



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## O impacto da Comunicação nas Mídias Sociais na gestão da Marca Pessoal

Evelin Machado Barbosa

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Orientadores:

Professora Doutora Sandra Marisa Lopes Miranda, Professora Coordenadora,  
ESCS-IPL

Professor Doutor Vania Baldi, Professor Associado, Iscte - IUL

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Junho, 2023



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP)

## O impacto da Comunicação nas Mídias Sociais na gestão da Marca Pessoal

Evelin Machado Barbosa

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Orientadores:

Professora Doutora Sandra Marisa Lopes Miranda, Professora Coordenadora, ESCS – IPL

Professor Doutor Vania Baldi, Professor Associado, Iscte – IUL

Junho, 2023



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

### Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP)

## O impacto da Comunicação nas Mídias Sociais na gestão da Marca Pessoal

Evelin Machado Barbosa

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Júri:

Presidente do Júri, por delegação da Senhora Reitora do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, PhD Cláudia Álvares, Professora Associada com Agregação do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa.

Membros:

PhD, Fátima Regina Ney Matos, Professora Auxiliar do Instituto Superior Miguel Torga,

PhD, Joana Azevedo, Professora Associada do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa,

PhD, Manuel Marques Batista, Professor Adjunto da Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa,

PhD, Sandra Miranda, Professora Coordenadora da Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.

Junho, 2023

*Dedico esta Tese à minha família, base dos meus valores e educação.  
Aos meus pais, Ruy e Ema (in memoriam) e irmão Júlio (in memoriam),  
com amor eterno, eu honro vocês!  
Ao meu irmão Alexandre, com carinho e gratidão!*



## **Agradecimentos**

Agradeço aos professores e professoras do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, pelo compartilhamento de todo o conhecimento teórico e prático.

Especialmente agradeço aos orientadores: professora Sandra Miranda e professor Vania Baldi, pela disponibilidade e diretrizes na elaboração desta Tese, uma desafiadora jornada que é um Doutoramento. Igualmente sou grata pelos aprendizados decorrentes dos artigos científicos.

Ao professor Gustavo Cardoso pelas orientações sempre reflexivas, perspicazes e oportunas.

Agradeço principalmente aos especialistas entrevistados, pela disponibilidade e confiança em contribuir com este trabalho acadêmico, enriquecendo-o com suas respostas e experiência profissional.

À minha família, especialmente à Consuelo, pelo carinho e incentivo ao longo de toda a trajetória desta quinta especialização, sobretudo nos momentos que incluíram perdas inestimáveis.

Ao meu irmão Alexandre, pelas soluções sempre práticas e pela força complementar que nos une, mesmo com um oceano de distância.

Ao Edson, por frequentemente lembrar da minha coragem, determinação e capacidade de superar, o que muitas vezes pareceu insuperável.

Aos amigos, pelo incentivo na realização desta etapa, um enorme sonho que torna-se realidade.

Aos colegas de Doutoramento, pelas conversas e boas trocas nesse desafiador percurso que ultrapassou uma pandemia.

Aos demais profissionais e secretarias do Iscte que, de alguma forma, tive contato e contribuíram para a solução de questões operacionais e acadêmicas.

Meu sincero agradecimento a todos e todas!



## Resumo

Com o desenvolvimento progressivo da Sociedade em Rede, as diversas intermediações nas plataformas digitais revolucionaram as práticas comunicacionais, requerendo a necessidade de presença digital. Nessa perspectiva, o objetivo principal da investigação é compreender as mudanças nas formas comunicacionais utilizadas nas mídias sociais e como elas impactam o processo de Personal Branding, responsável pela gestão da Marca Pessoal.

O desenvolvimento do estudo contemplou conhecimentos teóricos e experiências empíricas mais adequadas à otimização das boas práticas comunicacionais de Marca Pessoal, nas plataformas *on-line*. E assim: Verificar quais as mídias sociais dominantes para posicionar a Marca Pessoal, em relação às plataformas e público-alvo; Perceber seus benefícios para os profissionais atuantes no mercado de trabalho atual, reconfigurado pela infraestrutura digital.

Os principais resultados apurados indicaram que as dinâmicas comunicacionais - no processo de gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais - estão fortemente relacionadas à definição da Identidade e Posicionamento da Marca. Portanto, para delinear as estratégias de comunicação é preciso definir previamente: quem é a Marca, seu posicionamento, o público-alvo e o conteúdo que será distribuído por meio das mídias sociais, resultando na narrativa.

Constatou-se, também, que o uso massivo das mídias sociais fomentou um processo de maior visibilidade dos utilizadores, possibilitando a adoção das mesmas estratégias de Branding usadas para produtos e serviços (agora aplicadas no âmbito de pessoas). Concluiu-se que a ascensão das mídias sociais reconfigurou a gestão da Marca Pessoal no contexto *on-line* e impactou o comunicativo na formação da reputação.

Verificou-se, ainda, como fundamentais os seguintes benefícios: estratégia competitiva na otimização do reposicionamento profissional, no cenário laboral contemporâneo; Gestão de Impressões que influenciarão o público-alvo e aumento da percepção do valor de Marca.

A metodologia de pesquisa adotada foi qualitativa. Os instrumentos utilizados para a recolha de dados foram entrevistas semiestruturadas, junto a peritos em Personal Branding, no cenário português e no brasileiro. A finalidade residiu em realizar análise exploratória.

A Tese visa contribuir para preencher lacunas de conhecimento científico sobre um fenômeno emergente e propor um Modelo para Personal Branding, a ser usado em ações de formação por: universidades, empresas ou profissionais. Ou seja: em prol da sociedade.

Palavras-chave: Comunicação; Mídias Sociais; Marca Pessoal; Personal Branding; Reputação



## **Abstract**

With the progressive development of the Network Society, the various mediations on digital platforms have revolutionized communication practices, requiring the need for digital presence. In this perspective, the main objective of the investigation is to understand the changes in the communicational forms used in social media and how they impact the Personal Branding process, responsible for the management of the Personal Brand.

The development of the study contemplated theoretical knowledge and empirical experiences most suitable for the optimization of good communication practices of Personal Branding, on online platforms. And so: Verify which social media are dominant to position the Personal Brand, in relation to platforms and target audience; Realize its benefits for professionals working in the current labor market, reconfigured by digital infrastructure.

The main results indicated that the communication dynamics - in the process of managing the Personal Brand in social media - are strongly related to the definition of Brand Identity and Positioning. Therefore, in order to outline communication strategies, it is necessary to previously define: who the Brand is, its positioning, the target audience and the content that will be distributed through social media, resulting in the narrative.

It was also found that the massive use of social media has fostered a process of greater visibility of users, enabling the adoption of the same branding strategies used for products and services (now applied in the context of people). It was concluded that the rise of social media has reconfigured the management of the Personal Brand in the online context and impacted the communicative in the formation of reputation.

It was also verified as fundamental the following benefits: competitive strategy in the optimization of professional repositioning, in the contemporary labor scenario; Management of Impressions that will influence the target audience and increase the perception of Brand value.

The research methodology adopted was qualitative. The instruments used for data collection were semi-structured interviews with experts in Personal Branding, in the Portuguese and Brazilian scenarios. The purpose was to perform exploratory analysis.

The Thesis aims to contribute to filling gaps in scientific knowledge about an emerging phenomenon and to propose a Model for Personal Branding, to be used in training actions by: universities, companies or professionals. That is: for the benefit of society.

**Keywords:** Communication; Social Media; Personal Brand; Personal Branding; Reputation



## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
<b>1. CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 Justificação e pertinência das temáticas em estudo	1
1.2 Questões e objetivos de investigação	4
1.3 Opção metodológica	4
1.4 Contribuições teóricas e práticas para Ciências da Comunicação	5
1.5 Estrutura da Tese	7
<b>2 CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>11</b>
2.1 Paradigmas contemporâneos de comunicação	11
2.1.1 A Internet e a mudança nas formas de comunicação	11
2.1.2 A comunicação em rede e as tecnologias	13
2.1.3 Transformações na comunicação com o surgimento da WEB 2.0	15
2.1.4 Redes Sociais <i>on-line</i> – conceito e contexto	16
2.1.5 Produção de conteúdo pelos utilizadores	19
2.2 Autorrepresentação e Gestão de Impressões	21
2.2.1 Origem e definições para Autorrepresentação	21
2.2.2 Origem e definições para Gestão de Impressões	23
2.2.2.1 Táticas de Gestão de Impressões	25
2.2.2.2 Aplicação de Gestão de Impressões	28
2.2.2.3 Impactos culturais e a Gestão de Impressões	31
2.3 Personal Branding e Marca Pessoal – das abordagens clássicas às contemporâneas	32
2.3.1 A Marca	32
2.3.1.1 Origem do conceito Marca Pessoal	33
2.3.2 Principais definições para Personal Branding e Marca Pessoal	37
2.3.2.1 Atributos de Marca Pessoal	40
2.3.2.2 Processo de Marca Pessoal	44
2.3.3 Comunicação de Marca Pessoal	47
2.3.3.1 Influência das mídias sociais na comunicação de Marca Pessoal	51
2.3.4 Marca Pessoal e o mercado de trabalho	57
2.3.4.1 Impactos da comunicação nas mídias sociais e a gestão da Marca Pessoal no mercado de trabalho	63
2.3.4.2 Novas profissões no ambiente <i>on-line</i>	66

2.3.4.3 Influenciadores digitais	66
<b>3 CAPÍTULO 3 - MÉTODO E RECOLHA DE DADOS</b>	73
3.1 Opção metodológica	73
3.1.1 Pergunta de partida e objetivos de investigação	74
3.2 Recolha de Dados	74
3.2.1 Instrumentos e procedimentos na recolha de dados	74
3.2.2 Guião para entrevistas	76
3.2.3 Painel de entrevistados	80
<b>4 CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS</b>	85
4.1 Análise do conteúdo	85
4.2 Entrevistas semiestruturadas	86
4.2.1 Estratégias e práticas comunicacionais para mídias sociais	87
4.2.1.1 Principais estratégias comunicacionais para mídias sociais	87
4.2.1.2 Práticas comunicacionais relevantes na gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais	90
4.2.2 Utilização da comunicação nas plataformas de mídias sociais	94
4.2.2.1 Tipos de mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal	94
4.2.2.2 Influência do <i>Self</i> e Gestão de Impressões nos perfis de mídias sociais	100
4.2.2.3 Tipos de perfis nas diversas plataformas <i>on-line</i>	107
4.2.3 Gestão da Marca Pessoal	110
4.2.3.1 Fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal	111
4.2.3.2 Avaliação e mensuração da Marca Pessoal	118
4.2.4 Benefícios e impactos da Marca Pessoal	133
4.2.4.1 Benefícios da gestão da Marca Pessoal no mercado de trabalho atual	133
4.2.4.2 Impacto da Marca Pessoal no capital social e reputação	138
<b>5 CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES</b>	143
5.1 Proposta de Modelo para Personal Branding – gestão da Marca Pessoal	154
5.2 Como evoluirá a Marca Pessoal – indagações e pistas para investigações futuras	157
5.3 Limitações do estudo	159
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	161
<b>ANEXOS</b>	184
ANEXO A - Consentimento informado	185
ANEXO B - Convite aos entrevistados	187
ANEXO C - Guião para entrevistas	188
ANEXO D - Síntese das entrevistas	189

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Publicações científicas	6
Tabela 2: Publicações sobre Personal Branding e Marca Pessoal	36
Tabela 3: Indicadores de mídias sociais	52
Tabela 4: Categorias de análise	76
Tabela 5: Subcategorias de análise	77
Tabela 6: Perguntas do Guião	78
Tabela 7: Guião para entrevistas	79
Tabela 8: Realização das entrevistas	81
Tabela 9: Área de formação dos peritos entrevistados	83
Tabela 10: Principais estratégias comunicacionais para mídias sociais	87
Tabela 11: Práticas comunicacionais relevantes para gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais	91
Tabela 12: Práticas comunicacionais para gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais	93
Tabela 13: Tipos de mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal	96
Tabela 14: Mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal - Indicadores	99
Tabela 15: Influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais	101
Tabela 16: Influência de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais	105
Tabela 17: Tipos de perfis nas plataformas <i>on-line</i>	108
Tabela 18: Fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal	112
Tabela 19: Fatores diferenciadores a serem usados na comunicação de Marca Pessoal	115
Tabela 20: Avaliação da Marca Pessoal	119
Tabela 21: Avaliação e definição de Marca Pessoal	123
Tabela 22: Avaliação e mensuração da Marca Pessoal	127
Tabela 23: Mensuração da Marca Pessoal	131
Tabela 24: Benefícios da gestão da Marca Pessoal no mercado de trabalho atual	134
Tabela 25: Impacto da Marca Pessoal no Capital social e Reputação	139

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Esquema Metodológico da Tese	74
Figura 2: Esquema para Análise de Conteúdo	86
Figura 3: Mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal - visão dos peritos	100
Figura 4: Modelo para Personal Branding	156

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Justificativa e pertinência das temáticas em estudo

A categoria analítica de Marca Pessoal é uma construção multidisciplinar com teorias oriundas de diferentes áreas do saber, como: Sociologia, Psicologia, Marketing, Economia, mas, especialmente, das Ciências da Comunicação, que vem a ser o cerne desta investigação, associada ao fenômeno das mídias sociais. A adoção das novas tecnologias de informação de base digital, altera a forma como lidamos com todo o tipo de informações necessárias à vida em sociedade (Cardoso *et al.*, 2015, p. 136).

O processo de gestão da Marca Pessoal, denominado Personal Branding, foi anteriormente investigado pela autora, em sua dissertação de Mestrado, com o tema: “Personal Branding – gestão da Marca Pessoal”. Na ocasião, a intenção foi verificar junto a especialistas na temática os principais processos e estratégias que compunham os métodos de trabalho dos entrevistados, no cenário de Portugal e do Brasil. Para tanto, foi realizada uma interface entre os dados recolhidos e a revisão da literatura, buscando corroborar ou refutar direcionamentos teóricos, para o seu enquadramento analítico. A finalidade residiu em apurar um fio condutor processual que pudesse subsidiar boas práticas para o mercado da especialidade, até 2019.

Esse estudo foi importante para o embasamento e direcionamento que agora norteiam esta Tese, onde o foco foi ampliado ao integrar outros dois relevantes temas da atualidade: comunicação e mídias sociais.

A ascensão das mídias sociais reformulou a cultura da comunicação e criou novos ambientes digitais, oferecendo múltiplas oportunidades para indivíduos criarem perfis em diferentes plataformas e comunicarem em âmbito pessoal e profissional. Essa mudança de perspectiva, tanto cultural como comportamental, está no cerne da investigação e busca perceber os impactos na gestão da Marca Pessoal, sobretudo, pela relevância da reputação *on-line* nos dias atuais.

Embora haja pesquisas sobre o fenômeno da Marca nas mídias sociais (Holt, 2016; Gensler *et al.*, 2013; Singh & Sonnenburg, 2012), observa-se que a concepção relativa às pessoas apresenta *gaps* no alinhamento conceitual e profundidade científica, propiciando imenso espaço de conhecimento, que a investigação pretende abranger. Nesse sentido, algumas bases de dados que subsidiaram o estudo foram: *Web of Science*, *Scopus*, *Springer*, além de livros sobre a literatura da especialidade.

Branding, anteriormente responsável pela gestão de produtos e serviços, poderá ser estendido para a vertente pessoal, no sentido de salientar aspectos diferenciadores de determinado indivíduo e,

assim, poder se comunicar à sua rede de contatos e relacionamentos, de forma a gerar reputação e credibilidade. Dentro do mercado de Personal Branding, o que diferencia cada Marca Pessoal permite adquirir um posicionamento, um valor particular.

O mercado laboral ficou com setores profissionais cada vez mais caracterizados por prestações individualizadas, fomentando a indústria do desenvolvimento pessoal, de proporções mundiais e encorajando indivíduos a realizarem a gestão de seu próprio perfil. Essa indústria se baseia na aplicação do mesmo Marketing e Branding, princípios originalmente desenvolvidos para produtos e empresas, para que sejam aplicados a indivíduos (Schawbel, 2010; Shepherd, 2005).

Na literatura há dois grandes direcionadores para Marca Pessoal:

- Perspectivas de Autorrepresentação (Parmentier *et al.*, 2013; Molyneux, 2015; Schlosser *et al.*, 2017) que incluem palavras como impressão, reputação, imagem, identidade, associando Marca Pessoal à forma como terceiros veem um indivíduo.
- Perspectivas de Marketing (Lair *et al.*, 2005; Marwick & Boyd, 2011; Bendisch *et al.*, 2013) que usam palavras como: produto, valor agregado e diferenciação, comparando o processo de Marca Pessoal ao de produto, mediante princípios de Marketing.

De acordo com as teorias de Marketing, parece haver consenso na maioria dos pesquisadores reconhecendo que os indivíduos contemporâneos (aqueles que entram num mercado de trabalho caracterizado pela individualização e mediação digital, como alavanca para a própria formação e reputação), podem ser considerados uma Marca, cujo valor depende das suas atuações (neste caso *on-line*) (Khedher, 2015; Chen, 2013; Gandini, 2016; Labrecque, Markos & Milne, 2011; Parmentier, Fischer & Reuber, 2013; Harris & Rae, 2011; Lair, Sullivan & Cheney, 2005).

Essa premissa pretende ser verificada, mediante a realização de entrevistas semiestruturadas, junto a peritos em Marca Pessoal, atuantes no mercado de Portugal e do Brasil. O objetivo é procurar compreender se a forma como os especialistas atuam corrobora ou refuta o direcionamento teórico analisado na revisão da literatura.

Outro componente relevante no estudo é o mercado de trabalho. Na revisão da literatura há referências de que o mercado laboral ficou muito mais competitivo, tornando incerta a estabilidade no setor (Cederberg, 2017; Holton & Molyneux, 2017). Nesse cenário, pretende-se entender em que abrangência as estratégias de comunicação nas plataformas digitais impactam o processo de gestão da Marca Pessoal, para estar em sintonia com a competitividade do mercado de trabalho atual. Alinhado a essa perspectiva, a investigação também busca discutir as novas demandas desse mercado,

além de abordar profissões contemporâneas que surgem em decorrência da intensa utilização das ferramentas *on-line* e sua relação com a Marca Pessoal.

Na medida em que aumenta o papel das mídias sociais na gestão da carreira individual, os instrumentos e a gestão dos processos comunicacionais tornam-se importantes mecanismos de sinalização de valor no mercado de trabalho (Jones & Leverenz, 2017). No enquadramento teórico da investigação, quando foram revisitadas algumas abordagens conceituais, das antigas às contemporâneas, um dos principais objetivos foi perceber as principais mudanças nas práticas e estratégias comunicacionais adotadas nas mídias sociais e o respectivo impacto na gestão da Marca Pessoal. E, consequentemente, que efeitos desdobram na reputação dos indivíduos envolvidos nesses processos de Branding.

Numa perspectiva evolutiva, a qualidade do conteúdo e da narrativa comunicacional das mídias sociais tem ganho maior protagonismo, devido à diversidade e velocidade das publicações.

“Nesses ecossistemas, o que é valioso não são peças de conteúdo específicas constantemente modificadas, substituídas e atualizadas por algoritmos e interfaces das redes sociais. Mas o fluxo de meta-conteúdo que capta a atenção dos utilizadores e os faz aderir às plataformas” (Van Dijck *et al.*, 2018).

Assim, a intenção é apurar como essas mudanças tecnológicas podem impactar a produção e fruição de narrativas, por parte dos usuários e das Marcas, na realidade atual onde, cada vez mais, são valorizadas conexões autênticas, consistentes, coerentes e humanizadas, nos perfis de mídias sociais.

Verifica-se que numa era onde as atividades do consumidor são cada vez mais *dataficadas* (Thompson, 2019), moldadas por algoritmos (Carah & Angus, 2018) e acelerada (Rosa, 2013), as Marcas tornam-se meros pontos de dados num cenário de *big data* (sempre fluido).

Como pontos essenciais para as conclusões do estudo, busca-se perceber como a utilização das mídias sociais reconfigura os processos de reputação e de conquista de credibilidade.

Por último, ainda, pretende-se constatar as mudanças na gestão da Marca Pessoal, do contexto *off-line* para o *on-line*, salientando oportunidades e ameaças decorrentes, sobretudo, no cenário atual do mercado de trabalho. Um dos fortes motivadores para esse quesito, a era em que vivemos, altamente calcada em algoritmos e *big data rastreiam* e afunilam informações na Internet e, portanto, antes do contato presencial podem influenciar as relações, baseadas nos *rastros digitais* que se tornam verdadeiros *ativos* na Internet.

## **1.2 Questão e objetivos de investigação**

O principal orientador da Tese é compreender as mudanças nas formas comunicacionais utilizadas nas mídias sociais e como elas impactam o processo de Personal Branding, responsável pela gestão da Marca Pessoal. Assim, a investigação busca analisar conhecimentos teóricos e experiências empíricas mais adequadas, para otimizar boas práticas de comunicação de Marca Pessoal, nas mídias sociais. Para tanto, foram definidos os seguintes direcionadores:

Pergunta de partida:

Qual a influência das práticas e dinâmicas comunicacionais no processo de gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais?

Objetivos de investigação:

- a) Compreender quais as práticas de comunicação dominantes no processo de gestão da Marca Pessoal em contexto *on-line*;
- b) Identificar que práticas comunicacionais são mais efetivas para a gestão da Marca Pessoal;
- c) Verificar quais as mídias sociais dominantes para posicionar a Marca Pessoal, no que se refere às plataformas e respectivo público-alvo;
- d) Perceber quais os benefícios da gestão da Marca Pessoal para os profissionais atuantes no mercado de trabalho e para a sociedade.

Ao final, pretende-se propor um Modelo para Personal Branding, que possa subsidiar ações de formação em universidades, empresas e até ser usado por profissionais que atuam no segmento, especialmente, nos cenários alvo do estudo: Portugal e Brasil.

Um importante motivador deste estudo é a radical transformação do mercado laboral, onde um grande contingente de profissionais precisa realizar a gestão da própria Marca Pessoal para se distinguir junto a potenciais empregadores ou clientes. Essa necessidade foi exacerbada em razão da pandemia do Covid-19, quando vínculos entre empregador e empregado diminuíram significativamente, sinalizando novo cenário, ou seja: forte tendência do trabalho *on-line* e utilização das mídias sociais, requerendo competências digitais e comunicacionais como fios condutores.

## **1.3 Opção metodológica**

A estratégia metodológica utilizada no estudo é qualitativa.

Os instrumentos para recolha de dados foram as entrevistas semiestruturadas com onze peritos em Marca Pessoal, procurando respostas à questão de partida e aos objetivos de investigação já referidos.

