, por sua vez, alimenta a sustentabilidade, pois consumidores que se sentem entendidos e respeitados tendem a construir relacionamentos duradouros. Dessa forma, o SER não é um conjunto de boas intenções isoladas, mas um círculo virtuoso em que cada elemento sustenta os demais.

No entanto, implementar o modelo traz desafios. Em muitos casos, há tensões entre metas de curto prazo e o investimento em práticas éticas; a cultura corporativa pode não estar preparada para medir sucesso em termos de bem-estar e engajamento sustentável. Porter (2001) lembra que a *internet* intensifica a competição e fragiliza a lucratividade; portanto, adotar o SER requer liderança disposta a redefinir métricas e a inovar na forma de avaliar resultados. Além disso, Zuboff (2019) alerta que a apropriação excessiva de dados pessoais é uma ameaça às liberdades individuais; incorporar o SER implica estabelecer limites claros para a coleta e o uso de informações. Por fim, a crítica de Hari (2022) às recompensas variáveis recorda que a tecnologia não pode replicar laboratórios de condicionamento: é preciso repensar os incentivos de engajamento para que promovam hábitos saudáveis.

Considerando essas complexidades, o *framework* SER pode ser entendido como uma proposta em evolução. Futuras pesquisas poderão testar sua aplicação em diferentes setores, mensurando indicadores como retenção, satisfação, bem-estar digital e desempenho financeiro. Experimentos e estudos de caso podem fornecer evidências sobre quais práticas mais se aproximam dos objetivos de sustentabilidade, empatia e relevância. Ao mesmo tempo, instituições educacionais e órgãos reguladores podem ajudar a difundir esse paradigma, estimulando empresas a avaliar impactos psicológicos e sociais de seus produtos. Se bem implementado, o SER tem potencial para transformar a economia da atenção em uma economia do respeito, em que a criatividade das marcas se coloca a serviço de relações mais saudáveis e justas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concluir este estudo, é útil recuperar a pergunta que orientou todo o percurso: de que maneira as práticas hegemônicas do *marketing* digital na economia da atenção impactam a saúde mental e o bem-estar dos consumidores, e como um modelo de gestão pode mitigar esses efeitos sem sacrificar a rentabilidade? Ao longo das seções, foi possível demonstrar que o ecossistema digital contemporâneo, marcado por *scroll* infinito, notificações incessantes, prova social, algoritmos de personalização e recompensas variáveis, tem efeitos significativos sobre a psique e o comportamento das pessoas. Autores como Carr (2010) relatam que a *internet* transforma o cérebro em um



processador faminto por estímulos, enquanto Hari (2022) compara os usuários a pombos de Skinner, condicionados a esperar recompensas arbitrárias. Lanier (2018) reforça que dispositivos móveis são concebidos para modificação algorítmica de comportamento. Tais práticas, embora eficazes para retenção, colidem com princípios de *design* centrado no usuário e de *marketing* baseado em permissão, gerando ansiedade, dependência e fragmentação da atenção.

A análise crítica dessas táticas, sustentada por uma revisão de doze referências de reconhecido prestígio, mostrou que o problema não reside apenas em técnicas isoladas, mas em uma arquitetura de captura que privilegia métricas superficiais em detrimento da autonomia e do bem-estar. A convergência de *insights* de *marketing*, psicologia, ética e sustentabilidade revelou que os objetivos tradicionais de maximizar engajamento e lucro precisam ser reavaliados. Elkington (1997) propõe o *triple bottom line*, que exige equilibrar prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social. Negrão *et al.* (2024) demonstram que combinar recursos e capacidades com práticas sustentáveis gera valor e bem-estar ao consumidor. No plano estratégico, Porter (2001) lembra que a *internet* não elimina a necessidade de diferenciação e vantagem competitiva, enquanto Ries e Trout (2009) destacam a importância de posicionamento claro em uma sociedade saturada.

A partir desses referenciais, foi desenvolvido o *framework* SER (Sustentável, Empático e Relevante). Ele representa a síntese dos principais *insights* levantados, integrando a noção de que a inovação precisa conciliar o desejável, o viável e o sustentável, de Brown (2009), com o paradigma do *marketing* de permissão, proposto por Godin (1999). Este último já oferecia, no final do século XX, um caminho ético e sustentável em contraponto ao *marketing* de interrupção. O *framework* se alinha, ainda, à defesa de criar valor econômico que esteja diretamente ligado ao progresso social, conforme defendem Porter e Kramer (2011). Ao propor que o sucesso empresarial dependa de práticas que respeitem a saúde mental dos usuários, o SER constitui uma contribuição original para a literatura, preenchendo a lacuna entre as pesquisas de *marketing* digital, psicologia do consumidor e sustentabilidade. Ele sugere que campanhas e plataformas digitais devem limitar a coleta de dados, oferecer experiências centradas no ser humano e orientar conteúdos que façam sentido para o público, reforçando a confiança e a lealdade de longo prazo.