Ao final, a pretensão é corroborar ou refutar a premissa de que as pessoas, mais uma vez, aquelas que ao entrarem num mercado de trabalho caracterizado pela precariedade, individualização e mediação digital, como alavanca para se profissionalizar e construir a própria reputação, também podem ser *objeto* de gestão como Marca. Além de sustentar cientificamente essa resposta, no contexto do Branding.

Para realização das entrevistas foi elaborado um guião, baseado na pergunta de partida e objetivos de investigação que norteiam o estudo, bem como seu desdobramento em categorias e subcategorias, resultando nas perguntas e oferecendo a mesma oportunidade de resposta a todos.

O limite temporal da recolha de dados ficou compreendido entre os anos de 2021 e 2022, coincidindo com o decorrer da pandemia do Covid-19. Por essa razão, as entrevistas foram realizadas por meio das plataformas *on-line* Zoom e Skype. Posteriormente elas foram alvo de uma análise de conteúdo, sendo transcritas e, em seguida, codificadas e categorizadas com apoio do *software* MAXQDA.

Foi elaborado o Esquema Metodológico da Tese, que orientou o desenvolvimento da investigação e que subsidiou quatro artigos científicos decorrentes do estudo, bem como direcionou a criação de uma proposta de Modelo para o processo de Personal Branding, apresentado ao final do trabalho.

#### **1.4 Contribuições teóricas e práticas para Ciências da Comunicação**

Há algumas décadas que a experiência de Marca Pessoal é trabalhada por personalidades públicas de grande projeção, como: artistas, atletas, empreendedores ou políticos. Mais recentemente, os *influenciadores digitais* ganharam destaque, em estudos sobre *celebridades*.

Com a evolução da Sociedade em Rede, mediada pelas plataformas digitais, as dinâmicas de *celebrização* se ampliaram até às pessoas comuns, não por serem previamente reconhecidas como peritos ou referências nas áreas de atuação, mas por construírem digitalmente a sua própria imagem pública. O uso massivo das mídias sociais impactou a gestão da Marca Pessoal, para diversas finalidades, no contexto pessoal e profissional.

Na maioria das vezes, a utilização das mídias sociais e a consequente projeção da Marca Pessoal, não ocorre de forma estratégica e consistente, prejudicando o bom êxito que os meios digitais proporcionariam. Tal estudo pretende analisar os conhecimentos teóricos e as experiências empíricas mais adequadas, para otimizar boas práticas de comunicação de Marca Pessoal, nas redes sociais *on-line*.

Na atualidade, o trabalho *on-line* alcançou proeminência em âmbito global, sinalizando a importância de saber cuidar da própria Marca no espaço digital, para as pessoas que desejam investir. Essa premissa requer escolher com critério os canais, a narrativa e as estratégias de posicionamento

que se pretende alcançar, nas redes de contatos e relacionamentos, para construir reputação consistente.

A partir da reputação, portas poderão se abrir ou fechar, conforme os *rastros* que esse indivíduo deixar nas relações que estabelecer. Caso eles estejam alicerçados nos preceitos de gestão da Marca Pessoal, há grande chance de gerar credibilidade e fortalecer o capital social, que vem a ser a capacidade de influência e reconhecimento, legitimado por sua audiência.

A comunicação implica também relação de poder, porque comunicar reflete quase sempre alguma intenção. A intenção de colocar uma ideia na mente do outro (Eco, 2021, citado por Cardoso, 2023).

A mudança do paradigma digital afeta diretamente as formas comunicacionais da atualidade.

Como as relações só existem por meio da comunicação, ela é afetada e precisará ser estruturada a partir de estratégia, intencionalidade e acompanhamento contínuo.

Embora a literatura da especialidade já tenha se debruçado em investigar Marca Pessoal no contexto de *celebridades*, de forma consistente, por outro lado, no tocante às pessoas comuns, ainda representa escassez de publicações científicas. Ou seja, ainda se identificam *gaps* relativos à abrangência e profundidade das suas repercussões, no contexto dos novos profissionais, o que este estudo pretende propiciar como contribuição teórica.

Alinhada a essa perspectiva, em decorrência da Tese foram elaborados quatro artigos científicos junto com os orientadores, apresentados pela autora em conferências internacionais, sendo três na Espanha e uma no Brasil. Posteriormente, os artigos também foram publicados em livros, atas de conferências e revistas científicas especializadas, conforme Tabela 1, a seguir:

País	Conferência	Artigo	Publicações	Data
Espanha	<i>ICMarktech - International Conference on Marketing and Technologies</i>	<i>Dominant communication strategies and digital platforms for Personal Brand Management in the "post-pandemic" job market</i>	Livro: <i>Marketing and Smart Technologies, Vol. 2</i> Site: <a href="http://springer.com">springer.com</a>	Dez/22
Espanha	<i>CISTI - Iberian Conference on Information Systems and Technologies</i>	Como as mídias sociais reconfiguraram a gestão da Marca Pessoal e a reputação on-line	Livro de atas: <i>Iberian Conference on Information Systems and Technologies</i> Site: <a href="http://Biblioteca Digital IEEE Xplore">Biblioteca Digital IEEE Xplore</a>	Jun/22
Brasil	VI Congresso Internacional de Branding	Personal Branding e a sua adaptação às estratégias de gestão da comunicação nas mídias sociais	Revista: <i>Journal of strategic communication and branding</i> (revista "qualis B2")	Abr/22
Espanha	<i>ICMarktech - International Conference on Marketing and Technologies</i>	<i>The impact of social media communication on personal brand management</i>	Livro: <i>Marketing and Smart Technologies, Vol. 2</i> Site: <a href="http://springer.com">springer.com</a>	Dez/21

Tabela 1: Publicações científicas

Finalmente, a investigação pretende fomentar a criação de programas de formação e treinamento que possibilitem o desenvolvimento de conhecimentos e competências para a gestão da Marca Pessoal, em instituições de ensino, empresas e afins. Trata-se de uma contribuição prática, entre o meio acadêmico e o mercado laboral, de forma a auxiliar para o futuro formas mais estratégicas de atuação no setor.

Sem a partilha e produção realizadas pelas pessoas, sem a avaliação da autenticidade dos conteúdos, não há circulação comunicativa e, portanto, não há comunicação. O sistema é comandado por quem tem os canais e programa os seus algoritmos. Mas é, simultaneamente, dependente de um conjunto de funções e papéis sociais desempenhados pelos participantes individuais na comunicação, as pessoas (Cardoso, 2023, p.293).

Conclui-se que a investigação está fundamentada em dois campos teóricos: comunicação de Marca Pessoal e mídias sociais. E derivada dessa interface resultam contribuições originais para a gestão da Marca Pessoal, especialmente, voltada para o mercado de trabalho atual, em acentuada modificação, na era pós-pandemia do Covid-19.

## **1.5 Estrutura da Tese**

A Tese está estruturada em cinco capítulos, conforme detalhamento a seguir:

- Capítulo 1 - Introdução;
- Capítulo 2 - Revisão da Literatura;
- Capítulo 3 - Método e Recolha de Dados;
- Capítulo 4 - Análise de Dados;
- Capítulo 5 - Conclusões.

### **Capítulo 1 – Introdução**

“Se antes a reputação pessoal era considerada crucial para celebridades e políticos, as ferramentas *on-line* permitiram que ela se tornasse uma importante tarefa de Marketing para as pessoas comuns” (Pera *et al.*, 2016, p. 45). Essa premissa está diretamente alinhada ao objetivo maior da investigação, no que tange a gestão da Marca Pessoal de pessoas comuns.

Na introdução foram detalhadas a justificação e pertinência das temáticas em estudo, a busca de respostas por meio da pergunta de partida e dos objetivos de investigação, a opção de método para recolha e análise de dados, além das contribuições teóricas e práticas para o campo das Ciências da Comunicação. Por último foram detalhadas cada uma das cinco etapas que compõem a Tese.

## **Capítulo 2 - Revisão da Literatura**

O enquadramento teórico revisitou a evolução conceitual e societal das temáticas em estudo, das publicações antigas às contemporâneas. O objetivo foi compreender as principais adaptações requeridas às práticas comunicacionais mediante a ascenção das mídias sociais e, como desdobramento, o impacto no processo de Personal Branding.

Os principais pontos de verificação deste item ficaram em torno dos seguintes tópicos:

Apurar se o Branding, anteriormente responsável pela gestão de produtos e serviços, passa a ser estendido à pessoas. Parece haver crescimento no meio científico reconhecendo que os humanos podem de fato ser uma Marca (Chen, 2013; Gandini, 2016).

Verificar, junto aos entrevistados, quais os fundamentos mais eficazes para a gestão de uma Marca Pessoal. Segundo Montoya & Vandehey (2002) ela precisa estar fundamentada em três pilares:

- a) Diferenciação: o que distingue determinada pessoa das demais;
- b) Especialização: ser referência em alguma área ou domínio de conhecimento;
- c) Autenticidade: ser Marca única, autêntica e transparente.

Perceber quais associações entre Marca Pessoal e reputação. Zinko & Rubin (2015) observam que a pesquisa sobre reputação ainda não está bem desenvolvida e propõem a seguinte definição:

"uma identidade perceptiva formada a partir das percepções coletivas de outros, que é reflexo da combinação complexa de características pessoais salientes e realizações, comportamento demonstrado e imagens pretendidas apresentadas ao longo de um período de tempo, conforme observadas diretamente e/ou relatadas de fontes secundárias, o que reduz a ambiguidade sobre o comportamento futuro esperado" (p. 218).

Identificar se há ferramentas capazes de avaliar e mensurar a reputação. Segundo Schawbel (2010), quanto menor o *gap* entre autoimpressão e imagem percebida, mais forte será a Marca Pessoal. E quanto maior o *gap*, mais frágil ela será. Assim, o processo de gestão, aferição e acompanhamento deverá ser constante.

Investigar quais as estratégias comunicacionais fundamentais utilizadas nas mídias sociais, no processo de Personal Branding, que possam promover uma reputação de credibilidade. Os estudiosos são unânimes quanto à necessidade de uma narrativa (Brooks & Anumudu, 2016; Eagar & Dann, 2016; Pera *et al.*, 2016) e imagens relacionadas.

Compreender os atributos predominantes em Marcas Pessoais proeminentes. Segundo Arruda (2009), existem três qualidades fundamentais em uma Marca forte, seja pessoal ou corporativa:

- a) Clareza: é fundamental ser claro e autêntico sobre quem é o indivíduo;
- b) Consistência: se refere à importância de ser persistente na comunicação da Marca;
- c) Constância: refere-se à relevância de estar sempre visível para o público-alvo.

Identificar os impactos para a Marca Pessoal no mercado de trabalho atual, em decorrência da pandemia do Covid-19. Conforme os empregadores se voltam para mídia social visando a seleção de empregos (Gruzd, Jacobson & Dubois, 2017), pesquisando nomes para contratações em potencial, fica destacada a relevância da Marca Pessoal nas redes sociais.

### **Capítulo 3 – Recolha de Dados**

Após revisitar a literatura da especialidade, foi realizada a recolha de dados junto a peritos em Marca Pessoal. O objetivo residiu em procurar respostas à pergunta de partida e aos objetivos de investigação. Adicionalmente, conhecer as melhores práticas utilizadas pelos especialistas, que possam subsidiar a proposição de um Modelo estruturado e prático para gestão da Marca Pessoal.

### **Capítulo 4 – Análise de Dados**

Após a recolha de dados, foram realizadas as etapas de tratamento, organização e codificação das informações, com apoio do software MAXQDA.

Em seguida realizou-se a análise dos dados. Eles foram desdobrados em categorias e subcategorias, para possibilitar uma interface junto da revisão da literatura, com a finalidade de corroborar ou refutar as definições teóricas e, por último, subsidiar as conclusões.

### **Capítulo 5 – Conclusões**

A última etapa foram as conclusões para apurar a geração de novos conhecimentos, mapear as limitações do estudo, além de propor pistas para investigações futuras.

Nesta Tese foram revisitadas e contextualizadas a evolução conceitual e societal de Marca Pessoal, das referências antigas às mais recentes; as estratégias de gestão; os atributos essenciais para a efetiva gestão, além de elementos fundamentais que compõem a evolução do processo de Personal Branding.

Quanto à comunicação de Marca Pessoal foram contempladas as principais dinâmicas comunicacionais, com ênfase na abrangência da utilização das mídias sociais.

Em relação à consolidação da Marca Pessoal no mercado de trabalho foram abordadas as novas demandas do mercado laboral e analisadas as profissões contemporâneas surgidas a partir da proeminência das plataformas digitais.

Mediante a análise e discussão das melhores práticas de comunicação obtidas a partir da recolha de dados, com os peritos em Marca de pessoas, elaborou-se um Modelo orientador para a gestão de Marca Pessoal. A finalidade: subsidiar ações de formação estruturadas para profissionais, universitários, ou seja, vários segmentos da sociedade, na interface junto ao competitivo mercado de trabalho.

A base desse Modelo são as ações comunicacionais e respectivos desdobramentos, como: narrativa e *Storytelling*, baseados em direcionadores como estratégia e posicionamento. Em seguida o conteúdo será comunicado por meio das mídias sociais mais adequadas, definidas no planejamento estratégico do indivíduo. O objetivo é gerar reconhecimento e legitimação junto ao público-alvo, criando *autoridade* em determinado segmento. E, por conseguinte, contribuir para uma reputação de credibilidade.

Comunicação é colocar uma ideia na mente do outro, de forma intencional, para que seja interpretada através da palavra, do gesto, do som, da imagem, da vibração, do sentir, enviados e interpretados pelo emissor e, também, interpretados pelo receptor, estando ambos inseridos num quadro de cultura e reconhecimento comuns (Eco, 2021; Oliveira, 2017; citado por Cardoso, 2023).

## CAPÍTULO 2

### REVISÃO DA LITERATURA

#### 2.1 Paradigmas contemporâneos de comunicação

##### 2.1.1 A Internet e a mudança nas formas de comunicação

Nesta revisão da literatura foram analisados alguns dos embasamentos teóricos mais relacionados com as temáticas em estudo: comunicação, mídias sociais e Marca Pessoal. Posteriormente este levantamento será comparado com a recolha de dados, buscando corroborar ou refutar direcionamentos teóricos, sustentando cientificamente tal motivação.

Nas sociedades contemporâneas, todas as mídias e seus conteúdos são potencialmente digitais, fluindo num ambiente em rede, construído por tecnologia e pessoas, as quais recebem os conteúdos das mensagens e também as podem produzir, autenticar, (re)criar, (re)remixar e (re)inserir na rede comunicativa, por meio da partilha no fluxo da rede. Num ciclo determinado pelas próprias dinâmicas transacionais da comunicação (Cardoso, 2023, p.291).

Segundo Garton, *et al.* (1997), uma rede social pode ser descrita como um conjunto de pessoas, organizações ou outras entidades sociais que estão ligadas por um conjunto de relações sociais. Estas relações podem ocorrer presencialmente ou por meio da tecnologia – neste caso os processos tendem a ser mais rápidos e o efeito de rede tende a aumentar exponencialmente, pela capacidade de transportar mais informação, ultrapassando limitações de tempo e espaço (Trusov *et al.*, 2009; Dionísio *et al.*, 2009 e Kozinets *et al.*, 2010). O conceito rede social, portanto, não é novo, sempre existiu, sendo a sua abordagem num cenário *on-line* mais recente, o que impactou fortemente as formas de comunicar e relacionar em sociedade.

Por meio do ambiente virtual as redes sociais também evoluíram para o formato *on-line* e ganharam velocidade e dimensão global, transformando em profundidade as formas de comunicação, relacionamento e geração de valor. De acordo com a *Universal McCann* (2010), as redes sociais *on-line* são espaços virtuais desenhados para permitir que os utilizadores se encontrem, comuniquem, partilhem conteúdos e construam comunidades. Assim, desde a sua criação, as redes sociais *on-line* têm se expandido e atraído milhões de utilizadores, tendo muitos destes incorporado as visitas aos *websites* nas suas práticas diárias (Boyd & Ellison, 2008).

Boyd & Ellison (2007, p.211) definem os *sites* de redes como serviços baseados na Internet que permitem aos utilizadores: 1) construir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema limitado; 2) articular uma lista de outros utilizadores com quem partilham uma ligação; 3) ver e percorrer a sua lista de ligações e aquelas feitas por outros utilizadores dentro do sistema. Boyd &

Ellison (2007) notam que a natureza e a nomenclatura destas ligações podem mudar conforme o *site*. Estes *sites* de redes, também conhecidos por mídias sociais, representam uma mudança estrutural na dinâmica das formas comunicacionais.

Boyd & Ellison (2007) notam que, ainda que as características tecnológicas sejam idênticas na maioria dos *sites*, as culturas que emergem a partir deles podem ser muito distintas. Há *sites* que reproduzem as características de determinada rede *off-line* e outros que propiciam a criação de novas redes no ambiente *on-line*, conforme interesses em comum dos usuários. Boyd & Ellison (2007) notam que alguns *sites* são voltados para audiências dispersas, enquanto outros se focam em grupos com características comuns, como: linguagem, gênero, religião ou nacionalidade.

Após a criação do ambiente *on-line* muito cogitou-se sobre seu impacto nos clássicos meios de comunicação, também denominados *Legacy Media*: Rádio, TV e Imprensa, além de como a sociedade iria evoluir mediante seu uso. A Internet é hoje a grande base técnica infraestrutural onde assentam os comportamentos e as atitudes sociais (tendências de consumo), econômicas (racionalidade financeira) e institucionais (moldura regulamentar). Palavras-chaves como partilha, convergência, colaboração, entre outras, começam a fazer sentido numa lógica de aplicação das estratégias empresariais focadas, sobretudo, na dimensão digital (Cardoso *et al.*, 2015).

Desde o surgimento da Internet, cerca de 30 anos se passaram, as mudanças e os consequentes avanços tiveram e continuam a ter dimensões impactantes em âmbito mundial. Mas, se fosse possível citar apenas um fator, ele poderia ser a liberdade de expressão (nos países ocidentais democráticos), visto que o ambiente virtual é considerado mais horizontal, por ser tecnologicamente mais aberto a diferentes tipos de interações. “Um dos indicadores de uma sociedade informacional passa também pela relação entre essa sociedade e as suas mídias, no que toca a liberdade dos meios de comunicação expressarem livremente as notícias e as opiniões, mas, também, a relação entre os fruidores e produtores de informação” (Castells, 2005, p. 53).

A Internet tem propiciado profundas transformações ao longo das últimas décadas, quando se pode constatar, gradativamente, a digitalização de processos por grande parte de empresas, organismos públicos e instituições dos mais diversos segmentos inerentes à vida em sociedade. “Além de uma mídia, a Internet também é um meio de comunicação interpessoal e um meio de comunicação social ou de massa” (Cardoso, 2014, p. 186).

Para além do viés institucional, a Internet também propiciou ao indivíduo comum poder se mostrar e se posicionar perante sua rede de relacionamento. Burns (2019) afirmou, todavia, que com

quase 4,4 bilhões de usuários na Internet é óbvio agora, mais do que nunca, que estar presente na Internet representa oportunidades e ameaças.

Outra transformação relevante após o surgimento da Internet foi a comunicação que deixou de ser de um para muitos - caso dos *Legacy Media* - passando a ser de muitos para muitos, quando as pessoas têm a liberdade e o poder de produzir, consumir e compartilhar informações e conhecimentos para outros. E isso pode ser obtido por meio das redes sociais *on-line*, muitas vezes agregando opiniões, gostos, documentos e imagens, como forma de expressão. Schau & Gilly (2003) afirmam que uma das principais razões pelas quais os indivíduos geram e compartilham conteúdo visa expressar sua identidade pessoal.

Embora não seja um fenômeno iniciado com a Internet, na verdade trouxe possibilidades renovadas e aprofundadas de estabelecer relações que transcendem o espaço físico em que cada indivíduo se situa (Baym, 2010). E a *não-localidade* é um dos fatores proeminentes a partir da pandemia do Covid-19, quando profissionais em âmbito global passaram a ter oportunidade, ou obrigatoriedade, de trabalhar de forma remota, caracterizando uma verdadeira metamorfose no mercado laboral.

Na era da comunicação global tudo é registrado ou registrável, quando algo é dito. Vive-se na ilusão de que não é preciso recordar, pois basta tocar num ecrã para saber o que precisa e cada um pode se comportar como os eruditos que, tendo acumulado uma quantidade enorme de livros e achando que possuem tudo que lhes é necessário saber, conservam em hibernação aquilo que noutras épocas teriam de memorizar (Eco, 2014, citado por OBS\*, 2021, p. 185-193).

Decorrente desses novos paradigmas surgidos na era atual, onde a Internet passa a suportar e mediar as relações profissionais, inclusive entre países longínquos, surge um fenômeno que precisará ser estudado em maior abrangência e profundidade.

Trata-se do *nomadismo digital*, talvez uma derivação do período pandêmico, que ainda deverá ser objeto de aprofundamento científico, pois há fortes indícios de oportunidades e ameaças para este novo mercado laboral. Tal contexto competitivo vai requerer dos profissionais recursos estratégicos para posicionar e diferenciar sua Marca. Diante desse cenário, a investigação também buscará verificar eventuais impactos que o referido fenômeno pode representar para a Marca Pessoal.

### **2.1.2 A comunicação em rede e as tecnologias**

Comunicar, segundo Santo Agostinho, serviria para ativar na mente de outra pessoa a ideia que está na nossa mente. Essa ativação de uma ideia em outrem poderia fazer-se através de gestos, sons, escrita, toques de corneta, expressão visual, etc. (Eco, 2014, citado por OBS\*, 2021, p. 185-193). Essa

perspectiva vai ao encontro da Marca Pessoal, quando se busca usar a comunicação de forma mais intencional, porém, autêntica, em prol das relações pessoais e laborais que se pretendem estabelecer.

A emergência da Sociedade em Rede (Castells, 2011), mediada por computadores e a migração para o digital, altera profundamente as arquiteturas sociais que construímos e o modo como nos relacionamos em sociedade. Uma das mais importantes transformações em curso afeta o paradigma de informação e comunicação em que vivemos, ou seja, as instituições, os agentes e os processos usados na disseminação social da informação necessária à formulação das decisões individuais e coletivas dos cidadãos, sejam elas econômicas, políticas ou outras (Cardoso et al., 2015).

Essa mudança estrutural acaba por incidir no comportamento dos indivíduos, na forma como eles obtêm informações, em que fontes confiam, em quais redes querem estar presentes, de forma a se sentirem atualizados e seguros para tomar as melhores decisões nas diversas esferas que compõem a vida em sociedade. Outro fator crucial é a necessidade que os indivíduos passam a ter para se apresentarem e posicionarem nesse cenário, junto de seus contatos pessoais e profissionais.

O conceito de *Sociedade em Rede* foi teorizado pelo sociólogo Manuel Castells, no livro *The Rise of the Network Society*, editado pela primeira vez em 1996 (Castells, 2011). Para Castells, a *Sociedade em Rede* é uma arquitetura particular em que a estrutura social se baseia numa rede de *nós* ligados por tecnologias de informação e comunicação digitais, comandadas por computadores (Cardoso et al., 2015). Os referidos *nós* podem ser considerados as relações que determinado indivíduo mantém com outros indivíduos que, gradativamente, formará sua rede de relacionamento. Os *sites* de redes sociais são aplicações que permitem aos utilizadores ligarem-se a outros através da criação de perfis de informação pessoal, convidar amigos e colegas a acessar esses perfis ou consultar os conteúdos que partilham e enviar mensagens aos seus contatos (Kaplan & Haenlein, 2010).

Amaral (2016) cita O'Reilly (2005) na contextualização de um novo modelo de comunicação na esfera digital, entendendo a Internet como uma plataforma que promove, segundo a famosa expressão de Pierre Levy, a *inteligência coletiva*. Com a *Web 2.0*, a interação e a participação são modalidades inerentes à utilização dos *softwares* sociais que traduzem, em simultâneo, novas relações de poder. Nesse contexto, a informação geralmente é compartilhada entre muitos indivíduos, mediante sua rede de contatos, que por meio do ambiente virtual deixou de ter limites de localidade, podendo um indivíduo possuir uma larga rede distribuída geograficamente, ampliando, assim, seu alcance e visão de mundo numa perspectiva global.

Não seria possível apontar um único fator que esteja na origem das transformações em curso na forma de comunicar e informar em sociedade. Há vários fatores que concorrem para essa

transformação: a arquitetura em rede dos fluxos de comunicação, o caráter digital das tecnologias que são usadas, a preponderância que os computadores assumem na sua gestão, o *empoderamento* dos indivíduos dotados de novas e potentes ferramentas de comunicação e a importância dos intermediários que disponibilizam as novas plataformas, nas quais os indivíduos participam (Cardoso et al., 2015). Constatase um conjunto de fatores positivos nessa transformação comunicacional, como: a velocidade e abrangência da informação, a democratização do usuário como potencial produtor de conteúdo, além da variedade de tipos de mídias sociais disponíveis, que serão contextualizadas mais adiante.

Por outro lado, há pontos negativos, como a falta de credibilidade de determinadas fontes que, facilitadas pela rápida disseminação do digital, podem causar danos à sociedade pela propagação de fatos inverídicos ou maliciosos, que em nada contribuem com os pilares éticos que deveriam fundamentar a comunicação social.

### **2.1.3 Transformações na comunicação com o surgimento da WEB 2.0**

A principal diferença da *Web 2.0*, para a fase que a precede, não está em qualquer salto tecnológico, na medida em que grande parte dos recursos tecnológicos utilizados são os mesmos que existiam na *Web 1.0*, em alguns casos, inclusive, já existiam (Lanningham, 2006). Mas na escolha de transformar os conteúdos em *links*, em larga medida gerados pelos seus utilizadores, verificando-se uma maior colaboração entre eles (Grabner-Krauter, 2010). A produção de conteúdo pelos utilizadores será contextualizada mais à frente, devido à importância na mudança de paradigma alcançada partir do surgimento das redes sociais *on-line*.

Muitos autores defendem que uma das principais características da *Web 2.0* é a possibilidade de qualquer utilizador ter acesso às redes e produzir conteúdo, de forma colaborativa, democrática e sem hierarquia, voltado para um público em massa. Ou seja, uma enorme quantidade de pessoas dispersas geograficamente. O valor intrínseco da *Web 2.0* está, assim, nos seus utilizadores, que criam o seu conteúdo de forma colaborativa, uma nova forma de comunicação autodirigida e auto selecionada, mas que pode atingir audiências globais, a *mass-self communication* (Castells, 2007).

Essa comunicação em massa é produzida, muitas vezes, por meio de ferramentas gratuitas disponíveis na Internet, onde qualquer pessoa pode criar um *blog*, *vlog*, *site* para compartilhar conhecimento, trabalho ou mesmo um *hobby*. A partilha na Internet tem feito emergir um conjunto de *bloggers*, *vloggers* ou artistas de circunstância que, numa lógica de comunicação autocomandada (Castells, 2005) veem os seus conteúdos lidos ou partilhados por milhares. Os *blogs* são a forma original de mídia social. Em certa medida, são equivalentes às páginas de Internet pessoais que apresentam a

informação adicionada pelos utilizadores, de forma cronológica inversa (Wunsch-Vincent & Vickery, 2007).

Decorrente da *Web 2.0*, os *blogs* configuram-se em redes sociais *on-line* ou mídias sociais, com funcionalidades e *design* mais sofisticados e atrativos que, devido sua abrangência e amplo crescimento, serão contextualizados, a seguir, em outro item.

Na revisão de literatura também foi possível identificar as mudanças sociais que desafiam o surgimento de Marcas Pessoais. A divisão geracional, as novas escolhas de estilo de vida e o mercado de trabalho mais individualizado (Harris & Rae, 2011) contribuíram para a necessidade de autopromoção, tanto no trabalho quanto na vida privada. A construção de uma imagem pública, antes prerrogativa das celebridades, hoje está ao alcance da pessoa comum (Eagar & Dann, 2016). Essas mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas impactam diretamente a forma como os indivíduos se comunicam em sociedade. Esse cenário implica a necessidade das pessoas cuidarem da imagem que transmitem nas relações que mantêm.

#### **2.1.4 Redes sociais *on-line* – conceito e contexto**

Cada tempo histórico possui formas diferentes de comunicar a dimensão singular de cada indivíduo e faz, hoje, através da música, dos *blogs*, mensagens, *posts*, *memes*, *selfies* (Cardoso, 2023, p.16)

O que era novo no campo da comunicação, hoje já não é mais. As mídias apresentadas como novas, nos anos 1980 e 90, foram rapidamente integradas e renovadas, segundo um processo cada vez mais frequente e visível nas nossas sociedades (Peters, 2009). *Novas mídias* podem ser caracterizadas por todos os tipos de mídia que surgiram após o advento da Internet, onde se destacam as redes sociais *on-line*, diferenciando-se das já mencionadas *Legacy Media*.

As redes sociais *on-line* funcionam por meio de plataformas digitais, alcançando nos dias atuais uma infinidade de tipos, como, por exemplo: *Instagram*, *Linkedin*, *Twitter*, *Facebook*, *Spotify*, *Tik Tok*, entre muitas outras. Elas possuem os mais variados objetivos, tendo em comum a finalidade de comunicação e conexão entre pessoas, além da produção e compartilhamento de conteúdo por meio de textos, imagens, vídeos e áudios, indexados e sempre acessíveis, por intermédio da *Web*.

Na designada revolução das mídias, o computador afeta todas as fases da comunicação, incluindo a aquisição, manipulação, armazenamento e a distribuição de informação, bem como todos os tipos de linguagens e formatos: textos, imagens fixas e em movimento, som e as animações virtuais (Manovich, 2014).

Mas, considerar as redes sociais *on-line* apenas sob o viés operacional (Internet, plataformas, funcionalidades e requisitos de acesso) seria uma visão reducionista, afinal, os equipamentos podem ser considerados o meio, através do qual, as interações acontecem, mas é por intermédio das pessoas que elas ocorrem. Uma abordagem às *novas mídias* que se limite a catalogar as tecnologias e falhe na formulação das questões relativas aos contextos sociais e culturais dos seus usos e aos impactos que ali ocorrem, ignora a razão principal pela qual é importante o olhar das Ciências Sociais sobre as novas mídias (Flew, 2002).

Como afirma Manovich (2014, p. 80) que o “*software* é a interface entre a nossa imaginação e o mundo, uma linguagem universal através da qual o mundo fala e um motor universal em que o mundo funciona.” Assim, a novidade da condição humana contemporânea pode ser melhor compreendida, num sentido abstrato, como uma “experiência técnico-social da realidade” (Deuze, 2011, p. 138). É uma forma diferente de interagir, que requer novas formas de comunicação, visto que na ausência do contato presencial há alguma dificuldade na manifestação de emoções.

Lievrouw e Livingstone (2006, p. 7) observam que uma abordagem para pensar as novas mídias deve considerar três elementos simultaneamente: a) os artefatos que permitem e amplificam a capacidade de comunicar; b) as atividades de comunicação em que nos envolvemos e que traduzem o uso e desenvolvimento dos artefatos; c) as formações e organizações sociais que se formam em torno. Mediante esse enquadramento é que será possível questionar a natureza do poder e os níveis de liberdade que, hoje, permitem tanto dar forma como resistir à tecnologia (Silverstone, 1999). Não estar nas mídias sociais ainda pode ser uma opção e os motivos variam: da falta de acesso à Internet em regiões sem cobertura infraestrutural (caracterizando o não pode), ao oposto, uma resistência intelectual em fazer uso da tecnologia para se conectar com pessoas (caracterizando o não quer).

Lister, *et al.* (2009) sugerem três explicações para esse fato: a) as novas mídias são pensadas e designadas com um sentido *epochal*; seja como causa ou efeito, elas fazem parte de uma mudança de maior escala, global e histórica; b) resiste nesta designação uma forte carga ideológica associada ao conceito de *novo*; c) trata-se de uma designação útil: sendo um *guarda-chuva* evita a redução do termo mídia a outras designações mais técnicas ou especializadas.

Uma percepção partilhada por muita literatura sobre este tema (Jensen, 1998; Gane & Beer, 2008; Charles, 2012) aborda o entendimento que a interatividade é um conceito útil para analisar as mídias sociais, em particular para apreciação de aspectos sociais, culturais e políticos que resultam da atividade dos indivíduos que utilizam esses meios. Indo ao encontro do conceito *Sociedade em Rede* preconizado por Castells (2011).

Assim, “as mídias sociais são analisadas de acordo com os seus potenciais para estimular, envolver e integrar ou na pior alternativa, para distrair, desintegrar e fragmentar o espaço político” (Couldry *et al.*, 2007, p.26). No contexto da pior alternativa, duas plataformas sobressaem: exemplo do *Twitter* e do *Facebook*, ambas muito usadas no contexto político e com resultados nefastos para a qualidade das informações trocadas, pela agressividade nos debates e as polarizações por ela proporcionadas, por fins comerciais.

Nesta revisão de literatura encontrou-se muitas definições para o termo mídia social, com significados muitas vezes complementares, onde a citação, a seguir, sintetiza o contexto voltado ao entrelaçamento junto de Marca Pessoal e comunicação. Mídia social é definida como “um grupo de aplicativos baseados na Internet e no ideário tecnológico da Web 2.0 e permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário” (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 61).

As mídias sociais caracterizam essa liberdade comunicacional, parecendo haver um filtro natural que as endossa como um ambiente necessário à era contemporânea em que vivemos. O papel da plataforma que suporta a rede social é disponibilizar as ferramentas para facilitar a expansão da rede e dos conteúdos gerados e a interface adequada para suportar as interações (Trusov *et al.*, 2009).

Assim, independentemente do perfil do usuário, como: idade, gênero, profissão, localização geográfica ou estilo de vida, estar nas mídias sociais se tornou parte da vida cotidiana, pois facilita as relações interpessoais e as relações profissionais. “As mídias tornam-se de tal modo importantes nos seus formatos, conteúdos, gramática e ritmos, que qualquer ator social que necessite interagir com o público ou influenciar a opinião pública não pode deixar de se adaptar à lógica das mídias” (Stromback, 2008, p. 238).

Mas se as mídias sociais são um marco relativo à transformação das formas de comunicação após o surgimento da Web 2.0, a chegada dos *smartphones* caracteriza a acessibilidade delas a praticamente toda a sociedade. O resultado é o uso massificado que migra da utilização do computador para o telefone móvel, implicando numa série de mudanças comportamentais e sociais. Tais dispositivos desdobram, sobretudo, na forma como as pessoas expressam sua Marca Pessoal. O design *toque & ecrã* triunfou sobre o *teclas & rato*. Isso tem arrastado uma alteração do tipo de equipamento para o emergente tráfego de dados e fluxos de interação (Cardoso *et al.*, 2015, p. 116).

O lançamento do *iPhone*, pela *Apple*, em 2007, marcou o início daquela que Hu e Lin (2013) chamam de fase de transição. A era dos *smartphones*, independente das marcas disponíveis no mercado, impactou profundamente o comportamento dos indivíduos na sociedade. O telefone móvel,

que deveria ser usado basicamente para falar, passou a ser um equipamento de uso múltiplo para as mais diversas necessidades.

Fundamentalmente, os *smartphones* estimularam o uso das mídias sociais que ganharam maior importância e abrangência, porque diante de aparelhos modernos, com câmeras fotográficas potentes, publicar fotos passou a ser mais que um modismo, mas uma necessidade de expressão para compartilhamento de momentos da vida cotidiana. Além de possibilitar a conexão entre todos os tipos de pessoas.

Nesse contexto, identifica-se um crescimento inerente de maior publicidade da Marca Pessoal, ainda que a grande maioria das pessoas a fizesse com pouca, ou nenhuma intenção, mas sim de forma espontânea. Quase 10 anos após o lançamento do *iPhone*, a utilização de *smartphones* é predominante nos países economicamente desenvolvidos (Poushter, 2015). Esse uso intenso dos *telefones inteligentes* veio a consagrar a comunicação em forma de mensagens de texto, vídeo, áudio e voz, ampliando as formas de comunicação e de conexão entre pessoas.

#### **2.1.5 Produção de conteúdo pelos utilizadores**

Genericamente, a expressão Conteúdo Gerado pelos Utilizadores (CGU) refere-se a todo o tipo de conteúdo criado e colocado na *Web*, por utilizadores não profissionais e que se opõe aos produzidos por profissionais (Wunsch-Vincent & Vickery, 2007). O termo passou a designar um largo conjunto de atividades desenvolvidas pelos utilizadores e compreende desde a escrita de *blogs* às contribuições em meios sociais, através do carregamento de vídeos, fotografias, música ou a partilha de arquivos (Napoli, 2009).

Anderson & Bowley (2010) afirmam que as mídias sociais são tecnologias e aplicações colaborativas *on-line* que permitem a participação, conectividade e criação de conteúdo gerado pelos utilizadores, além da partilha de informação e colaboração. Prata (2011, p.45) descreve as mídias sociais como ferramentas *on-line* onde opiniões, perspectivas e percepções podem ser partilhadas em forma de texto, fotos ou vídeo, tendo na essência relações e conexões entre pessoas e organizações.

Segundo Kotler (2010), Alvin Toffler (1980), em seu livro *The Third Wave*, argumenta que os consumidores são um fenômeno da Era Industrial. Eles serão substituídos por *prosumers*, pessoas que produzem muitos dos seus próprios bens e serviços. De acordo com Toffler (1980) o *prosumer* pode ser caracterizado como o indivíduo que produz seu próprio conteúdo no contexto das mídias sociais, para além de consumir e compartilhar informações de terceiros.

De acordo com Amaral (2016) a nova criatividade colaborativa promove a ação coletiva e os *prosumers*, os consumidores como criadores/produtores. Plataformas como *sites* de redes sociais,

permitem que não especialistas publiquem conteúdo para uma audiência que pode ser potencialmente global, na medida em que as fronteiras territoriais se esbatem. No entanto a questão do acesso é crucial.

A proliferação de redes sociais, *blogs*, plataformas de informação não jornalísticas, comunidades virtuais, *prosumers*, jornalismo cidadão, jornalismo colaborativo e algoritmos ditaram mudanças no processo de disseminação de informação por parte das mídias tradicionais. Qualquer um desses *indivíduos* tem o poder não só de disseminar informação, como moldar, interpretar e reinterpretar conteúdos e redistribuí-los em múltiplas plataformas (Olsen & Sandholmen, 2019; Wallace, 2017, citado por Silveira et al., 2021, p. 73)

Nos dias atuais alguns tipos de mídia social já monetizam, ou seja, geram valor econômico por esse tipo de produção de conteúdo. Caso do *You Tube*, mediante critérios como, por exemplo: quantidade de seguidores, de visualizações de vídeos publicados, entre muitos outros. Nessa dinâmica, pessoas comuns tornam-se produtores de conteúdo profissionais e obtêm ganhos em escala a partir dos vídeos que publicam. Essa profissão ainda é considerada nova e será abordada mais adiante nesta Tese.

Os sistemas de medição de influência da mídia social são emblemáticos da ascensão na chamada economia de reputação *on-line* (Klein, 2013; Schwabel, 2011). Já em sites de redes sociais *on-line*, como o *Instagram*, é comum artistas realizarem campanhas publicitárias que, em vez de serem divulgadas em mídia tradicional, mais dispendiosa como a TV, endossam determinado produto ou serviço junto à sua rede de seguidores, muitas vezes bastante abrangente e com custo mais vantajoso para o anunciante.

Algumas plataformas, que inicialmente foram criadas para a colocação de conteúdos gerados pelo utilizador, são agora usadas, também, para distribuição de formatos tradicionais de conteúdos, profissionalmente produzidos, sejam para fins comerciais ou educativos (Wunsch Vincent & Vickery, 2007). O *Facebook*, por exemplo, originalmente criado para perfis de estudantes universitários, ainda é utilizado por empresas, profissionais e até instituições de ensino. Da mesma forma o *Instagram* tem sido usado com essa finalidade, o que pode ser percebido como uma adaptação natural do uso das mídias em relação a seu público.

As *Legacy Media* também utilizam as novas mídias para criar conexão com seus públicos tradicionais e novos, fãs, ouvintes ou leitores, de forma a estabelecer um canal de comunicação. Ou para ouvir a opinião desses públicos, o que poderá subsidiar futuras iniciativas. Mesmo espaços da Internet com uma dimensão inicial de âmbito divulgativo (páginas *on-line* de jornais ou de empresas

comerciais), com a *Web 2.0* começaram a integrar, progressivamente, funcionalidades de interação, como espaços de conversação, fóruns ou listas de comentários (Baym, 2006).

## **2.2 Autorrepresentação e Gestão de Impressões**

### **2.2.1 Origem e definições para Autorrepresentação**

Esta revisão da literatura tem por finalidade realizar nivelamento conceitual com as principais dimensões de análises adjacentes ao estudo da Tese, na abrangência do tema Marca Pessoal.

Na literatura específica existem dois grandes direcionamentos conceituais para Marca Pessoal: um deles oriundo do Marketing e outro da Psicologia e Sociologia, mais especificamente do estudo do *Self*. Deste último derivam os termos Autorrepresentação e Gestão de Impressões.

Quando se aborda o *Self*-Autorrepresentação ou Gestão de Impressões - as referências científicas mais clássicas são encontradas a partir da visão sociológica de Goffman (1959). Na visão do autor, o desempenho social pode ser comparado ao teatro, onde o ator central escolhe os adereços, guarda-roupa e cenários adequados para projetar uma impressão desejada para audiências-alvo, por meio de autonegociações complexas e faz ajustes num esforço para manter uma autoidentidade positiva (Goffman, 1959).

Revisitando a literatura da especialidade verificamos que a Marca Pessoal foi indiretamente introduzida por Erving Goffman (1959), em seu livro *The presentation of self in every day life*. Na sua perspectiva as pessoas costumam atuar por meio de performances visando criar, em determinado público, as impressões mais positivas possíveis, que irão influenciar a forma como são percebidas em sociedade.

Goffman (1959) refere-se à definição do lugar do indivíduo na realidade social, resultando em aspectos comportamentais desempenhados e a percepção por terceiros sobre esse comportamento nas interações sociais. Essa abordagem comportamental é uma das bases da Marca Pessoal atrelada ao conceito de Autorrepresentação. Segundo Goffman (1959) a Autorrepresentação é a forma de um indivíduo transmitir informação a outros. É o mecanismo que permite a uma pessoa criar e *comercializar* a si própria como uma identidade de Marca, o que foi corroborado por Lampel e Bhalla (2007).

Goffman (1959) era um sociólogo e suas abordagens costumavam destacar o papel que a Autorrepresentação desempenha na construção da realidade social. Além disso, ele tendeu a descartar a importância dos fatores psicológicos em interações sociais simbólicas em favor de fatores externos que estão *impressionados* no indivíduo, o que acabou por definir nos encontros sociais os papéis de cada indivíduo, o que influenciou a percepção e consequente reação de terceiros.

No livro *The contemporary Goffman*, organizado por Jacobsen (2008), “a vida social possui uma rotina cotidiana na qual os indivíduos se encontram constantemente expostos uns diante dos outros, propiciando a partir dos encontros de copresença situações de amizade, cortesia, animosidade, conflito, atração, repulsão, formação de impressão sobre os outros e constante controle do próprio comportamento nas situações interacionais (Jacobsen *et al.*, 2010; Branaman, 1989).

Comportamento é um dos pilares da gestão da Marca Pessoal, porque é a partir da repetição de certas atitudes que determinado indivíduo será lembrado por terceiros na realidade social. E isso afetará sua reputação, bem como a forma como será tratado, lembrado e valorizado. No contexto de Autorrepresentação algumas definições (Parmentier *et al.*, 2013; Molyneux, 2015; Schlosser *et al.*, 2017) tendem a incluir palavras, como: impressão, reputação, pontos fortes do indivíduo, singularidade, imagem, autopromoção ou identidade. Essas definições posicionam a Marca Pessoal como uma atividade centrada na pessoa, focada em gerenciar como os outros veem o indivíduo.

A forma como as pessoas se relacionam e interagem é um dos pontos centrais da abordagem de Goffman, como citado por Scheff (2010), ressaltando que Goffman (1959) procurou estabelecer um novo campo de investigação constitutivo da vida social que, em seu entendimento, havia sido negligenciado na Sociologia: a ordem interacional. Para o referido autor constituía uma perspectiva para capturar e analisar a interação que dois ou mais atores (pessoas) desenvolvem entre si, nos diversos espaços sociais existentes na vida cotidiana. Ou seja: no ambiente de trabalho, no interior das diversas instituições, num restaurante, entre outros lugares considerados de uso comum.

As pessoas também se empenham na Autorrepresentação como meio de criar as suas identidades, (Baumeister, 1982; Gollwitzer, 1986; Wicklund & Gollwitzer, 1982). Gollwitzer (1986) propôs que a aquisição de uma identidade específica "requer a execução de atividades relacionadas com a identidade" (p. 145). É como se determinada pessoa agisse de forma coerente com a identidade que pretende projetar.