O caráter multidisciplinar desta proposta se destaca como um de seus méritos: ela articula princípios de *design thinking*, valor compartilhado, posicionamento estratégico e sustentabilidade empresarial em um modelo coeso que valoriza tanto a experiência individual quanto o impacto coletivo. Ao mesmo tempo, esse enfoque aponta para um caminho prático: empresas que adotarem o SER poderão redefinir métricas de sucesso, medindo não apenas conversões, mas também níveis de satisfação, confiança e bem-estar de seus públicos. Isso pode traduzir-se em vantagem competitiva, pois consumidores tendem a preferir marcas que demonstram responsabilidade e respeito à sua atenção, especialmente em um cenário em que a confiança nas grandes plataformas está em declínio.

Apesar das contribuições, é necessário reconhecer que o estudo possui limitações. Por ser um ensaio teórico-conceitual baseado em literatura, carece de validação empírica que comprove a eficácia e a aplicabilidade do modelo SER em contextos organizacionais reais. Adicionalmente, as fontes analisadas, embora seminais, abrangem diferentes períodos, e algumas não tratam diretamente das formas mais recentes de monetização da atenção, como as que ocorrem em plataformas de *streaming* ou em ecossistemas de inteligência artificial generativa.



Para aprofundar e consolidar o *framework* proposto, futuras pesquisas são essenciais. Sugere-se uma agenda de investigação multifacetada para endereçar essas lacunas:

- **Desenvolvimento e Validação de Métricas de Bem-Estar Digital:** Um passo fundamental seria a criação de métricas e escalas psicométricas para mensurar de forma objetiva o impacto de campanhas e *interfaces* digitais na saúde mental dos usuários. Tais métricas poderiam avaliar dimensões como "ansiedade de notificação", "fadiga decisória" e "autonomia percebida", permitindo que as empresas meçam o sucesso para além das taxas de conversão, incorporando o bem-estar do cliente como um indicador-chave de desempenho (KPI).
- **Estudos de Caso Aprofundados:** A realização de estudos de caso em organizações de diversos setores que decidam implementar o *framework* SER seria de grande valor. Essas análises poderiam combinar métodos qualitativos (entrevistas com gestores e *designers* sobre os desafios culturais e práticos da implementação) e quantitativos (análise de dados de retenção de clientes, *net promoter score* (NPS) e performance financeira) para avaliar a correlação entre práticas de *marketing* consciente e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.
- **Pesquisas Experimentais Comparativas:** Para testar a eficácia do modelo de forma controlada, poderiam ser desenhados estudos experimentais. Uma abordagem seria um teste A/B, no qual um grupo de usuários interage com uma *interface* projetada com táticas de captura intensiva (*scroll* infinito, notificações constantes), enquanto outro grupo utiliza uma versão baseada nos princípios SER (pontos de parada definidos, controle de notificações, comunicação baseada em permissão). Ao final da interação, seriam medidos os níveis de satisfação, a percepção de tempo gasto e indicadores de estresse, oferecendo evidências robustas sobre o impacto causal de um *design* mais ético no bem-estar do usuário.
- **Análises Longitudinais:** Seria enriquecedor conduzir estudos longitudinais que acompanhem, ao longo de meses ou anos, a percepção de marca e a lealdade de consumidores de empresas que adotam o *marketing* consciente em comparação com aquelas que mantêm estratégias agressivas de captura de atenção. Isso permitiria verificar se os benefícios de construir confiança e respeito se traduzem, de fato, em maior valor de vida do cliente (*customer lifetime value*).

Em última análise, este artigo sugere que a nova fronteira do *marketing* digital não está na intensificação da exploração da atenção, mas na capacidade de merecê-la. Ao colocar o bem-estar do usuário no centro das estratégias, adotar princípios de sustentabilidade, cultivar empatia genuína e construir mensagens relevantes, as empresas podem transformar a economia da atenção em uma economia do respeito. Essa mudança não é apenas ética; ela se mostra também estratégica, pois fortalece a confiança, a fidelidade e o valor de longo prazo, contribuindo para uma sociedade em que tecnologia e humanização caminham lado a lado.

REFERÊNCIAS

BROWN, Tim. **Change by design:** how design thinking creates new alternatives for business and society. New York: Harper Business, 2009.



CARR, Nicholas. **The shallows:** what the Internet is doing to our brains. New York: W. W. Norton & Company, 2010.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks:** the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1997.

GODIN, Seth. **Permission marketing:** turning strangers into friends, and friends into customers. New York: Simon & Schuster, 1999.

HARI, Johann. **Stolen focus:** why you can't pay attention. London: Bloomsbury, 2022.

LANIER, Jaron. **Ten arguments for deleting your social media accounts right now.** New York: Henry Holt and Company, 2018.

NEGRÃO, Keila Regina Mota; GOMES, Sérgio Castro; CARVALHO, Mario Cesar dos Santos de; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Gestão estratégica para sustentabilidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 28, n. 6, e240221, 2024. DOI: 10.1590/1982-7849rac2024240221.por.

NORMAN, Donald A. **O design do dia a dia.** Rio de Janeiro: Anfiteatro, 2018. Tradução de Ana Deiró. (Tradução de: The Design of Everyday Things). ISBN 978-85-69474-42-5.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, Jan./Feb. 2011, p. 62–77.

PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, Mar. 2001, p. 63–78.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento:** a batalha por sua mente. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

ZUBOFF, Shoshana. **The age of surveillance capitalism:** the fight for a human future at the new frontier of power. New York: PublicAffairs, 2019.