Alguns investigadores sugerem que a Autorrepresentação envolve não só as tentativas das pessoas para gerir as impressões dos outros, mas também esforços para controlar as suas impressões de si mesmos (Greenwald & Breckler, 1985; Hogan, Jones & Cheek, 1985; Schlenker, 1985). Mas a grande maioria dos autores considera a conceituação de Autorrepresentação apenas em termos de fomentar as impressões aos olhos dos outros (Arkin & Baumgardner, 1986; Baumeister, 1982; Baumeister & Tice, 1986; Goffman, 1959; Jones & Pittman, 1982; Schlenker, 1980; Schneider, 1981; Tedeschi, 1986).

Goffman (1959) forneceu uma análise perspicaz da natureza alegórica da Autorrepresentação. Observou que embora os papéis exijam que as pessoas mantenham certas expressões perante alvos específicos. Esses espetáculos públicos são conscientemente contraditórios, quando o indivíduo se retira para uma região posterior. Quando o alvo já não está presente, o indivíduo "pode relaxar; renunciar a falar e sair do seu caráter" (p. 112). É como se o indivíduo atuasse diante de determinado público com o intuito consciente de provocar determinadas impressões de modo a influenciar sua identidade desejada.

Goffman (1959) também observou que quando as normas relevantes para a impressão são suspensas, o comportamento assume frequentemente um caráter *regressivo*, envolvendo informalidade excessiva, como: discurso abaixo das normas, brincadeiras e observações sexuais abertas. Neste caso constata-se fatores adaptativos na identidade do indivíduo que varia conforme o momento onde interage.

Quanto mais público for o comportamento, mais provável é que se preocupe com a forma como aparece aos outros e mais motivado será para gerir a impressão (Arkin, Appelman, & Berger, 1980; Baumgardner & Levy, 1987; Bradley, 1978; House, 1980; Reis & Gruzen, 1976). Essa linha de pensamento pode levar ao entendimento de que comportamentos considerados públicos podem estar mais relacionados aos interesses de determinado indivíduo, do que os comportamentos mais pessoais geralmente desempenhados em espaços privados. Estudos mostram que as manipulações concebidas para afetar a Gestão de Impressões tem efeitos mais fortes quando o alvo é fisicamente atraente ou socialmente desejável (Forsyth, Riess, & Schlenker, 1977; Mori, Chaiken, & Pliner, 1987; Shaw & Wagner, 1975; Zanna & Pack, 1975).

Em síntese, e de acordo com Goffman, a Autorrepresentação serve para definir os encontros sociais e o papel de cada um neles. Definições que depois guiam as reações dos outros. Nesse sentido, impactam a Marca Pessoal e, por consequência, a reputação de um indivíduo.

### **2.2.2 Origem e definições para Gestão de Impressões**

Embora sociólogos e psicólogos tenham conduzido os primeiros trabalhos teóricos e estudos empíricos sobre Gestão de Impressões (Goffman 1959, Jones, 1964; Schlenker 1980), investigadores da teoria e do comportamento organizacional dedicaram-se ao tema por volta dos anos 80. Essa linha de pesquisa tem sido mais adotada por acadêmicos no embasamento teórico relativo à contextualização de Marca Pessoal (Peters, 1997).

A Gestão de Impressões envolve tentar criar imagem desejada ou manter e proteger a imagem atual (Bolino *et al.*, 2008; Bozeman & Kacmar, 1997; Tedeschi & Melburg 1984) e está alicerçada no

aspecto comportamental dos indivíduos. De forma geral, o motivo para envolver-se na Gestão de Impressões surge da motivação de todos os comportamentos, maximizar a esperada recompensa e minimizar os castigos esperados (Schlenker, 1980). O conceito sinaliza que na sociedade a maioria dos indivíduos tende a buscar uma percepção positiva na mente de terceiros, de forma a promover relações que vão ao encontro de seus objetivos.

Os investigadores utilizam, por vezes, os termos Autorrepresentação e Gestão de Impressões também de forma intercambiável, mas Leary & Kowalski (1990) argumentam que a Gestão de Impressões é um pouco mais ampla e que a Autorrepresentação não se preocupa frequentemente apenas com a gestão das imagens detidas por outros, mas também com a gestão da autoimagem. Assim, a Autorrepresentação é frequentemente descrita com implicações importantes para o próprio público (Leary, 1995; Schlenker, 1980).

Mas esse intercâmbio conceitual não tem uma unidade no âmbito teórico, como defende Schlenker (1980) que negou a Gestão de Impressões como a "tentativa de controlar as imagens que são projetadas em interações sociais reais ou imaginárias" e reservou o termo Autoapresentação para os casos em que as imagens projetadas são autorrelevantes (p. 6).

A utilização da Gestão de Impressões na aquisição de resultados sociais e materiais desejados tem sido bastante estudada e bem documentada (Schlenker, 1980; Tedeschi, 1981). No entanto, o fato das pessoas estarem frequentemente preocupadas com a forma como os outros as veem, mesmo quando não dependem de resultados imediatos ou futuros, sobre as impressões que fazem, sugere que outros fatores podem motivar a Gestão de Impressões.

Kowalski e Leary (1990) definiram o gerenciamento de impressões como "o processo pelo qual os indivíduos tentam controlar as impressões que os outros formam deles" (p. 34), complementado por Roberts (2005) "é o veículo pelo qual ocorre a construção da imagem profissional". Contudo esta última definição parece um tanto reducionista para caracterizar o conceito, pois a imagem pode ser projetada em outros âmbitos, mas geralmente se inicia com a pessoal, que influencia todas as outras.

O comportamento de Gestão de Impressões dos empregados pode também influenciar o seu desempenho ou a forma como suas ações são julgadas por outros (Ashford & Tsui, 1991; Bolino, 1999; Grant *et al.*, 2009; Morrison & Bies 1991). Decisões de contratação, avaliações de produtividade, promoções e outras atividades relacionadas à gestão de pessoas são constantemente influenciadas pela forma como os empregados são vistos (Bolino *et al.*, 2008; Ferris *et al.*, 1999).

Sendo assim, a Gestão de Impressões torna-se fundamental na formação e utilização dos recursos humanos numa empresa. E isso pode afetar a capacidade da organização sobreviver e prosperar

(Becker & Gerhart, 1996; Bowen & Ostroff, 2004; Huselid, 1995). Adicionalmente, a Gestão de Impressões no ambiente organizacional pode ser o vetor da formação de estigmas prejudiciais a determinados indivíduos. Esta característica acaba sendo atribuída à sua identidade de forma decisiva e modificá-la pode demorar anos ou ser impossível de ser contornada.

#### **2.2.2.1 Táticas de Gestão de Impressões**

Jones & Pittman (1982) identificaram cinco táticas de Gestão de Impressões que estão associadas a imagens específicas desejadas:

- a) Lisonja (incluir favores, conformidade de opinião), usada para ser vista como agradável;
- b) Autopromoção (vangloriar-se, receber crédito), utilizada para ser considerada competente;
- c) Exemplificação (ficar até tarde no trabalho, parecer ocupada), usada para ser notada como dedicada;
- d) Intimidação (fazer ameaças), julgada como ameaçadora;
- e) Súplica (parecer humilde), para ser analisada como necessitada.

A repetição dessas práticas vai sendo associada à Marca Pessoal de determinado indivíduo e influenciará sua reputação, requerendo tempo para ser construída. Conforme o tipo de cultura algumas dessas práticas podem ser mais ou menos usadas. A intimidação, por exemplo, pode estar mais presente em ambientes repressores, enquanto a autopromoção pode ser bem vista em espaços competitivos.

Curiosamente, cada uma das imagens desejadas está associada a uma indesejada. Assim, a Gestão de Impressões pode ter um efeito contrário e as pessoas que procuram ser vistas como agradáveis, competentes, dedicadas ou ameaçadoras, podem ser consideradas como bajuladoras, autorreferentes ou incompetentes, respectivamente (Jones & Pittman, 1982; Turnley & Bolino, 2001).

Embora a Gestão de Impressões seja, por vezes, interpretada como comportamento manipulador ou enganador, os investigadores têm argumentado que ela não significa necessariamente que as pessoas criem falsas impressões (Leary & Kowalski, 1990; Rosenfeld, 1997). Assim, os indivíduos que são verdadeiramente simpáticos, competentes e dedicados podem envolver-se em atitudes, como: insinuação, autopromoção e exemplificação, que são comportamentos de Gestão de Impressão normalmente ligados com essas respectivas imagens (Turnley & Bolino 2001). Neste caso a Gestão de Impressão é considerada autêntica.

Os autopromotores estão inclinados a destacar as suas realizações, a receber créditos por resultados positivos e minimizar a gravidade dos eventos negativos a que são conectados (Bolino &

Turnley, 1999; Jones & Pittman, 1982). Este tipo de Gestão de Impressão, devido à crescente competitividade do mercado de trabalho, geralmente costuma ser mais consentido e pode ser atrelado a indivíduos confiantes, competitivos ou mesmo vaidosos.

Enquanto os que praticam a lisonja estão inclinados a apontar os aspectos positivos dos alvos, os autopromotores chamam a atenção para aspectos importantes deles próprios ou de seus empregos (Wayne & Ferris, 1990). A postura dos praticantes de lisonja realçam os aspectos positivos de outrem pode indicar, de forma sutil, ganhos secundários a serem obtidos a partir da aprovação do alvo de seus elogios. Esse perfil é bastante comum em ambientes corporativos. Eles costumam gerar impressões de personalidade neutra, de relacionamento afável, mas, geralmente, procurar esconder uma competência mediana que tenta na aprovação de superiores uma compensação para obterem projeção pessoal ou até financeira.

Como os lisonjeadores, os autopromotores esperam melhorar sua imagem através de vários comportamentos, que para muitos chegam a ser um declive escorregadio (Cialdini & De Nicholas, 1989). Esse perigo pode representar o que os estudiosos chamam o paradoxo do autopromotor, quando os indivíduos sobreestimam as suas credenciais e arriscam-se a parecer menos competentes (Berman *et al.*, 2014; Jones & Pittman 1982). Para compensar este paradoxo, os estudiosos sugerem que os autopromotistas precisam estabelecer credibilidade, sendo sutil ao reclamar a sua imagem (Gardner & Avolio, 1998). Afinal, a impressão acerca da competência parece emergir de forma genuína e, geralmente, de reconhecimento comum, não necessitando do próprio se autopromover para conseguir visibilidade.

Estudos sugerem: quando indivíduos ganham afeto, eles podem ser mais contundentes, sem criar tanto sentimento negativo (Cuddy *et al.*, 2013). Um bom exemplo para este tipo são os talentosos e considerados humildes. Eles tendem a ser reconhecidos de forma mais natural, porque parecem suscitar sentimento de afeto nos demais, diferentemente dos autopromotores, que expressam emoções mais impactantes e, às vezes, com certa arrogância.

As tentativas de Gestão de Impressões correm sempre o risco de serem vistas negativamente (Jones & Pittman, 1982). O que suscita, por exemplo, a questão de algumas pessoas serem melhores que outras ao praticar a Gestão de Impressões com a finalidade de criar as imagens desejadas e evitar as indesejáveis. A literatura sugere três variáveis como responsáveis por influenciar os indivíduos com mais chance de sucesso na Gestão de Impressões:

- a) Autocontrole;
- b) Capacidade política;

c) Posição numa rede social.

Para o autocontrole, os indivíduos que são altos automonitores prestam atenção à adequação da imagem que transmitem e agem como *camaleões sociais*, mudando as suas atitudes e comportamentos que se adaptam a diferentes situações sociais (Snyder & Gangestad, 1986). Este perfil geralmente consegue transitar em diferentes ambientes sociais. No entanto, nem sempre sua reputação transmite, como item predominante, a autenticidade, por transparecer atuar mais por interesse próprio.

Capacidade política é a competência de compreender o ambiente de trabalho, os que ali operam e utilizar esse conhecimento para influenciar os outros a agirem de forma a promover a sua personalidade ou organização (Ahearn *et al.*, 2004; Brouer *et al.*, 2014). As pessoas com capacidades políticas são capazes de usar as táticas mais adequadas de Gestão de Impressões para influenciar outros no trabalho (Ferris *et al.*, 2005). Embora seja uma característica, os formadores de opinião praticam essas táticas com alguma destreza, influenciando a decisão de pessoas em diversos cenários. Carisma e boa capacidade de comunicação são outros fatores que podem endossar essa capacidade de influência, que parece inata.

Muitos comentam no envolvimento que os indivíduos com boas redes são mais hábeis na avaliação de risco e capazes de determinar que táticas de Gestão de Impressão devem utilizar (Brouer *et al.*, 2014). Muitas vezes, por meio da rede, indivíduos conseguem antever fatores e avaliar potenciais riscos que influenciarão a estratégia a ser adotada.

Logo, de alguma forma relacionada com a capacidade política, a capacidade de trabalho em rede é a competência de compreender as dinâmicas organizacionais e de se posicionar vantajosamente dentro da rede para acumular capital social e ter influência sobre resultados importantes (Brass, 2001; Brouer *et al.*, 2014). A construção de um posicionamento ativo numa rede pode suscitar convites para participação em projetos, fóruns entre outras ações de projeção. E assim, representar o aumento das conexões pessoais e profissionais de determinado indivíduo. Além disso, resulta na ampliação de seu capital social e poder de influência em determinados nichos da sociedade.

Aqueles que têm acesso a vários indivíduos são considerados como mais centrais (Bowler *et al.*, 2009) e a centralidade da rede pode influenciar a eficácia da Gestão da Impressão de várias formas. Primeiro: quanto mais centralizado for na rede, mais pessoas estão ligadas a ele. Portanto, maior o alcance potencial e eficácia dos comportamentos de Gestão de Impressão. Segundo: os ligados em rede têm maior controle sobre a divulgação de informação e podem influenciar tanto a quantidade como o conteúdo de informação que passa por meio da rede (Brass & Burkhardt, 1993).

O conteúdo discutido numa rede tem recebido atenção de forma crescente, devido à força que ela consegue mobilizar em torno de um tema. Assim, indivíduos posicionados como mais centrais têm grande responsabilidade do ponto de vista da comunicação, sendo caracterizados como formadores de opinião. Esse poder de influência encontra espaço representativo em algumas redes, mais que outras, resultando nas comunidades, que reúnem grande número de pessoas em torno de um tema comum, para discussão de ideias ou mesmo ideologias. O segmento político pode ser um bom exemplo dessa configuração.

### **2.2.2.2 Aplicação de Gestão de Impressões**

As definições encontradas sobre Gestão de Impressões têm condição de maior aplicabilidade, tanto por empresas como por pessoas, além de permitir o questionamento sobre qual a melhor estratégia para realizá-la e obter maior êxito nas esferas pessoal e laboral.

Buscando respostas na revisão da literatura, algumas abordagens passíveis de responder são as seguintes:

- a) Numa das abordagens é evidente que os alvos e os observadores preferem comportamentos de Gestão de Impressão autênticos e não enganosos ou falsos (Leary, 1995). Essa perspectiva aponta que empregados usem suas competências e aptidões inatas para comunicar esses atributos de forma autêntica;
- b) Por outro lado, ter melhor compreensão da Gestão de Impressões é também valioso para as organizações e gestores, dado que importantes decisões no local de trabalho são afetadas por essas táticas (Barrick *et al.*, 2009; Rosenfeld *et al.*, 1995);
- c) Como a Gestão da Impressão dos empregados é onipresente (Gardner & Martinko, 1988), os gestores devem encorajar os empregados a construir impressões que sejam genuínas e benéficas para a organização.

Em outra ótica, observa-se que ainda há espaço para progressão relativa à investigação teórica sobre as implicações transculturais da Gestão de Impressões. Trata-se de oportunidade para os investigadores aprofundarem estudos no sentido de apurar como a Gestão de Impressões será considerada em organizações mais contemporâneas, compostas por equipes multiculturais, com funcionamento em rede em âmbito global, por meio da tecnologia para realização da comunicação, das atividades e dos resultados.

Relativamente ao público a que se direciona, estudos mostram que a Gestão de Impressões tem efeitos mais fortes quando o alvo é fisicamente atraente ou socialmente desejável (Forsyth, Riess, & Schlenker, 1977; Mori, Chaiken, & Pliner, 1987; Shaw & Wagner, 1975; Zanna & Pack, 1975). Em

ambientes empresariais, com estrutura fortemente hierárquica, essa teoria aplica-se de forma bastante clara. Os funcionários tentam impressionar seus superiores, muitas vezes com a finalidade de progressão profissional e consequente ganhos financeiros.

Como em qualquer comportamento orientado por objetivos, a Gestão da Impressão é acompanhada por avaliações da sua eficácia na consecução dos objetivos (Carver, 1979; Miller, Galanter & Pribram, 1960; Schlenker, 1985), que podem ser de natureza pessoal, profissional, intelectual, relacional, entre outros.

Em Leary & Lamphere (1988), aduzimos que quando as pessoas tentam fazer impressões inconsistentes com a forma como se veem, a fim de impressionar alguém, preferem fazer por meio de táticas de Autorrepresentação de exclusão. Elas tentam omitir informação sobre si mesmas e que não se encaixam nos valores do alvo, abstendo-se de mentir de fato. Percebe-se que a Gestão de Impressões tem fortes características de interesse de seu praticante. E seus objetivos costumam dar os contornos na forma como suas ações ocorrerão.

Em síntese, vale considerar que há três fatores relacionados à motivação da Gestão de Impressões:

- a) objetivo das impressões (a relevância das impressões a serem criadas);
- b) os resultados esperados;
- c) o *gap* entre a imagem desejada e a real.

Mas, a partir desta revisão da literatura é possível evoluir que a Gestão de Impressões é ampla e inclui um conjunto de ações comportamentais, para criar impressões na mente de outros. Essas impressões podem contemplar atributos pessoais de determinado indivíduo, assim como fatores atitudinais.

De acordo com Jones e Pittman (1982) considera-se neste âmbito não só comunicações verbais sobre si próprio e características não verbais de comportamento (Henley, 1977; Riess, 1982), atribuições públicas (Leary & Forsyth, 1987; Weary & Arkin, 1981), associação com outras pessoas ou grupos (Cialdini *et al.*, 1976), aspecto físico (Miller & Cox, 1982), utilização de bens materiais (Schlenker, 1980). Essas características devem-se ao conjunto de significados que compõem a comunicação, que não se encerra na verbalização, mas em vários atributos com fortes características comportamentais.

Ao não transmitir impressões coerentes com o próprio papel, não apenas diminui a eficácia de alguém nesse papel, mas em muitos casos podem levar o indivíduo a perder o direito de decretar esse

papel (Goffman, 1959). Comportamentos fora da lei, impressões de incompetência ou impropriedade e violações frequentes das normas têm levado à queda muitos políticos, líderes religiosos e executivos de empresas. Com a ascensão das mídias sociais a publicidade do fato alcança rápida disseminação, tornando a reputação do indivíduo que infringiu a lei comprometida do ponto de vista ético. Figuras públicas têm o desafio de cuidar da sua Gestão de Impressões com muito mais rigor e zelo, pois o alcance de eventual falha afeta diretamente sua credibilidade e carreira, em dimensões bem mais comprometedoras do que a de um cidadão comum, devido à repercussão que sua imagem pode alcançar.

Os fatores que motivam e condicionam a Gestão da Impressão pública e a manutenção da autoimagem privada diferem em muitos aspectos. Muitos dos fatores puramente sociais que afetam as imagens públicas das pessoas desempenham pouco ou nenhum papel na automanutenção privada. Como Tedeschi (1986) observou, “agendas secretas, um desejo de manipular ou enganar os outros, o objetivo de conseguir que outros façam reforços que de outra forma não seria alcançável, bem como a posse de diferentes perspectivas, informações e valores contribuem para diferenças importantes entre as observações e avaliações do próprio comportamento e atribuições feitas por outros” (p. 10).

Públicos considerados detentores de poder ou elevado *status*, como: empregadores, professores, gestores, entre outros, serão, geralmente, alvo de conferirem resultados positivos àqueles que conseguirem impressioná-los e resultados negativos a quem não o fizer. Assim, a motivação da impressão é mais alta quando se interage com aqueles que são poderosos ou de elevado *status* (Gergen & Taylor, 1969; Jones *et al.*, 1963).

Diferenças individuais no grau em que as pessoas valorizam vários resultados devem também ser associadas à motivação da impressão. Nomeadamente, pessoas com grande necessidade de aprovação (Crowne & Marlowe, 1964) valorizam mais a aceitação e aprovação dos outros do que as pessoas que não têm essa característica. Como resultado, a elevada necessidade de aprovação está associada a uma necessidade geralmente elevada de motivação de impressão (Dies, 1970; Jones & Tager, 1972; Leary, 1983; Millham & Kellogg, 1980; Schneider & Turkat, 1975). Pessoas com essa característica agem como se precisassem do consentimento de outrem para ratificar suas próprias qualidades. Elas cuidam demasiado das impressões que causam para se sentirem pertencentes a determinado contexto social. Em consequência, revelam alguma ou muita insegurança.

Embora o trabalho de Goffman sobre interações sociais, especificamente no tocante a Autorrepresentação e Gestão das Impressões, tenha como intenção entender as relações em torno da Marca Pessoal nas situações interacionais, não fica clara a abrangência da literatura para aplicação num cenário contemporâneo, predominantemente digital, com funcionamento global e intercultural.

### **2.2.2.3 Impactos culturais e a Gestão de Impressões**

A Gestão da Impressão é eficaz quando o comportamento tem a influência pretendida sobre o alvo. Em geral, as normas e expectativas culturais influenciam o quanto ela é aceitável ou desejada (Mendenhall & Wiley, 1994). O sucesso ou fracasso das tentativas de Gestão de Impressão depende da sua adequação ao ambiente cultural, porque é provável que estratégias específicas sejam consideradas mais adequadas em alguns contextos do que em outros (Spong & Kamau, 2012). Caso essa perspectiva não seja cuidada, grandes falhas podem gerar constrangimentos, sobretudo para profissões que precisam lidar, por exemplo, com a representação institucional internacional. Nesse caso, a atenção com a Gestão das Impressões está a serviço de um protocolo profissional. Falhas públicas e acontecimentos embaraçosos obrigam as pessoas a empenharem-se em estratégias impressionantes concebidas para contrariar ou reparar a imagem danificada (Goffman, 1955).

Algumas pesquisas enfatizaram o papel que os valores desempenham na determinação da extensão e sucesso da Gestão de Impressões em contextos transculturais. Duas das mais representativas, como é o caso da teoria dos valores de Schwartz's (1992) e da teoria das dimensões culturais de Hofstede (2001), têm sido aplicadas para prever como ela será utilizada e recebida em diferentes contextos culturais (Manzur & Joga Ratnam, 2006; Sandal *et al.*, 2014). Embora os resultados não tenham sido consistentes, há provas de que os valores culturais desempenham, com frequência, papel importante na determinação da eficácia de tentativas de Gestão de Impressões.

Investigações desenvolvidas indicam que as pessoas tentam reforço em domínios que são congruentes com as normas e valores da cultura em que estão trabalhando (Kurman, 2003; Sandal *et al.*, 2014). Alinhadas com esse ponto, vários estudiosos notaram a necessidade de formação em Gestão de Impressões antes de enviar empregados para missões expatriadas (Giacalone & Beard, 1994), visto que esses profissionais representarão, inclusive, a prática dos valores da empresa no novo país, além de também influenciar seu comportamento e comunicação.

A capacidade de utilizar, com eficácia, a Gestão de Impressões é considerada particularmente importante para expatriados, porque é fundamental para eles poderem adaptar-se às expectativas da empresa sobre o seu comportamento (Mendenhall & Wiley, 1994).

Grande parte da investigação tem comparado a utilização da Gestão de Impressões e táticas de influência nos Estados Unidos à de outros países (Fu *et al.*, 2004; Ralston *et al.*, 2005). Existem estudos que sugerem que o autoaperfeiçoamento é mais proeminente na América do Norte e Europa Ocidental, do que no Sudeste Asiático. O emprego da Gestão de Impressões pode ser ainda mais comum nos Estados Unidos do que em outras culturas ocidentais relativamente afluentes, tais como a Noruega e a Alemanha (Sandal *et al.*, 2014). Investigações futuras poderão dimensionar com mais

abrangência em que medida a Gestão de Impressões sofre impacto, ou não, conforme país ou cultura onde é praticada. Na atualidade, ainda não há consenso nesse sentido, porque existem diferentes perspectivas quanto à adaptação da prática conforme o contexto cultural em análise.

## **2.3 Personal Branding e Marca Pessoal – das abordagens clássicas às contemporâneas**

### **2.3.1 A Marca**

O conceito de Marca está intimamente relacionado com o seu posicionamento. Para estabelecer um forte capital, uma Marca tem de ter posicionamento claro e consistente, bem como um conjunto autêntico de diferenciação para suportá-lo (Kotler, 2017, p. 75).

A investigação pretende verificar se a Marca de pessoas pode ser considerada e trabalhada em similaridade à de produtos, inspirado nos preceitos de Marketing e Branding. Assim sendo, serão contextualizados alguns direcionamentos para a Marca de produtos e posteriormente verificar se há interface entre as referidas abordagens e, caso haja, em que medida e abrangência.

De acordo com a *American Marketing Association – AMA (2012)*, “Marca é um nome, termo, signo, símbolo ou uma combinação deles, com a intenção de diferenciar um vendedor ou um grupo deles e de os diferenciar da concorrência”.

Já os elementos de Marca são mecanismos voltados à sua identificação e diferenciação (Keller, 2008). Além desses tradicionais elementos de Marca, Mendes (2014) cita, ainda, o *logotipo* e *slogan* como parte integrante do conjunto.

Adicionalmente, Keller (1998) identifica cinco critérios que devem estar presentes na escolha dos elementos de Marca:

Facilidade de memorização: para se tornar forte é requerido que a Marca atinja elevada notoriedade, logo, os elementos de Marca devem ser escolhidos levando em conta a facilidade de memorização;

Atribuição de significado: representar capacidade de propiciar significado, além de facilitar associações;

Possibilidade de transferência: devem ser escolhidos de modo a não inibir a utilização em outras categorias de produtos ou áreas geográficas distintas das originais;

Adaptabilidade: permitir adaptações ao longo do tempo e possibilitar proteção legal e defesa contra ações da concorrência.

Podemos constatar que os elementos de Marca precisam ter características que favoreçam o reconhecimento e a lembrança, bem como a descrição e persuasão. Sendo memoráveis ou

significativos têm condição de aliviar o ônus das comunicações de Marketing, quando o objetivo é vincular associações à Marca (Kotler & Keller, 2006).

No que concerne ao significado de uma Marca, de acordo com Kotler (1998), há seis níveis, onde as empresas devem decidir em qual deles ancorar a sua identidade. São os seguintes: Atributos; Benefícios; Valores; Cultura; Personalidade; Usuário. Quando a audiência pode visualizar as seis dimensões de uma Marca, ela é chamada de profunda, caso contrário é considerada superficial. Assim, seria um erro promover apenas seus atributos, porque o consumidor está interessado nos benefícios da Marca. Portanto, atribuir os significados para gerar reconhecimento da Marca, gera maior participação e credibilidade no mercado.

Outra definição de Marca, defendida por Kapferer (2012), sinaliza que ela é um ponto onde convergem todas as impressões negativas e positivas criadas pelo cliente, ao longo do tempo, na medida em que ele toma contato com o produto, os canais de distribuição, o pessoal e a comunicação

Nessa ótica, no decorrer desse período temporal igualmente será construído o valor de uma Marca que, segundo Mendes (2014), resulta na sua capacidade de conquistar um significado exclusivo, proeminente e positivo na mente do cliente.

Ao final, é formada a Imagem de Marca que, de acordo com Keller (2001, 2008), trata-se do conjunto de percepções que refletem nas associações realizadas em sua memória. Essas associações são consideradas *nós ligados à Marca*. Assim, Keller (2001, 2008) defende que tudo conta para a formação da Marca e destaca que o mais relevante é que a Imagem seja forte, favorável e única.

O processo de gestão de uma Marca é denominado Personal Branding, voltado a promover experiências emocionais e sensoriais visando a fidelização dos clientes a determinada Marca, paralelamente ao Marketing, mas voltado aos aspectos mercadológicos e comerciais. Conforme Kotler (2006), Branding é muito mais do que dar nome a uma oferta. É fazer certa promessa aos clientes, sobre como viver uma experiência e um nível de desempenho completo. Significa viver a Marca, faz o processo de encantamento de clientes e os tornam leais durante anos.

A seguir será abordada a revisão de alguns dos principais direcionamentos teóricos relativos à Marca no contexto de pessoas, procurando evidenciar as correlações com o Branding de produtos.

### **2.3.1.1 Origem do conceito Marca Pessoal**

A citação mais conhecida sobre Marca Pessoal é de Tom Peters (1997) e refere-se ao artigo denominado *The Brand Called You*, publicado na revista *Fast Company*.

Rampersad (2009) corrobora Peters (1997) afirmando que todos têm uma Marca Pessoal, mas a maioria das pessoas não está ciente disso e não a administra de forma estratégica, consistente e eficaz. A premissa para o Branding Pessoal é que todos têm o poder de ser a sua própria Marca e o principal trabalho de uma pessoa é ser a sua *comercializadora* (Peters, 1997). Teoricamente, Aaker (1996) considerou a Marca, como: a) um produto; b) uma organização; c) uma pessoa; d) um símbolo. A perspectiva da Marca como pessoa sugere que ela tem autoidentidade, personalidade única.

Desde o início dos anos 90 o tema Marca Pessoal tem sido o domínio, principalmente, da autoajuda, por consultores, especialistas e profissionais (Shepherd, 2005; Lair, Sullivan & Cheney, 2005; Chen, 2013). Na literatura revisada verificou-se que essa linha de publicações não contribuiu científicamente com o tema, chegando a caracterizá-lo como modismo, que comporta falta de credibilidade, visto não estar embasado de forma mais criteriosa e fundamentada em estudos de maior profundidade (Montoya, 2002; McNally & Speak, 2002; Arruda & Dixson, 2007).

Outro ponto questionado é que essa vertente editorial da autoajuda, muitas vezes, se baseia em esquemas ou guias, com intuito de propiciar resultados numa direção mais voltada ao Marketing pessoal ou autopromoção. Nesse sentido, representa oportunidade para o desenvolvimento desta investigação poder avaliar e embasar, corroborar ou refutar definições. Mas, sobretudo, propor novas formas de abordagem, para que o tema sustente contextos científicos mediante embasamento teórico mais consistente.

Embora muita pesquisa tenha sido feita sobre o fenômeno da Marca nas redes sociais (Barware & Meehan, 2010; Holt, 2016; Gensler *et al.*, 2013; Singh & Sonnenburg, 2012), nota-se que a Marca de pessoas foi mais amplamente abordada na última década. Na época, se identifica maior interesse por acadêmicos e respectivo aumento na quantidade de publicações científicas. Mas, ainda há lacunas a serem preenchidas, relativas à conceituação do tema de modo mais estruturado, o que se pretende contribuir a partir deste estudo.

Há direcionamentos apontando que, assim como as Marcas de produtos, as Marcas de pessoas podem ser alvo de gestão e comunicação junto a seu público. Kotler & Levy (1969) argumentaram que pessoas poderiam ser *comercializadas* semelhantes a produtos, afirmando: “O Marketing é uma atividade humana endêmica, desde o funcionário tentando impressionar seu chefe até o estadista tentando ganhar o apoio do público” (p.12). Mas essa afirmação não é corroborada por todos os autores. Alguns deles fundamentam a Marca Pessoal em outras áreas do conhecimento associando-a mais a aspectos sociológicos, psicológicos ou culturais.

Na literatura atual encontram-se duas perspectivas predominantes para alicerçar a origem do conceito Marca Pessoal:

- Perspectivas de Marketing (Lair *et al.*, 2005; Marwick & Boyd, 2011; Bendisch *et al.*, 2013) que tendem a usar palavras como: produto, comprador, vendedor, mercado, valor agregado, promessa, diferenciação ou atendimento às necessidades do cliente. Comparam a gestão da Marca Pessoal ao processo de Marca de produto e costumam usar as terminologias e os princípios de Marketing.

- Perspectivas de Autorrepresentação (Parmentier *et al.*, 2013; Molyneux, 2015; Schlosser *et al.*, 2017) que tendem a incluir palavras como: impressão, reputação, pontos fortes do indivíduo, singularidade, imagem, autopromoção ou identidade. Essas definições posicionam a Marca Pessoal como uma atividade centrada na pessoa, focada em gerenciar como os outros veem o indivíduo.

Há associações do termo Marca Pessoal à formação da identidade da pessoa, como Shepherd (2005); Gioia, *et al.* (2014); Molyneux (2015); Holton & Molyneux (2017); Schlosser, *et al.* (2017) que destacam o papel da Marca Pessoal na formação da identidade, situando seu pensamento nas obras de Mead (1934); Erikson (1968); Turner & Oakes (1986); Ibarra (1999) e outros.

Alguns autores relacionam necessidades psicológicas à Marca Pessoal, variando da necessidade básica de autorrealização e autoestima, como Shepherd (2005); Gioia, *et al.* (2014); Zinko & Rubin (2015), pesquisados por Cohen (1959) e Baumeister & Leary (1995). Essas definições encontram oportunidade no atual cenário do mercado de trabalho, face ao enfraquecimento do vínculo entre empregador e empregado. Nessa situação, indivíduos passam gradativamente a procurar atividades que propiciem mais flexibilidade de tempo, conjugadas a uma perspectiva de maior realização pessoal.

E, ainda, há direcionamentos sugerindo que Marca Pessoal tem condição de ser vista como ferramenta de autodesenvolvimento, como Shepherd (2005) e Khedher (2015), fundamentando suas conclusões na teoria profissional reflexiva de Schon (1984). Nesta linha de pensamento as experiências passadas podem influenciar o aprendizado e contribuir para o autodesenvolvimento do indivíduo.

As referidas vertentes de Marketing e Autorrepresentação podem ser consideradas não excludentes e, concomitantemente, subsidiar a gestão da Marca Pessoal nas diferentes etapas que compõem seu processo. Na medida em que os atributos de Autorrepresentação estariam mais relacionados à etapa inicial, quando ocorre a definição da Identidade da Marca, mediante identificação da personalidade, valores e crenças do indivíduo. Na etapa seguinte, os atributos de Marketing são fundamentais para estruturar o Posicionamento da Marca, conforme diferenciais e objetivos específicos a serem atingidos. E, por último, comunicar a Imagem da Marca junto ao público-alvo.

Com as tecnologias disruptivas e os ciclos de vida mais curtos, além das tendências mudarem rápido, uma Marca tem de ser suficientemente dinâmica para agir de certas maneiras. No entanto, aquilo que deve permanecer consistente são seus códigos. O caráter é a *raison d'être* da Marca, a sua autêntica razão de ser. Quando o núcleo permanece fiel às suas raízes, a imagética externa pode ser flexível (Kotler, 2017, p. 75).

O tema Marca Pessoal ganhou maior notoriedade nas duas últimas décadas, resultando num conjunto de publicações. Elas variam de artigos científicos, com embasamento teórico consistente, enriquecendo e ampliando o conceitual do Personal Branding, processo responsável pela gestão da Marca Pessoal, que será contextualizado logo adiante. Por outro lado, ainda há lançamento de livros com protocolos para gestão da Marca de pessoas, numa vertente pouco científica e mais voltada ao universo da autoajuda, que propõem aplicação mais prática que reflexiva sobre a temática. A seguir estão relacionados alguns livros lançados nos últimos anos, resultado dessas duas vertentes, conforme Tabela 2:

Algumas publicações sobre Personal Branding e Marca Pessoal		
Título	Autor (a)	Ano de publicação
<i>The New Brand You - your new image makes the sale for you</i>	Julie Broad's	2016
<i>Be The Brand: The Ultimate Guide to Building Your Personal Brand</i>	Jules Marcouz	2016
<i>Branding For Dummies</i>	Barbara Schenck	2014
<i>ME 2.0 – Build a powerful brand to achieve career success</i>	Dan Schawbel	2014
<i>Personal Branding – construindo sua Marca Pessoal</i>	Arthur Bender	2009
<i>O DNA da sua Marca Pessoal</i>	Hubert Rampersad	2008

Tabela 2: Algumas publicações sobre Personal Branding e Marca Pessoal

Ainda que a terminologia e o direcionamento variem entre os autores, pode ser resumido e entendido que as Marcas são construídas por meio de três pilares principais: Identidade, Posicionamento e Imagem (Roper & Fill, 2012; de Chernatony & McDonald, 2003; Labrecque, Markos & Milne, 2011). A Identidade da Marca se refere ao que ela significa, o que oferece, comumente explicado como a promessa de Marca, valores e personalidade (Roper & Fill, 2012). O posicionamento dela se refere ao valor e à singularidade em relação aos seus concorrentes (Keller, 2008), enquanto a imagem é comumente explicada como as percepções e associações na mente dos consumidores. A Imagem da Marca está frequentemente ligada à reputação, o que os consumidores pensam e dizem sobre ela.

A formação da reputação envolve um processo contínuo da imagem e a percepção que provoca nos outros, no decorrer de um período de tempo. E a expansão do universo *on-line* contribui para que

essa transformação seja dinâmica. Embora, historicamente, a reputação tenha sido considerada reflexo direto da qualidade inerente ao trabalho ou realização de uma pessoa, hoje em dia a aquisição da reputação tem muito pouca relação com qualquer habilidade ou realização específica. No entanto, parece ser derivada exclusivamente do desempenho da própria atenção eficaz, por qualquer meio necessário (Rodden, 2006, p. 80), incluindo a expressão de sentimentos e opiniões *on-line*.

### **2.3.2 Principais definições para Personal Branding e Marca Pessoal**

Na revisão da literatura foram encontradas uma série de definições para Marca Pessoal e para o seu processo, Personal Branding. Das conceituações clássicas às contemporâneas, identificou-se uma série de atributos e elementos, muitos deles em comum e considerados imprescindíveis à efetiva gestão da Marca no contexto de pessoas.

Também foi possível identificar uma natural evolução relativa à denominação do processo de gestão da Marca Pessoal, onde o termo mais clássico Personal Branding (Lair, Sullivan & Cheney, 2005), passa ser denominado também *Human Branding* (Close, Moulard, & Monroe, 2011; Erz & Christensen, 2018), ou *Auto Branding* (Shepherd, 2005). Personal branding "implica capturar e promover os pontos fortes e a singularidade de um indivíduo para um público-alvo" (Labrecque, Markos & Milne, 2011, p. 39).

Há ainda a denominação *Self Branding* "uma forma de trabalho afetivo, intencionalmente realizado por indivíduos, a fim de atrair atenção, reputação e, potencialmente, lucro" (Hearn, 2010, p. 427).

Shepherd (2005) definiu a Marca Pessoal como uma variedade de atividades realizadas por indivíduos para se tornarem conhecidos no mercado. Hughes (2007), simplesmente equipara pessoas a bens ou serviços e propõe que a atual definição de Marca da *American Marketing Association* seja estendida para incluir pessoas.

As áreas de conhecimento mais comumente relacionadas à Marca Pessoal são: Marketing e Branding. Esta última responsável pela gestão.

"Na vida, como nos negócios, o Branding é mais eficaz e sustentável do que o Marketing e vendas, uma maneira eficaz de superar a concorrência. Trata-se de influenciar os outros, criando uma identidade de Marca que associa certas percepções e sentimentos a essa identidade" (Rampersad, 2009).

Branding, anteriormente responsável pela gestão de produtos e serviços, pode ser estendido a pessoas, no sentido de salientar os aspectos diferenciadores de determinado indivíduo e comunicá-los

à sua rede, buscando destacá-lo diante de seus concorrentes, de forma a gerar reputação de credibilidade.

Parece haver crescimento no meio científico reconhecendo que os humanos têm condições de ser uma Marca (Khedher, 2015; Chen, 2013; Gandini, 2016; Labrecque, Markos & Milne, 2011; Parmentier, Fischer & Reuber, 2013; Harris & Rae, 2011; Lair, Sullivan & Cheney, 2005). Essa teoria pode ser sustentada, na prática, por figuras públicas, como: artistas, atletas e políticos, que sempre precisaram cuidar de sua Marca Pessoal, devido à necessidade de se posicionar perante seus públicos.

Mas, com o uso ampliado das mídias sociais, por quase toda a sociedade, essa necessidade chegou até as pessoas consideradas comuns, que também identificaram a necessidade de maior critério para comunicar sua Marca, para sua rede de relacionamento, de forma mais criteriosa e consistente. Ela se tornou uma importante tarefa de Marketing para as pessoas comuns e acelerou nos *sites* de redes sociais da Web 2.0 (Shepherd, 2005).

Marca de sucesso, pessoal ou não, depende da diferenciação e posicionamento. Kotler & Keller (2016) definem posicionamento como conseguir um produto para “ocupar um lugar distinto nas mentes do mercado-alvo” em relação aos produtos concorrentes (p. 275).

Grande parte dos defensores da Marca Pessoal argumenta que a Marca dos humanos é semelhante a de produtos e serviços, em que um indivíduo deve identificar e, em seguida, promover seus traços distintivos e pontos fortes para um público-alvo (Labrecque, Markos & Milne, 2011). No caso de produtos e serviços o Branding é responsável por torná-los lembrados pela maior quantidade de consumidores possível, preferencialmente no segmento onde estão posicionados.

O Datafolha (instituto brasileiro de pesquisas), por exemplo: apurou que no levantamento annual realizado em 2020, as marcas Coca-Cola, Nike, Samsung e Omo ocuparam o *top of mind* no cenário brasileiro, independente da categoria onde estão inseridas. Segundo o Instituto, a capacidade de ajuste aos tempos de confinamento, derivado da pandemia do Covid-19, foram cruciais para alcançarem tal posicionamento, num momento de incerteza e revisão de valores.

Em relação à perspectiva de pessoas, a revista americana *Time* realizou levantamento anual sobre as cem pessoas mais influentes do mundo, distribuídas em várias categorias. Em 2021, a única brasileira que integrou esse *ranking* foi a empresária Luíza Helena Trajano, presidente do conselho da rede de varejo Magazine Luiza, que começou com uma única loja e durante a Pandemia aumentou suas vendas em cerca de 60%. Nesse período, além do ganho financeiro, o Magazine Luiza ajudou pequenos empreendedores a atuar no ambiente digital e também liderou um grupo de empresários na aceleração da vacinação contra o Covid-19.

Atitudes diferenciadas, autênticas e com valores convergentes respaldam a reputação de Luiza Trajano no ambiente de negócios, mas sobretudo perante a sociedade, onde ela pode ser considerada Marca Pessoal de alto valor agregado. Esse posicionamento corrobora Kotler & Keller (2016), onde Trajano ocupa um lugar distinto nas mentes do mercado-alvo, em relação aos seus concorrentes.

Muitos indivíduos detentores de Marca Pessoal forte chegaram a esse resultado de forma natural e espontânea, porque se basearam em sua personalidade e valores. Mas, com a transformação da sociedade e das formas comunicacionais, cada vez mais pessoas comuns se conscientizam da importância de trabalhar sua Marca Pessoal, por meio do Personal Branding. O processo abrange a identificação das características inatas, como: personalidade, crenças, habilidades e competências, buscando apurar atributos únicos que possam as distinguir perante os concorrentes, em determinado nicho de atuação.

Personal Branding pode ser entendido como “o processo de criação de uma identidade pessoal única, que desenvolve uma comunicação ativa da Identidade da Marca, para um mercado-alvo específico, avaliando seu impacto na imagem e reputação, de forma a atingir objetivos pessoais e profissionais” (Khedher, 2015, p. 120).

O resultado do processo de Personal Branding é a Marca Pessoal, que vem a ser a forma como uma pessoa é percebida na opinião de outro. Sendo assim, é de fundamental importância realizar sua gestão eficaz. O desenvolvimento de uma Marca Pessoal autêntica ocorre de forma orgânica, onde a autenticidade é um dos principais atributos para se conquistar uma imagem confiável (Goldsmith, 2009).

O ponto crucial na gestão da Marca Pessoal é a visão estratégica que seu processo requer e que costuma estar diretamente relacionada ao estabelecimento de objetivos específicos do indivíduo. Este recurso é essencial. Ele imprime direção e tangibilidade ao processo, na busca pelos resultados almejados. Assim, o processo de gestão da Marca Pessoal, mais do que um conceito de Marketing, alia estratégia, planejamento e comunicação da Marca individual. Esta estratégia deverá desenvolver uma Marca Pessoal distinta, comparativamente com as demais existentes no mercado. O ideal é atingir posicionamento diferenciado e autêntico (Zarkada, 2008).

Nesta revisão da literatura observou-se que entre o surgimento do termo Marca Pessoal, com Tom Peters (1997), até meados de 2009, as publicações científicas sobre o tema estão mais voltadas à definição do conceito e etapas inerentes ao processo. Entre 2010 e 2020 ocorre um significativo aumento das publicações científicas e o horizonte das abordagens é ampliado incluindo as características e atributos de comunicação utilizados nas mídias sociais, para comunicar a Marca de

pessoas. Algumas bases de dados que subsidiaram essas constatações foram: *Web of Science*, *Scopus*, *Springer*, além de livros sobre a literatura da especialidade.

Suddaby (2010) propõe a seguinte definição: “Marca Pessoal é um processo estratégico de criação, posicionamento e manutenção de uma impressão positiva de si mesmo, a partir de uma combinação única de características individuais, que sinalizam certa promessa ao público-alvo, por meio de narrativa e imagética diferenciadas” (Suddaby, 2010).

Como já contextualizado, a gestão de Marcas para pessoas pode ser caracterizada pela aplicação dos princípios de Marketing (Pagis & Ailon, 2017; Shepherd, 2005) e tem evoluído para segmentos por nicho, como: atletas (Arai, Ko & Kaplanidou, 2013), modelos (Parmentier, Fischer & Reuber, 2013), trabalhadores do conhecimento (Bandinelli & Arvidsson, 2013; Gandini, 2016), *blogueiros* e *influenciadores* (Duffy & Hund, 2015; Erz & Christensen, 2018). As pessoas usam cada vez mais as mídias sociais para elaborar e divulgar uma imagem particular de si mesmos (Duffy & Hund, 2015; Marwick, 2013).

Mas não é raro encontrar pessoas que se posicionam em diferentes plataformas, de forma totalmente distinta, por meio de elementos de comunicação, como: foto de perfil, narrativa, imagética e rede de contatos. O objetivo subjacente a essa adaptação pode ser considerado único. Ou seja, gerar impressões favoráveis à intenção de estar presente naquela rede, conforme características intrínsecas, que podem ser: profissional, social, entretenimento, relacionamento, entre outros.

De acordo com Chritton (2014), “sua Marca Pessoal é o seu legado, é a maneira como os outros se lembram de você por meio de suas ações, experiência e as conexões emocionais que você faz” (p.8). Essas impressões serão decisivas nas relações a serem construídas e poderão favorecer ou desfavorecer, conforme consistência e credibilidade na percepção de terceiros.

Marca Pessoal pode, ainda, ser considerada “o que falam de uma pessoa em sua ausência, quando ela não está no ambiente”, frase atribuída a Jeff Bezos, que será discutida mais adiante. Em outro parâmetro, há quem defende que somos lembrados por cerca de até três palavras, sendo uma delas, geralmente a mais forte, que acaba por nos definir. Sua Marca é a síntese de todas as expectativas, ações, imagens e percepções que cria na mente de outros quando veem ou ouvem seu nome (Rampersad, 2009).

### **2.3.2.1 Atributos de Marca Pessoal**

As Marcas adotam cada vez mais qualidades humanas para atraírem os consumidores. Isso requer a revelação das ansiedades e desejos latentes dessa audiência. Desse modo, necessitam desenvolver o lado humano das Marcas, que devem ser fisicamente atrativas, intelectualmente atraentes,

socialmente envolventes e emocionalmente apelativas, e, ao mesmo tempo, demonstrar forte personalidade e moralidade (Kotler, 2017, p. 150-151).

Há relativo consenso, tanto nas publicações antigas, quanto nas mais recentes, de que o processo de gestão da Marca Pessoal é de natureza endógena numa etapa inicial e primordial para o desdobramento e planejamento das etapas subsequentes. Autoconsciência, introspecção e habilidades críticas (Lorgnier & O'Rourke, 2011) são vistas como essenciais para descobrir o *eu interior*, uma combinação de autoidentidade, valores e crenças pessoais, autoimagem e objetivos pessoais (Kucharska, 2017). A autodescoberta é o primeiro passo no processo de Marca Pessoal discutido na literatura revisada e os estudiosos parecem concordar que a autoconsciência é a etapa inicial do processo (García Montero *et al.*, 2014; Philbrick & Cleveland 2015; Cederberg, 2017).

Diferentemente dos produtos e serviços onde é possível construir Marca baseado em atributos que se pretende vender a determinado público-alvo, a Marca Pessoal, usualmente, começa com o estabelecimento de um inventário de atributos, crenças, valores, motivos e experiências em termos de quais pessoas se definem em um papel (McNally & Speak, 2002).

Muitos defensores da Marca Pessoal têm destacado a importância de descrever e enfatizar os próprios pontos fortes, valores, objetivos e personalidade (Rampersad, 2008; Montoya, 2005, citado em Shepherd, 2005). Além disso, Rampersad (2008, p. 35) propõe que um indivíduo deve formular uma promessa de Marca clara e uma história, que servirá como a essência do que uma pessoa diz sobre sua Marca, para produzir uma reação emocional positiva.

Na literatura revista foram encontradas várias orientações para a estruturação do processo de Marca Pessoal. Há relativa coesão entre as proposições de etapas, sendo que a nomenclatura às vezes difere, mas o conteúdo tem relativa equivalência, como exemplificado a seguir.

De acordo com Rampersad (2008), há três importantes atributos que compõem o processo de Marca Pessoal. São os seguintes:

- a) Identidade de Marca: identificação de características únicas que distinguem um indivíduo de seus concorrentes, em determinado mercado ou nicho;
- b) Posicionamento: tipos de comunicação e esforços de Marketing (*on-line* e *off-line*);
- c) Imagem: ações que possibilitarão alcançar metas pessoais e profissionais.

Conforme Cederberg (2017), “o propósito de uma Marca Pessoal é construir identidade que associa emoções e percepções específicas a um indivíduo, ao mesmo tempo que as gerencia (p. 1). As pessoas entendem seu ambiente por meio de sua identidade (Walsh & Gordon, 2008).

Pessoas com forte personalidade têm autoconsciência em que são boas, enquanto admitem aquilo que, ainda, têm de aprender. Mostram autoconfiança e automotivação para melhorarem a si próprias. De forma similar, as Marcas com forte personalidade sabem exatamente o que representam, a sua razão de ser (Kotler, 2017, p. 149).

Relativo ao Posicionamento de Marca, conforme Labrecque, *et al.* (2011) ele ocorre por meio da Autorrepresentação, pistas não verbais (aparência), revelações verbais (informações sobre o *Self*) e as ações (desempenho, cidadania) moldam as percepções dos outros sobre a competência, caráter e capacidade de atender aos padrões culturais (Roberts, 2005).

As perspectivas de comunicação abrangem um conjunto de ações que serão empreendidas para comunicar a Identidade da Marca, nos canais mais apropriados, para um público definido, conforme objetivos específicos. Khedher (2015, p. 19), afirma: “os pesquisadores reconhecem que as Marcas também podem ser humanas, porque: a) podem ser gerenciadas estrategicamente; b) têm associações e características de Marca”. Por exemplo, de acordo com Biel (1997), citado em Fill (2005), ela é composta por três características: habilidades, personalidade e relacionamentos.

Segundo Montoya & Vandehey (2002), para a eficácia da Marca Pessoal ela precisa estar fundamentada em três pilares:

- a) Diferenciação: o que distingue determinada pessoa das demais;
- b) Especialização: ser referência em alguma área ou domínio de conhecimento;
- c) Autenticidade: ser única, autêntica e transparente.

Diferenciação é um atributo bastante enfatizado na literatura e subsidia a gestão da Identidade, Posicionamento e Imagem de Marca. Essa distinção é considerada aquele algo único que toda pessoa possui e influenciará fortemente a comunicação junto à rede de relacionamento. Toda pessoa é única. Logo, é necessário destacar a importância de cada indivíduo, encontrar o que realmente o diferencia, encontrar sua *proposta única de valor*.

Especialização numa área específica de atuação. Rampersad (2008), recomenda divulgar em variedade de canais de mídia o trabalho consistente com a Marca e valores pessoais; ganhar experiência e presença nas áreas onde ela é fraca; promover e comercializá-la com frequência e consistência; fazer escolhas conscientes relativas às pessoas às quais se associa; além de construir uma rede forte.

Autenticidade é outro elemento de Marca fortemente salientado na literatura e vai influenciar a credibilidade da Marca de uma pessoa. Diferentemente do Branding de produtos e serviços, onde é

possível atribuir qualidades e benefícios, no Branding de pessoas o processo é inverso. Destaca-se o que o indivíduo já é, o que pode fazer por outrem e, assim, comunicar essas características e diferenciais a determinado público. Personal Branding é a permissão para ser autêntico. Para tanto, requer uma forma eficiente de esclarecer e transmitir o que faz um indivíduo diferente e especial.

Também há publicações que associam as etapas que usualmente compõem o processo de Marca Pessoal com teorias ancoradas em outras perspectivas. Khedher (2015), usa teorias socioculturais para conceituar o processo, argumentando que ele consiste em três estágios: a) Identidade da Marca Pessoal, com base em Bourdieu (1983), teorias do capital sociocultural; b) Posicionamento, que ele relaciona com as teorias de Goffman (1959), sobre Autorrepresentação; c) Imagem, que está relacionada à de Schön (1983), teoria da reflexividade. A visão de Khedher (2015) observa a interface conceitual de Marca Pessoal junto de influências teóricas mais clássicas, que conseguem bem fundamentar os três pilares essenciais ao referido processo.

Um dos resultados da Marca Pessoal é o desenvolvimento de maior reflexividade (Khedher, 2015), corroborado por Wee & Brooks (2010) destacando os processos de exteriorização que são centrais para a Marca Pessoal, onde os sujeitos são obrigados a identificar características individuais antes de se engajar no posicionamento de suas Marcas para o mundo exterior. Este atributo geralmente está relacionado à etapa inicial do processo.

Outros resultados intrínsecos especificamente mencionados são: motivação (Ward & Yates, 2013), autorrealização (Gandini, 2016), credibilidade e influência (Ward & Yates, 2013) e aquisição de habilidades de autopromoção (Edmiston, 2014). Observa-se que esses elementos estão mais associados aos resultados esperados ao final do processo.

Mas além dos atributos, como: identidade, posicionamento, imagem, diferenciação, especialização e autenticidade, existem outras habilidades que podem integrar o processo de Marca Pessoal. Lorgnier & O'Rourke (2011) identificaram habilidades específicas necessárias, como: tecnológicas, metacognitivas, criativas e críticas. Portanto, podemos considerar indivíduos com habilidades digitais superiores e capazes de descobrir seus próprios pontos de diferenciação competitiva. E mais: transformá-los em narrativas e imagens atraentes, ao mesmo tempo em que, fazem isso de forma estratégica e socialmente adequada, têm maiores chances de sucesso profissional e pessoal.

Em última instância, a pretensão com o conjunto de atributos de Marca Pessoal é que ela represente imagem autêntica, positiva e contribua para que o indivíduo tenha uma reputação de credibilidade.

Alguns autores associam reputação à sua Marca Pessoal (Noble *et al.*, 2010; Schlosser *et al.*, 2017), mas existem diferenças entre esses conceitos. Zinko & Rubin (2015) observam que a pesquisa sobre reputação ainda não está bem desenvolvida e propõem sua própria definição:

"uma identidade perceptiva formada a partir das percepções coletivas de outros, que é reflexo da combinação complexa de características pessoais salientes e realizações, comportamento demonstrado e imagens pretendidas, apresentadas ao longo de um período de tempo, conforme observadas diretamente e/ou relatadas de fontes secundárias, o que reduz a ambiguidade sobre o comportamento futuro esperado" (p. 218).

Embora ainda não haja consenso sobre a conceituação de reputação, talvez pela sua forte característica de intangibilidade, constata-se que o termo é de fundamental relevância no processo de Marca Pessoal. Atualmente, há ferramentas capazes de avaliar e mensurar em que medida a autoimpressão de determinado indivíduo está em consonância com sua imagem percebida por terceiros. Conforme Schawbel (2010), quanto menor o *gap* entre autoimpressão e a imagem percebida, mais forte será a Marca Pessoal de determinado indivíduo. Ao contrário, quanto maior o *gap* entre os referidos parâmetros, mais frágil será essa Marca. Constata-se que no processo de gestão, aferição e acompanhamento deverão ser constantes.

### **2.3.2.2 Processo de Marca Pessoal**

A construção de uma imagem pública, antes prerrogativa das *celebridades*, hoje está ao alcance da pessoa *comum* (Eagar & Dann, 2016).

Existe relativa coesão referente ao processo de gestão da Marca Pessoal na literatura revisada. Na maioria dos casos, são enumerados passos equivalentes para sua gestão, corroborando conceitos de Marketing e Branding. Quast (2013) afirma que criar Marca Pessoal é muito parecido com desenvolver Marca para um produto.

Segundo Quast (2013), hipoteticamente, cada produto que está na prateleira de uma loja é diferente de outro em algum aspecto ou forma. As mesmas diferenciações são necessárias quando se desenvolve Marca Pessoal, para se distinguir dos concorrentes. A autora recomenda seguir seis etapas para o desenvolvimento de Marca Pessoal: a) Identificar metas e objetivos; b) Fazer pesquisas; c) Decidir os atributos; d) Avaliar a imagem atual; e) Desenvolver um plano; f) Gerenciar a Marca em crescimento.

Alguns pesquisadores citam os modelos da literatura, como: "extrair, expressar e segregar" de Arruda (Chen, 2013, p. 334). Ou o modelo de três etapas de McNally & Speak (2002): "a) identificar as

áreas onde suas competências são importantes; b) examinar padrões e valores; c) definir seu estilo” (Gander, 2014, p. 101). Após definir a Identidade da Marca e identificar sua unicidade, a ser trabalhada na etapa de posicionamento, para em seguida ser comunicada a imagem. “O processo de Marca Pessoal envolve encontrar exclusividade, construindo uma reputação com base no que deseja ser conhecido e permitindo ser reconhecido por eles” (Stelzner, 2019).

Partindo das publicações contemporâneas, às mais antigas, na perspectiva de contribuição na estruturação no processo de gestão da Marca Pessoal, autores sugerem uma sequência de ações que conduzem a esse processo reflexivo. A seguir, algumas dessas orientações, com atributos muitas vezes convergentes e descritos de forma similar:

De acordo com Talan (2017): “Ativos são coisas tangíveis como sua velocidade de digitação, conhecimento de *Excel*, capacidade de falar uma língua estrangeira. Ativos leves, por exemplo, é sua capacidade de trabalhar com outras pessoas e administrar seu tempo” (p. 64). E propõe:

- a) Defina o que deseja alcançar;
- b) Examine até que ponto sua Marca e objetivos estão alinhados com as necessidades do mercado atual e as que você gostaria de endereçar;
- c) Escreva a declaração de Marca Pessoal, defina a mensagem e o tipo de trabalho a ser oferecido para o mercado;
- d) Use a declaração para informar o que pode criar, compartilhar e promover *on-line*.

Por sua vez, Rampersad (2008) propõe em detalhes as etapas de definição do processo de Marca Pessoal, como a seguir:

- a) Definir a ambição pessoal. Identificar quais os sonhos, identidade, unicidade, especialidade, diferenciação e valores de um indivíduo;
- b) Formular a Marca Pessoal. Identificar um *eu* autêntico, distinto, relevante, consistente, conciso, significativo e persuasivo, para a promessa de Marca e usá-lo como ponto focal do comportamento e ações;
- c) Desenvolver a declaração de Marca Pessoal. Realizar uma análise *SWOT* pessoal, relativa aos pontos fortes (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), que deverão estar relacionados a quatro objetivos: interno, externo, conhecimento e aprendizagem, financeiro. A declaração envolve a ambição, objetivos, especialidade, serviço dominante, atributo e domínio da Marca. Ela deverá traduzir a ambição pessoal em objetivos pessoais gerenciáveis e mensuráveis, marcos e ações de melhoria de forma equilibrada;

- d) Estabelecer a história da Marca Pessoal, o *Storytelling*. É a essência do que se quer dizer sobre ela para produzir uma reação emocional positiva;
- e) Criar um logotipo pessoal. Um único símbolo gráfico que represente a Marca Pessoal;
- f) Determinar o público e quais são as suas maiores necessidades;
- g) Desenvolver um plano de ação integrado com base na ambição pessoal, para alcançar objetivos da Marca e eliminar elementos negativos.

Por último, Peters (1997) reconhece que as pessoas não têm um orçamento de Marketing como o das grandes empresas. O autor apresentou métodos acessíveis e realistas de ensinar às pessoas sobre suas habilidades e melhorar as percepções de suas habilidades profissionais, como as seguintes: a) Ofereça-se para ajudar pessoas interessantes; b) Dê aula em uma faculdade comunitária como parte da educação de adultos; c) Comece sua própria empresa e dê aulas; d) Torne-se um palestrante ou membro de painel em conferências; e) Ofereça *workshops* em conferências.

Estudos recentes oferecem *insights* sobre como as partes interessadas participam na validação da Marca Pessoal (Bandinelli & Arvidsson, 2013; Erz & Christensen, 2018). Sugerem que este processo seja impulsionado por duas convenções do mundo social: a assimilação da Marca, conforme práticas de fazer manifestações visuais das relações das partes interessadas, por exemplo, exibindo logotipos.

Mas o processo de gestão da Marca Pessoal também deve atentar para os casos onde houver alguma falha na concepção, execução ou gestão. Exemplo: a incapacidade de criar uma imagem positiva desejada na mente do público-alvo ou uma incompatibilidade entre o objetivo e a percepção. Nesses casos ocorre falha de Branding. Labrecque, *et al.* (2011) identificaram dois tipos de falhas de Marca Pessoal:

- a) Insuficiente: falta de conteúdo, falha em enfatizar a mensagem desejada;
- b) Mal direcionada: inconsistências com a Identidade da Marca, endereçamento de públicos errados;
- c) Reforço para a Marca ideal, aumento para Marca insuficiente e exclusão ou difusão para “Marcas mal direcionadas” (p. 47).

Diferente das ações voltadas a produtos, quando é possível e, de certo modo, fácil descontinuar a fabricação, caso haja algum problema. No caso da Marca Pessoal ela envolve a identidade de uma pessoa e, se houver algum dano, será bem mais difícil e delicado ajustar ou consertar, porque terá impacto direto na sua reputação. As incompatibilidades entre seus objetivos declarados e julgamentos de outros representam falhas de Branding (Labresque *et al.*, 2011).

Nesse sentido, pesquisadores defendem que a manutenção de autorreflexão e *feedbacks* de forma regular são cruciais para o sucesso do processo de Personal Branding. Vale o exemplo: Khedher (2015) vê tanto a reflexividade quanto o *feedback* como peças integrantes do processo de Branding Pessoal. Mas ele critica a forma como a Marca Pessoal está sendo imposta à sociedade. Wee & Brooks (2010) também veem seus benefícios: “as estratégias de Marca Pessoal visam claramente o desenvolvimento da reflexividade, porque incentivam os atores a se engajarem em autoavaliação cuidadosa e crítica sobre seus pontos fortes e fracos” (p. 47).

Por definição, Marca Pessoal é uma construção dinâmica, sujeita a ajustes e mudanças contínuas. Elas necessitam de manutenção (Lorgnier e O'Rourke, 2011), ou seja, reavaliação e monitoramento (Cederberg, 2017), que vem a ser alcançado por meio da repetição constante dos processos antes descritos. Essa reavaliação é oportuna na medida em que os objetivos específicos podem mudar de acordo com o ciclo de vida do indivíduo, enquanto sua identidade, valores e crenças, possivelmente se manterão menos alterados ao longo do tempo.

### **2.3.3 Comunicação de Marca Pessoal**

Segundo Peters (1997), tudo sobre uma pessoa comunica sua Marca Pessoal e cita várias situações comuns que nem sempre são lembradas nesse contexto, como: o posicionamento numa reunião de trabalho, a comunicação escrita utilizada num *e-mail*, a comunicação verbal utilizada num telefonema, a mensagem constante num cartão de visita, a imagem projetada por meio da indumentária, as postagens publicadas por meio das mídias sociais.

Peters (1997) sintetiza que a reputação percebida pela rede de contatos de um indivíduo é de grande poder, por isso defende ser primordial cuidar da mensagem que se transmite por meio dessas interações. Somado a esses elementos ele acrescenta a importância da imagem pessoal, da comunicação não verbal e da postura corporal que também comunicam fortemente.

De acordo com Arruda (2009), existem três qualidades fundamentais na Marca forte, seja pessoal ou corporativa: clareza, consistência e constância.

- a) Clareza é importante porque “é fundamental ser claro e autêntico sobre quem o indivíduo é”. Deve-se entender a Promessa de Valor e como ela permite influenciar pessoas, que podem ajudar a atingir seus objetivos (Arruda, 2009, p. 409);
- b) Consistência se refere à importância de ser persistente na comunicação da Marca. Deve-se garantir que seja consistente no que comunica;
- c) Constância é importante por estar sempre visível ao público-alvo. Arruda (2009, p. 410) ilustra este aspecto e cita: “Uma das Marcas pessoais de maior sucesso, visibilidade e constância,

comercial e pessoalmente é Oprah Winfrey". A atriz e apresentadora americana coloca em prática as três qualidades preconizadas como essenciais na comunicação, tornando-se uma Marca Pessoal com inegável poder de influência e persuasão em âmbito mundial.

Os três atributos citados por Arruda (2009) como qualidades fundamentais, ajudam a responder um dos principais eixos desta Tese que se baseia em como é realizada a comunicação da Marca Pessoal, por meio das mídias sociais. A finalidade é perceber que atributos e dinâmicas são essenciais para essa comunicação; quais os tipos de mídia mais adequados; e em quais formatos. Finalmente, como resultado, promover reputação de credibilidade junto às redes de relacionamento. Os estudiosos são unâimes quanto à necessidade de uma narrativa (Brooks & Anumudu, 2016; Eagar & Dann, 2016; Pera *et al.*, 2016) e imagens relacionadas (van der Land *et al.*, 2016; Holton & Molyneux, 2017).

Após definir qual estratégia usar é importante construir a mensagem, a forma de narrativa que subsidiará os conteúdos a serem publicados. Castrillon (2019) afirma que, para aumentar a reputação da Marca, o primeiro passo é estabelecer estratégia e mensagem.

A definição de uma estratégia criteriosa, nos tipos de mídia social adequados, por meio de narrativa coesa, voltada a um público bem delineado e mediante acompanhamento das ações de comunicação, constituem passos importantes para o êxito da gestão de Marca. Diversas definições adotadas na literatura revisada apontam que as atividades de Marca Pessoal são direcionadas a um público definido (Labrecque *et al.*, 2011; Cederberg, 2017) e programáticas. Concebidas como uma série de atividades coordenadas (Lair *et al.*, 2005; Manai & Holmlund, 2015).

A comunicação de Marketing é, de modo geral, considerada o meio pelo qual a Marca é colocada e desenvolvida na mente dos consumidores. E pode ser entendida “por comunicar os principais pontos fortes e diferentes, explicando como a Marca traz valor para o cliente, reforça e fornece consistência nas mensagens transmitidas. Um nível de integração pode ser conduzido à Marca, ou melhor, à forma como ela é percebida pelo mercado-alvo” (Fill, 2005, p. 412).

Após os objetivos serem claramente definidos, deve-se determinar as audiências. A definição de um subconjunto específico ajudará a criar conteúdos mais incisivos e profundos, contribuindo para a eficácia das histórias contadas pela Marca. Os perímetros de audiência podem ser geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais, sendo este último o mais importante. (Kotler, 2017, p. 161).

Assim, pessoas também podem ser posicionadas na mente do público, conforme seus fatores distintos. Essa lembrança é resultado de um posicionamento claro, consistente e constante, que

impactará profundamente a reputação da Marca Pessoal. Essas características acabam por legitimar esses indivíduos como especialistas em sua área de atuação.

A aquisição de uma boa reputação também passou a desempenhar papel central na economia compartilhada, por meio de análises e recomendações, mesmo quando o que constitui uma boa reputação é definido e delimitado pelas plataformas que, supostamente, facilitam o compartilhamento (Hearn, 2010).

Marca Pessoal e reputação são termos constantemente interrelacionados, mas ainda existem diferenças entre os conceitos na ótica científica. Genericamente, reputação é compreendida como a percepção de terceiros sobre determinada pessoa, baseado em suas características mais evidentes e/ou atitudes presentes nas relações com ela mantidas e repetidas por um período de tempo.

Reputação é um termo ainda sem consenso na literatura da especialidade de Marca Pessoal, embora muito explorada em diferentes situações na área. Relativamente à comunicação, ela aparece no tocante à percepção entre a Marca desejada e a projetada. Gandini (2016) descreveu a Marca Pessoal como aquisição de reputação, por isso é importante compreender o conceito tanto como o que pretendemos projetar para o público-alvo (*o eu* desejado), quanto a reação desse público (a identidade percebida).

O *eu* desejado e a identidade percebida terão todas as características de Imagem de Marca, derivadas da ciência do Marketing: atributos, atitudes, benefícios (Keller, 1993) e personalidade (Aaker, 1997), que Manai & Holmlund (2015) chamam de Marca *core*, composta por identidade central (educação, personalidade, valores, experiência), identidade ampliada (habilidades, atitudes, aspectos culturais) e proposição de valor (benefícios funcionais, emocionais, autoexpressivos e de relacionamento).

A Marca Pessoal ocorre em contextos sociais onde múltiplos grupos de interessados coexistem e colaboram. Uma consequência é que o valor da Marca é criado pelas relações sociais entre as partes interessadas, gravitando em torno dos indivíduos envolvidos na criação de suas Marcas (Gandini, 2016). A comunicação, por meio das mídias sociais, tornou esse ambiente mais dinâmico, global e, sobretudo, exposto à opinião de um maior contingente de pessoas, favorecendo o crescimento de forma mais célere. Outras consequências são: as partes interessadas contribuem para a validação da Marca Pessoal (Bandinelli & Arvidsson, 2013; Erz & Christensen, 2018) e fornecem conteúdo de mídia e recursos adicionais para apoiar a construção de Marcas (Parmentier *et al.*, 2013).

A validação da Marca Pessoal também contribui para outro aspecto bastante intangível que vem a ser o capital social de determinado indivíduo, caracterizando o seu poder de influência em determinado segmento ou área de atuação, que será contextualizado mais adiante.

Há uma variedade de tentativas de descrever as condições econômicas atuais que moldam as interações sociais: acumulação flexível (Harvey, 1990), discurso controlado (Andrejevic, 2007), capitalismo emocional (Illouz, 2007), levando ao surgimento da economia de reputação (Gandini, 2016). Afinal, Marcas fortes têm poder de alavancar outras e, sobretudo, têm força de influência, a partir de seu capital social.

Basta lembrar a Marca de algumas figuras públicas com projeção mundial, como: Gisele Bundchen (modelo e ativista brasileira), Madonna (cantora, atriz e produtora americana), Cristiano Ronaldo (jogador de futebol português). Atualmente, eles podem escolher a qual produto ou serviço associar seu nome, porque construíram e mantêm uma reputação com alto poder de persuasão e influência.

É como se colocassem em prática os três critérios propostos por Arruda (2003): clareza, consistência e constância. Numa era em que a economia da reputação tem sido cada vez mais valorizada, Gisele, Madonna e Cristiano Ronaldo são exemplos de diferentes tipos de personalidade, posicionamentos distintos, contudo, têm algo em comum. Ou seja, são pessoas consideradas autênticas e que inspiram milhares de outras, pelo forte posicionamento que construíram em sua área de atuação.

Pesquisas anteriores sobre Marca exploraram como um grupo particular de partes interessadas - consumidores organizados em comunidades de Marca - conduzem práticas de criação de valor (Gambetti & Graffigna, 2015; Schau, Muñiz Jr. & Arnould, 2009), desempenham funções (Healy & McDonagh, 2013) enquanto se envolvem em relações de colaboração com empresas e proprietários de Marcas (Hatch & McDonagh, 2013; Schultz, 2010; Skålén, Pace & Cova, 2015). Esta já é uma realidade para Marca Pessoal de figuras públicas, que tornam-se alvo de grandes empresas, para divulgar produtos e serviços endossando-os junto à sua rede de seguidores. Esse tipo de comunicação vem substituindo a publicidade tradicional, mediante menor custo e maior probabilidade de atingir rapidamente o público-alvo. Esse modo de comunicar pode até mesmo atingir grandes comunidades que funcionam como uma espécie de *embaiçadores* de determinada Marca.

A comunicação da Marca Pessoal, por meio das mídias sociais, será ainda detalhada, seguidamente, com maior rigor.

### **2.3.3.1 Influência das mídias sociais na comunicação de Marca Pessoal**

Nos últimos 20 anos o conceito Marca Pessoal vem sendo transformado e pode ser atribuído à proliferação da comunicação e a ascensão das mídias sociais, que proporcionaram às pessoas a capacidade de usar a Internet para criar e promover Autorrepresentações (Albright & Simmens, 2014). Autorrepresentações, como já referido, pode ser compreendida como uma forma intencional de comportamento, visando influenciar a percepção de terceiros.

Essa mudança profunda da comunicação *off-line* para *on-line* tem vários impactos para a sociedade em diferentes perspectivas, como: sociológica, psicológica, econômica e comunicacional – o enfoque desta Tese - no tocante à forma como os indivíduos utilizam as mídias sociais para se comunicarem e gerar conexão com outras pessoas. Há um crescente movimento de pesquisas procurando explorar o uso das mídias sociais na perspectiva dos usuários (David & Cambre, 2016; Hermida *et al.*, 2012).

É importante destacar que o surgimento do conceito Marca Pessoal ocorreu próximo da criação da Internet e depois sucedeu a ampliação das mídias sociais. Vale citar, como exemplo, o primeiro *site* de rede social, encontrado em 1997, denominado *SixDegrees*, lançado e promovido como uma ferramenta para conectar pessoas mediante envio de mensagens em suas redes sociais (Boyd & Ellison, 2008). Entre 1997 e 2002, várias ferramentas foram desenvolvidas. Em 2003, os *sites* de redes sociais se tornaram populares com a introdução do *MySpace* (2003) e do *Facebook* (2004) (Boyd & Ellison, 2008).

As tecnologias são sempre produzidas socialmente. Por conseguinte é importante analisar as formas como as pessoas usam as redes sociais (Castells, 2000, 2009). Nos dias atuais a grande maioria que vive em centros urbanos têm acesso a Internet e, em consequência, às mídias sociais, onde criam perfis para comunicação em sociedade, mostrando sua personalidade para os públicos com os quais se relaciona. Em vez de questionar os efeitos da tecnologia, é mais útil entender os "padrões de socialidade" que surgem *on-line* e *off-line* com as novas tecnologias (Papacharissi, 2011, p. 309).

As narrativas dos perfis de usuários são construídas baseadas num conjunto de informações pessoais que possibilitam ser conhecidos a partir de sua personalidade. Muitos buscam influenciar a forma como querem ser percebidos por terceiros, sempre com o intuito de passar impressão positiva sobre seu perfil. Labrecque, Markos & Milne (2011) explicam “elementos dentro de páginas pessoais da *Web* e perfis sociais de rede, como: informações pessoais, fotografias, *design* e *layout* são escolhas semelhantes ao guarda-roupa e adereços da metáfora teatral” (p. 38).

Indicadores recentes, conforme Tabela 3, apontam que a quantidade de usuários dos maiores canais de mídias sociais em sentido global chegam a bilhões de pessoas. E um exemplo maior é o *Facebook*, que lidera o *ranking*, com cerca de 2,27 bilhões de usuários em âmbito mundial. Em seguida está situado o *You Tube* com 1,9 bilhões, enquanto o *Instagram* tem algo em torno de 1 bilhão. Esse panorama sugere que realizar a gestão da Marca Pessoal deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade, porque "se você não se *marcar*, alguém o fará e, provavelmente, a descrição da Marca não será a que você tem em mente" (Kaputa, 2006, p. 8).

Indicadores Mídias Sociais – 2021	
Tipo de Mídia Social	Quantidade de usuários
Facebook	2,27 bilhões
YouTube	1,9 bilhões
WhatsApp	1,5 bilhões
Instagram	1 bilhão
Twitter	326 milhões
LinkedIn	303 milhões de utilizadores
Pinterest	250 milhões de utilizadores

Tabela 3: Indicadores de mídias sociais (fonte: [melhoresmaiores.com](http://melhoresmaiores.com), acesso em 3/2/2021)

Na Tabela 3 constam alguns indicadores apurados em janeiro de 2021, para algumas plataformas mais usadas mundialmente. As quantidades diferem conforme características culturais dos países. Exemplo marcante: embora o *Facebook* seja um tipo de mídia com maior número de usuários no cenário mundial, a ferramenta é proibida na China. A mídia social é um *fenômeno* e também uma palavra *da moda* (Boyd, 2015, p. 1) repetidamente discutida e analisada na literatura acadêmica, mas não definida com precisão. Ao invés de entendê-la apenas como um conjunto de ferramentas digitais de suporte de comunicação mediada por computador, uso o termo para me referir a "um conjunto de ferramentas, práticas e ideologias" (Boyd, 2015, p. 1). Mídia Social é frequentemente lembrada por suas próprias plataformas tecnológicas: *Facebook*, *Instagram*, *You tube*, *Twitter*, *Pinterest*, entre muitas outras, todas usadas como um meio de comunicação tendo por finalidade conectar pessoas.

Nesta revisão observa-se proeminência da Marca Pessoal em decorrência do surgimento e rápida ampliação do uso das mídias sociais pela sociedade. O tema se tornou mais relevante na era digital da *Web 2.0*. Mídias sociais como *Facebook*, *YouTube*, *Twitter*, *Blogs* e muitas outras plataformas entraram em cena e tornou virtualmente impossível, para qualquer pessoa, deixar de criar uma Marca Pessoal, querendo ou não (Vasalou & Joinson, 2009; Marwick & Boyd, 2010; Way, 2011; Labrecque *et al.*, 2011).

Beer (2008) afirma que essas tecnologias estão de tal forma integradas no quotidiano que, para entendê-las não faz sentido separá-las da forma como vivemos e interagimos com os outros.

Estudos esboçam que Marca é um conjunto de práticas que giram em torno de uma mídia social (Centeno & Wang, 2017; Erz & Christensen, 2018). Na literatura, nota-se que as definições contemporâneas relativas à Marca Pessoal estão mais direcionadas à vertente do conteúdo relativo à comunicação. Mas, esse atributo é apenas parte do processo. É preciso discernimento para não reduzir o conceito de Marca Pessoal a estar presente nas mídias sociais, um equívoco bastante presente.

Como sintetiza Deuze (2011, p. 145), “o princípio que rege a vida nas mídias é autocriação mediada no contexto de uma conectividade global sempre disponível”. As mídias sociais alcançaram uma dimensão na vida em sociedade que grande parte dos indivíduos as consideram principais fontes de informação, conhecimento e entretenimento. Mas, sobretudo, como meio de comunicação com outros. Nesse universo global e *on-line* pessoas estabelecem os mais diversos tipos de relações, inclusive influenciam umas às outras, por meio de opinião e informação, de forma rápida, porque já não há barreiras geográficas. Partimos do pressuposto que as mídias são centrais para a experiência humana, operando de forma substantiva nos fluxos de significados das sociedades e, como tal, nos formatos de (re) construção de sentido dos agentes sociais (Silverstone, 1999; Curran, 2003; Castells, 2010).

Usar as plataformas digitais requer consciência e estratégia, porque a partir de seu crescimento, o nível de exposição pessoal ficou exacerbado e as consequências podem ser grandes, se não forem cuidadas de forma criteriosa. A mídia social permitiu que os indivíduos criassem perfis pessoais em vários *sites*, por meio do qual eles podem se construir e se apresentar a amplos públicos (Labrecque, Markos & Milne, 2011; Shih, 2009; Holt, 2016). Grande parte dos autores destacam a importância desses perfis serem congruentes com a identidade do indivíduo ali representado e o posicionamento pretendido. Marca Pessoal precisa ser consistente na forma como se comunica (Orlic, 2016).

Diante da oferta de tantos tipos de mídias sociais, as preferências são as mais distintas. Há quem opte em estar em muitas, outros escolhem estar nas diretamente relacionadas aos seus objetivos e interesses, enquanto alguns elegem apenas uma ou poucas mídias ou nenhuma. Na maioria das vezes, as características de determinado indivíduo, como informações de perfil, fotos e formas de interação vai variar conforme a característica do tipo de mídia utilizada.

Vários artigos científicos abordam especificamente os artefatos de esforços de Marca Pessoal, como *selfies* narrados (Eagar & Dann, 2016), fotos do *LinkedIn* (van der Land *et al.*, 2016), fotos do *Instagram* (Geurin-Eagleman & Burch, 2016), vídeos do *YouTube* (Chen, 2013) e *e-Portfolios* (Jones & Leverenz, 2017). O uso desses artefatos deverá estar atrelado ao posicionamento definido no planejamento da Marca.

Fica claro que o ambiente social *on-line* com *Instagram*, *Twitter*, *LinkedIn*, *Facebook* e *YouTube* suportam o fenômeno crescente de Marca Pessoal (Khedher, 2015; Chen, 2013). Para Boyd & Ellison (2007) o que torna esses sites únicos é o fato de permitir aos usuários tornarem visíveis as suas redes sociais, mais do que permitir a estranhos que se conheçam.

As imagens associadas ao perfil, incluindo as do próprio indivíduo, são marcadores identitários importantes. Particularmente relevante é a fotografia escolhida como foto de perfil, porque entre todas as Marcas de identidade, o corpo é a mais definidora, a que nos sinaliza como indivíduos irrepetíveis e históricos (Mendelson & Papacharissi, 2010). Conforme o tipo de mídia a imagética utilizada pode mesmo definir se aquele perfil será ou não objeto de escolha de outro usuário para se conectar. Por exemplo: as mídias voltadas para relacionamento interpessoal, como o *Tinder* e outros aplicativos do gênero.

O conjunto composto por elementos como o seu perfil, a sua rede de ligações e a interação que produzem nessa rede, constitui um quadro importante para a apresentação do *eu on-line* (Boyd, 2004). Já nas mídias voltadas ao relacionamento profissional, por exemplo o *LinkedIn*, as conexões podem ser o alvo principal do usuário, priorizando o *networking* que resultará da conexão com determinada pessoa. Logo, a quantidade e a qualidade das ligações de determinado perfil serão preponderantes para a decisão de se conectar com ele. Nesse caso, a foto poderá ter menor influência na decisão da conexão.

Mas se o humano é um só, distinguir que tipo de foto, apresentação de perfil e imagética utilizar nas mídias sociais, se apresenta como uma questão estratégica relacionada ao posicionamento para as pessoas consideradas comuns.

O contexto fluido sobre o qual as performances do *eu* são encenadas proporciona narrativas pessoais em torno de si mesmo, representativas que alguns sociólogos descreveram como um estado de *modernidade líquida* (Bauman, 2005). É como se nas mídias sociais as pessoas pudessem ser quem elas quisessem.

Não é incomum ver perfis que mais parecem o inspiracional que determinada pessoa gostaria de ser, mas na verdade não é. Isso pode gerar distorção na sua reputação e comprometer sua credibilidade. De acordo com a hipótese da identidade virtual idealizada, os utilizadores apresentam nos seus perfis características que não refletem as suas personalidades reais, mas as idealizadas (Manago *et al.*, 2008).

“O *eu* que apresentamos *on-line* deve ser inteligível para essa audiência e isso requer uma certa coerência. Essencialmente, para adquirir visibilidade *on-line* devemos produzir-nos a nós próprios

como uma Marca de pessoa facilmente reconhecível” (Cavanagh, 2007, p. 122). Esses atributos são essenciais na comunicação da Marca Pessoal nas mídias sociais e, quando bem estruturados, transmitem autenticidade e credibilidade. Para alcançar essa visibilidade *on-line*, além de estar presente nas plataformas das mídias sociais, adicionalmente vale criar um *site*, *blog*, *vlog*, porque aumentam as chances dos buscadores como o *Google*, por exemplo, encontrar determinado nome no imenso portfólio da Internet.

Mas, independente de que tipo de mídia usar é importante destacar que ela é o canal onde ocorre a comunicação. Este atributo definirá o sucesso do posicionamento do indivíduo e não a ferramenta em si, no caso o tipo de tecnologia utilizada. Há consenso de que o principal motivador para a Marca Pessoal é a facilidade de acesso à tecnologia, especialmente às ferramentas da *Web 2.0*, como mídias sociais e *blogs* (Harris & Rae, 2011; Holton & Molyneux, 2017). “Se antes a reputação pessoal era considerada crucial para *celebridades* e políticos, as ferramentas *on-line* permitiram que a reputação pessoal se tornasse uma importante tarefa de Marketing para as pessoas comuns” (Pera *et al.*, 2016, p. 45). Por pessoas comuns entende-se a maior parte da sociedade.

É por intermédio da comunicação que será executada a gestão da Marca Pessoal junto à rede de relacionamento de determinada pessoa, e, também, por meio das mídias mais adequadas ao posicionamento previamente definido. Na perspectiva de Marketing, o conteúdo *on-line* é frequentemente referido como conteúdo de Marca ou Marketing de conteúdo (Ashley & Tuten, 2015).

Ultimamente muitas pesquisas foram realizadas sobre Marca, conteúdo e quais são os principais motivos de sucesso de tais fatores. Como exemplo: pesquisas têm mostrado que o conteúdo de Marca tende a criar engajamento positivo entre os consumidores, ou seja, respostas na forma de *curtidas*, comentários, compartilhamento ou aumento de vendas (Ashley & Tuten, 2015), vívidos e interativos (de Vries, Gensler & Leeflang, 2012). O fato tende a revelar que o engajamento entre a audiência de determinado perfil, num tipo de mídia, pode ser fator de análise para o crescimento sustentado, ao invés do número de seguidores. Porque o engajamento se encaminha para gerar melhor nível de comunicação e consequente relacionamento, o que pode resultar numa fonte importante de *feedbacks* para o detentor do perfil.

A natureza do ambiente da *Web 2.0*, onde muitas atividades de Marca Pessoal ocorrem, pressupõe uma interação de mão dupla, incluindo o recebimento de *feedback* (Holton & Molyneux, 2017). Labrecque, *et al.* (2011) considera o *feedback* essencial para fechar a lacuna entre o *eu* desejado e a identidade percebida, porque ajuda a evitar o fracasso da Marca. Tanto a autorreflexão quanto a busca de *feedback* levam a maior autoconsciência.

Uma vertente a ser considerada, relativa a alguns tipos de mídia social, como exemplo o *You Tube*, que vem a ser o tipo de comunicação calcado na espontaneidade e na autenticidade. Embora grande parte de seus produtores de conteúdo possam não ter conhecimentos de Marketing ou Branding para criar suas narrativas e vídeos. Este exemplo pode suscitar que a autenticidade, ainda que não totalmente espontânea, pode resultar em milhares de seguidores e consequente retorno financeiro para o detentor de determinado perfil. Como Khedher (2015, p. 20) destaca, devido ao surgimento das mídias sociais, “indivíduos não formados na disciplina de Marketing podem muitas vezes participar do ato de Marketing sem estar ciente de que estão fazendo isso”.

Embora a tecnologia facilite a Marca Pessoal, também torna mais difícil diferenciar-se em “ambiente de mídia hipersaturado e hiperfluido” (Ottovordemgentschenfelde, 2017, p. 65), onde as habilidades de mídia digital se transformem num tipo adicional de identidade de Marca.

Fatores como a escolha de um nicho e autenticidade são essenciais para que a comunicação de Marca alcance credibilidade.

Quando a Marca Pessoal acontece *on-line*, os estágios do processo não são discretos e sequenciais, mas abrangentes (Tarnovskaya, 2017), assim “quando uma Marca Pessoal nasce *on-line*, sua aplicação e manutenção se tornam críticas imediatamente” (p. 33). Por exemplo: um vídeo publicado no *You Tube* pode ser acessado por milhares de pessoas e *viralizar* em questão de segundos. Essa dimensão de abrangência e velocidade, no compartilhamento de determinado conteúdo, precisa ser considerado e avaliado, no decorrer de todas as etapas do processo de gestão da Marca Pessoal, para evitar danos ou desgastes à Imagem de Marca de determinado perfil.

A consolidação da noção de ciberespaço, enquanto espaço comunicativo quotidiano, manifestou a necessidade de rever a dicotomia entre mundo real e virtual (Papacharissi, 2005), hoje bastante diluídos. Essa afirmação pode ser usada para caracterizar que a Marca Pessoal nos contextos *on-line* e *off-line* estão mais entrelaçadas. Consequentemente, as identidades sociais *on-line* e *off-line* construídas pelos utilizadores/atores sociais fundem-se (Cordeiro, 2011).

Seria uma falácia supor que os indivíduos levam vidas completamente diferentes *on-line* e *off-line* (Rainie & Wellman, 2012). Nem todas as atividades que começam *on-line* permanecem assim (Hampton & Wellman, 2003) e, da mesma forma, as atividades *off-line* podem ser transferidas *on-line*. Esta discussão é ampla, não há consenso, mas muitos autores sugerem que o objetivo das mídias sociais é promover conexões *on-line* que possam, posteriormente, passar a acontecer pessoalmente.

A comunicação mediada por computador oferece aos indivíduos a capacidade de criar e apresentar uma representação mais positiva de si mesmos do que é possível com a comunicação face

a face (Toma & Hancock, 2011). Pessoas com habilidades criativas e conhecimento de tecnologia geralmente têm melhores condições de criar perfis mais interessantes, favorecendo a visibilidade de sua Marca e facilitar a forma como são percebidos por suas conexões.

### **2.3.4 Marca Pessoal e o mercado de trabalho**

A maior parte da literatura de Marcas pessoais sugere que ela é a chave para o sucesso pessoal e profissional (Rampersad, 2008; Gehl, 2011; Khedher 2013; Gandini, 2016; Harris & Rae, 2011; Schwabel, 2011; Covil, Sullivan & Cheney, 2005).

O cenário atual do mercado de trabalho está em intensa modificação. E a prova incontestável ocorreu durante os anos 2020 e 2021, no decorrer da pandemia do Covid-19. Profissionais em âmbito global foram praticamente obrigados a trabalhar virtualmente, de um dia para outro, mudando radicalmente os processos laborais. Na medida em que a voz da imprensa popular sobre Marca Pessoal se torna cada vez mais difundida, pintando um quadro consistente de que o trabalho padrão está obsoleto, que a autorrealização é uma condição *sine qua non* de sucesso e que os interesses organizacionais e pessoais são divergentes (Vallas & Cummins, 2015), a ciência precisa dar um passo à frente para corroborar ou refutar tais alegações.

Talvez a Pandemia tenha acelerado a adoção do trabalho *on-line* o que, provavelmente, deverá ser objeto de investigação para confirmação. Entretanto, no decorrer deste ano (2023), constata-se por meio de publicações da comunicação social, que após o fim dos períodos de confinamento há inúmeras empresas, em diversos países, inclusive Portugal e Brasil, testando a semana de quatro dias. Para tanto, usam as plataformas digitais como recurso infraestrutural.

As citadas iniciativas mostram a intenção de obtenção de ganhos em escala, para empresas e empregadores. Na verdade, trata-se de uma nova realidade mundial, em termos sociais e econômicos, requerendo dos indivíduos novas formas de se posicionar no contexto laboral. A premissa econômica básica de um mercado imperfeito (Hernando & Campo, 2017) já é uma base sólida para argumentar a necessidade de sinalizar valor próprio para o público-alvo.

Outro direcionamento para a Marca Pessoal está relacionado à realidade econômica do mundo moderno. A literatura revisada se refere a essas condições como "era do pós-fordismo" (Vallas & Cummins, 2015), "economia do conhecimento" (Gandini, 2016), "economia compartilhada" (Pera *et al.*, 2016) ou "era do consumidor para consumidor" (Chen, 2013). E a maioria concorda que o mercado de competências se tornou muito mais exigente, juntamente com o aumento da incerteza no emprego (Cederberg, 2017; Holton & Molyneux, 2017). Esse cenário favorece a contextualização da Marca Pessoal como estratégia de carreira eficaz, para fazer frente ao novo ambiente econômico.

No cenário laboral contemporâneo parece haver uma mudança de paradigma da relação formal entre empregador e empregado, para uma atuação autônoma, requerendo dos profissionais maior protagonismo na interface entre seu processo de trabalho e os resultados almejados. Isso ocorre, porque ao deslocar o contexto de empresa – com suas conotações de eficiência, produtividade, empoderamento e autonomia – para o indivíduo, sugere-se que faça parte da identidade profissional de qualquer trabalhador, empregado ou não. Esta mudança reconstitui “trabalhadores como mais adaptáveis, flexíveis e dispostos a mover-se entre atividades e atribuições e a assumir a responsabilidade por suas próprias ações e seus sucessos e fracassos” (Storey *et al.*, 2005, citado por Deuze, 2018).

Nesse mercado em evolução, observa-se como premente a necessidade de indivíduos identificarem qual é a *autoridade* de sua Marca. Ela pode ser consequência de um consistente repertório teórico e prático relativo à experiência profissional em determinado campo ou área do conhecimento. Ao se posicionar como detentor de características únicas, que os distingue da concorrência, indivíduos têm condições de aumentar seu reconhecimento como especialistas em seu campo, estabelecendo reputação e credibilidade, além de progressão na carreira e desenvolvimento de autoconfiança (Montoya, 2002; McNally & Speak 2002; Rein *et al.*, 2006; Arruda & Dixson, 2007).

Se no passado, o nome da empresa onde determinado pessoa trabalhava representava praticamente uma extensão de seu nome, nos dias atuais a reputação de um profissional está cada vez mais dissociada do empregador, representando suas competências e *mais valia* num mercado altamente competitivo. Uma carreira pode mudar a qualquer momento. A Marca Pessoal forte irá “falar quem você é e o que você faz” (Sutton, 2017).

Observa-se que a dissociação do vínculo entre empregado e empregador vem ocorrendo em oposição à ascensão do empreendedorismo, que encontra força no ambiente *on-line* e patrocínio por meio das *startups*. O surgimento de uma cultura *startup* é realmente global: desde os primeiros anos do século 21. Novas empresas jornalísticas independentes (e geralmente de pequena escala e apenas *on-line*) se formaram em todo o mundo (Nielsen, 2012; Nee, 2014; Küng, 2015; Simons, 2013, citado por Deuze, 2018).

Nesse cenário, a evolução do conceito Marca Pessoal cresceu e também a quantidade de estudiosos que relacionam a necessidade de sua gestão no contexto de carreira e empregabilidade, porque é uma maneira relevante de se posicionar e diferenciar num mercado de grande concorrência. Entre a maioria dos defensores da Marca Pessoal, a prática tem sido considerada um meio de avançar profissionalmente ou manter a popularidade (Peters, 1997; Arruda, 2013; Montoya, 2005, citado em Shepherd, 2005).

Esse mercado tem se tornado rapidamente mais tecnológico, o que acelerou, simplificou e, ao mesmo tempo, expôs todo um contingente de pessoas a interagirem num universo virtual. Com a explosão dos meios de comunicação social, a informação orientada para o consumidor está se transformando em uma forma importante de criar consciência pessoal, estabelecer credibilidade, impulsionar a diferenciação e gerir perspectivas em Marcas Pessoais que podem ser transformadas para um novo negócio (Vitberg, 2010).

Ao estudar a imagem profissional, Roberts (2005) sugeriu duas facetas: imagem profissional desejada e percebida. Marca Pessoal compreende dois elementos principais: o *eu* desejado e a identidade percebida. O *self* desejado pode ser compreendido por meio da abordagem dinâmica do estudo da identidade no trabalho (Sveningsson & Alvesson, 2003; Alvesson et al., 2008). Enquanto McCall & Simmons (1978) conceitualizavam o *Self* idealizado como a forma que os indivíduos se percebem de acordo com os valores e necessidades internos. O *eu* desejado vem a ser a forma como os indivíduos desejam ser percebidos por seu público-alvo. Já Schawbel (2010) defende que quanto menor a dissonância entre o *eu* desejado e o *eu* percebido, mais forte será a Marca Pessoal.

Para avaliar a dissonância entre a Marca projetada e a percebida há vários métodos. Desde os mais criteriosos, aplicados por empresas especializadas, até os mais simples, que podem ser realizados junto às redes de relacionamento mais próximas de uma pessoa comum. Talan (2017) sugeriu seguir os seguintes passos para entender sua Marca Pessoal: Pergunte às pessoas quem elas acham que você é e o que acham do seu trabalho; Reflita sobre a eficácia como você cria conexões emocionais com outras pessoas; Avalie por que você é valioso e as habilidades que o diferencia de outros; Examine seus ativos tangíveis e *soft*.

Essa visão de terceiros sobre sua Marca Pessoal é uma sinalização da reputação. Neste caso, no ambiente profissional.

Como já contextualizado, os investigadores reconhecem que a Marca também pode ser humana e tem sido estudada em muitas áreas. Marca de *celebridade* (Thomson, 2006), Marca de atleta (Arai et al., 2013), Marcas de *CEO* (Bendisch et al., 2013), líderes na política (Hughes, 2007; Omojola, 2008), e acadêmicos também pensam como a Marca humana têm competido pela entrada no mercado de trabalho (Close et al., 2010) ou por ocupações e profissões (Parmentier et al., 2012). Assim, a gestão da Marca Pessoal chega, também, até aos indivíduos considerados comuns. Ou seja, toda a sociedade. Os critérios de gestão da Marca são os mesmos, o que pode variar são os parâmetros e métricas decorrentes da ambição das metas e consequentes resultados esperados.

Brooks e Anumudu (2016) descobriram que “treinadores, consultores de carreira e desenvolvimento vocacional e entusiastas de Marcas Pessoais publicam livros, artigos e conduzem *workshops* para ensinar aos indivíduos a construir suas Marcas, com a finalidade de se tornarem mais empregáveis e bem-sucedidos” (p. 24).

Não obstante, é pertinente que os profissionais precisam se adaptar, porque a Pandemia mudou o paradigma de algumas atividades laborais que passaram a ser realizadas de forma *on-line*, por meio de tecnologia. Esse cenário altera o funcionamento de inúmeras profissões e, consequentemente, a forma como os profissionais se posicionam para ficarem aptos a desempenhar determinada função ou competir por uma vaga. Essa constatação impacta a forma como cuidam de sua Marca Pessoal.

No entanto, aprofundando o debate ético, Pagis & Ailon (2017) apontam que aprender as habilidades complexas de Branding Pessoal pode não ser acessível a todos. Assim, o contingente de profissionais que trabalha de forma independente e precisa gerir seu nome (sua própria empresa), precisarão mais do que outros do suporte do Personal Branding.

Valores é um elemento fundamental na Marca Pessoal. Quando atrelado ao mercado de trabalho devem sempre representar convergência com o empregador, porque salário e benefícios são negociáveis. Mas, a causa ou o propósito que motiva determinado profissional a trabalhar numa empresa está no parâmetro de seus valores e, geralmente, são menos negociáveis ou até inegociáveis.

Alinhado aos valores de uma empresa, na etapa de recrutamento, empregadores, gradativamente, usam as mídias sociais para decidir sobre contratar ou não, determinado indivíduo, baseado nos seus *rastros digitais* encontrados na Internet. Esse direcionamento enfatiza e confirma a importância que a Marca Pessoal alcançou no mercado, onde muitas decisões são tomadas baseadas na *memória* digital arquivada na Internet. Conforme os empregadores se voltam para a mídia social, na seleção de empregos (Gruzd, Jacobson & Dubois, 2017), a prática de pesquisar nomes para contratações destaca a relevância da Marca Pessoal.

Sob o disfarce de vários nomes, como *Self Branding* e *Branding de Identidade*, *Branding Pessoal* refere-se à "construção de identidade como um produto a ser consumido por outros. E também, uma interação que trata o público como uma base de fãs agregada, a ser desenvolvida e mantida a fim de alcançar benefício social ou econômico" (Page, 2012, p. 82).

Sendo assim, na atualidade, quando empresas e profissões estão sendo classificadas como essenciais ou não essenciais, a capacidade de comunicar e se destacar nesse cenário de indefinição torna-se cada vez mais premente. É quando se identifica uma oportunidade para o presente estudo. Como afirma Micki McGee (2005): “A popularidade, a invenção e reinvenção de si mesmo, além do

desejo de se *comercializar* vem em um momento de insegurança econômica, que fornece uma visão sobre a razão ou motivação de usar Marca Pessoal” (p. 13).

Mas a evolução do mercado impacta também a economia informal (falta de contrato de trabalho), onde profissionais atuam de forma autônoma e, portanto, precisam da Marca Pessoal para conquistar clientes. O trabalho precário é marcado por “instabilidade de renda, falta de rede de segurança, instabilidade de horário de trabalho, incerteza sobre a continuidade do emprego, confusão do trabalho e tempo não laboral e ausência de representação coletiva” (de Peuter, 2011, p. 419).

São vastas as perspectivas dessas mudanças em relação ao portfólio de profissões decorrentes. O aumento da sofisticação tecnológica pode criar um mercado cada vez mais polarizado com um grupo de pessoas conduzindo trabalho cognitivo de alta renda e outro grupo realizando trabalhos manuais de baixa renda, eliminando os empregos de renda média (Frey & Osbourne, 2013).

O mercado de trabalho está passando por um momento de significativa transformação. Sendo assim, insere-se uma grande parcela de incerteza sobre como essa realidade será afetada, sobretudo em relação ao trabalho remoto na era pós-pandemia.

Pesquisas anteriores apontaram para a fusão do público e privado, trabalho e família (Agger, 2016; Caron & Caronia, 2007). Pesquisas futuras poderão dimensionar com mais critério o impacto da adoção do *Home Office* na vida de profissionais que passaram a trabalhar em casa, junto da família e precisando administrar espaço físico, tempo e prioridades, além de manter a produtividade.

Em outro aspecto, observa-se mudança social no mercado de trabalho, onde as relações ocorrem num contexto virtual, diminuindo as relações interpessoais, com algum prejuízo nas interações. O trabalho é realizado e resultados obtidos. Mas, no tocante às relações sociais há perdas. Esta lacuna, certamente, será objeto de pesquisas mais aprofundadas no meio acadêmico, porque há indícios de prejuízos, a longo-prazo, dessa individualidade exacerbada que o *Home Office* poderá provocar. Como afirma Tracey Bowen (2016): “Aprender a se tornar um profissional significa identificar e adotar determinados gestos, comportamentos, valores e atitudes que permitem alguém ser visto como parte de um determinado grupo social” (p. 400).

Para estar em conformidade com as características do mercado atual de trabalho as pessoas passam a ter a responsabilidade de comunicar suas competências, habilidades e diferenciais a públicos diversos, por meio das mídias sociais. Nessa perspectiva, começam a surgir estudos sobre a *presença na ausência*, que podem ser entendidos como esses profissionais são percebidos por sua rede. Ela pode ser composta por chefes, colegas de trabalho, clientes, alunos, professores, entre outros, durante atividades profissionais em ambiente *on-line*. O mundo globalizado criou pressões, como a competição

mais acirrada na maioria dos aspectos de nossas vidas diárias, exigindo que as pessoas se destaquem na multidão (Brooks & Anumudu, 2016; Arruda, 2005, citado em Shepherd, 2005).

Devido à complexidade e o ambiente de Marketing, em rápida mudança, não importa o quanto fortes sejam as Marcas Pessoais, de empresas ou produtos de consumo. Está cada vez mais difícil manter a vantagem competitiva da Marca (Gringarten, 2018). Sendo assim, este estudo é necessário no sentido subsidiar maior consciência quanto à identidade e às formas de comunicação junto a todos envolvidos nesse mercado competitivo.

Mais de quatro milhões de pessoas no mundo teriam sido infectadas pelo Covid-19 e mais de 280 mil morreram até maio de 2020 (McKinsey, 2020). O fato levou ao aumento do desemprego e um efeito sem precedentes na economia. Os economistas preveem declínio drástico no produto interno bruto dos EUA. Outros acreditam que a taxa de desemprego será da ordem de 32%, muito maior do que os 25% durante a Depressão, nos Estados Unidos (Huddleston, 2020). Ainda há muito a apurar em relação aos indicadores decorrentes da pandemia do Covid-19. Entretanto, já é possível constatar que as mudanças serão estruturais, diante das novas formas de se comunicar, relacionar, trabalhar e estudar. Todas potencialmente virtuais, por meio de plataformas digitais, impactando diretamente a forma como as pessoas se posicionam, relacionam e se comunicam.

Segundo Castrillon (2019), a pessoa média muda de emprego a cada dois ou três anos e, em 2020, trabalhadores autônomos e contratados integrarão 43% da força de trabalho dos EUA. Ele afirmou que os trabalhadores precisam ser capazes de "comunicar-se claramente, quem eles são e o que fazem para se destacar diante os clientes e empregadores em potencial" (Castrillon, 2019). Essa mudança de paradigma no cenário profissional vai ao encontro do tema da investigação, a qual procura identificar como pessoas consideradas comuns podem se posicionar de forma consistente e autêntica frente a seus públicos, gerando reputação de credibilidade, além de promover sua empregabilidade.

O mercado de trabalho na atualidade tem características peculiares que vão requerer dos profissionais alguma adaptação quanto à forma de divulgar a si mesmos. Assim, a Marca Pessoal torna-se imprescindível para comunicar esse conjunto de competências técnicas e comportamentais para determinado público, pelas mídias sociais. Porque, não estar presente nesses canais pode resultar em invisibilidade para o mercado. A demanda já foi vocalizada para identificar as habilidades necessárias a uma Marca Pessoal eficaz (Manai & Holmlund, 2015), desenvolver o conteúdo dessa formação (Lorgnier & O'Rourke, 2011) e fornecer orientação sobre a decisão de se envolver com a Marca ou permanecer digitalmente invisível (Kleppinger & Cain, 2015).

Nas empresas elas devem aderir à nova realidade de trabalhadores com Marcas Pessoais fortes, com potencial de ultrapassar os limites organizacionais. Kucharska (2017) sugeriu que o conceito de *cobranding* também se aplica às Marcas Pessoais. Um exemplo oportuno é o ex-presidente americano Barack Obama e sua mulher Michelle Obama, ambos possuem Marca Pessoal de credibilidade e enorme capacidade de influência institucional. No que concerne ao *cobranding* a Marca de ambos é fortalecida mutuamente, além de gerar valor agregado individualmente. Por esse motivo, a Marca Pessoal envolve não apenas uma identidade e posicionamento, mas, também, a reputação da pessoa, ou sua imagem (Holloway, 2013, citado em Gander, 2014).

Organizações com empregados bem conectados, aliados a alto grau de capital social e digital sólido na reputação, relatam maiores quantidades de inovação e produção de patentes, maiores chances de sobrevivência e rendimentos mais elevados (Krebs, 2000).

Em décadas anteriores os colaboradores de uma empresa tinham seu nome endossado pelo empregador. Hoje em dia a situação é inversa. Indivíduos com Marca Pessoal bem sedimentada e reputação de alta credibilidade agregam valor à empresa que os contrata.

Embora anteriormente a atividade na Internet pudesse ter sido um golpe contra o trabalhador, hoje em dia o objetivo é contratar e transferir “para contratar os melhores com a melhor rede e integrá-los à cadeia de valor, para que seu capital humano e social, combinados, forneçam retornos excelentes” (Krebs, 2000, p. 89).

#### **2.3.4.1 Impactos da comunicação nas mídias sociais e a gestão da Marca Pessoal no mercado de trabalho**

Esta questão está ligada ao desdobramento do tema da Tese que procura compreender que impactos da comunicação, nos diferentes tipos de mídia social, acarretam na gestão da Marca Pessoal. E mais: como interfere no posicionamento junto ao mercado de trabalho. “A marca é inevitável ao participar de um ambiente *on-line*” (Labrecque *et al.*, 2011, p. 48). As mídias sociais e as tecnologias da Web 2.0 mais frequentemente discutidas na literatura revisada são: *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *Yout tube* e *blogs*. Na medida em que aumenta o papel das mídias sociais na gestão de carreira individual, a narrativa digital também se torna um poderoso mecanismo de sinalização do valor de alguém no mercado de trabalho (Jones & Leverenz, 2017).

Com a evolução do mercado de trabalho, sobretudo ocasionada pelo impacto das mudanças tecnológicas, algumas práticas laborais, mais convencionais, estão sendo consideradas obsoletas. As relações entre empregadores e empregados estão mais escassas e os profissionais cada vez mais preocupados com autorrealização e buscando melhores fatores que agreguem valor à sua qualidade

de vida. Na medida em que os ambientes de trabalho se tornam descontextualizados, como consequência dos avanços tecnológicos, as pessoas têm necessidade crescente de construir suas identidades de trabalho (Brooks & Anumudu, 2016).

Nesse sentido, um tipo de público que poderá ser muito beneficiado com o processo de gestão da Marca Pessoal é o universitário, que procura pela primeira experiência profissional, seguindo a vertente mais tradicional ligada a um empregador ou a linha do empreendedorismo. Tem ocorrido ênfase crescente na importância das faculdades e universidades ensinar aos alunos a usar a mídia social para construir capital social (Russ, 2015). Inclusive já existem artigos científicos abordando o tema Marca Pessoal como disciplina integrante da grade curricular de algumas universidades. E isso ressalta a convergência desta Tese como contribuição para futuros investigadores.

Na análise acadêmica, a gestão da Marca Pessoal é mais vista por profissionais especialistas em instituições educativas como apoio a licenciados à procura de um emprego ou planejando uma carreira (Merdin, 2011). Durante as últimas décadas, a Marca Pessoal não integrou grande parte da literatura acadêmica. Na medida em que os avanços tecnológicos alimentaram o crescimento da Internet, os consumidores têm sido capacitados, pelos meios de comunicação social, a se tornarem mais sofisticados, em consequência surgiram novos estilos de vida e tendências de consumo (O'Brien, 2011).

Por meio das mídias sociais o capital social é alavancado e propicia inúmeras novas conexões que podem começar no campo *on-line* passando em seguida para o *off-line*, onde as relações de fato se estabelecem. O *networking* é uma das ferramentas utilizadas para trabalhar a Marca Pessoal, além de ter importância estratégica nas relações profissionais. Embora a educação possa impactar diretamente a progressão na carreira de um indivíduo, o capital social também é uma consideração primária que deve ser levada em consideração nas oportunidades de desenvolvimento (Russ, 2015).

As mídias sociais são um recurso valioso na construção desse capital social, por diversas características: não localidade, agilidade na comunicação e adequação relativa ao objetivo de conexão desejada. Independente do objetivo, seja de natureza laboral ou pessoal, a mídia social pode ser vista como o “mecanismo primário” (Labrecque, Markos & Milne, 2011, p. 48) que permite a ampla difusão do fenômeno da Marca Pessoal.

Talan (2017) destaca a importância de estabelecer a Marca profissional *on-line*. As pessoas a encontrarão se fizerem uma pesquisa *on-line* por sua área de especialização? Talan, um professor assistente da *American University*, observou que aproximadamente 75% dos navegadores não pesquisam além da primeira página de resultados do site de buscas *Google*. E uma forma simples,

muitas vezes gratuita, de aparecer nessa página é estar presente em pelo menos uma mídia ou criar um *site* para divulgar as competências ou atributos que possua em destaque.

Nesse *repositório* (a Internet) alguns autores destacam propriedades específicas, como exemplo, Boyd (2007) assinala quatro: a) persistência, na medida em que o dito permanece ao longo do tempo; b) procurabilidade, de toda a informação que alguma vez tenha sido digitalizada; c) replicabilidade de qualquer conversação; d) invisibilidade da audiência, em menor grau a presente que a futura.

Outro aspecto que influencia o mundo virtual é a abrangência da rede desdoblada em muitas perspectivas. A cultural é um bom exemplo.

De acordo com a visão ecológica da mídia, a tecnologia digital muda a visão de mundo de alunos. Pesquisas revelam: “Pessoas que crescem em culturas diferentes, não apenas pensam sobre coisas diferentes, elas realmente pensam diferentemente” (Prensky, 2001, p.3). O poder de abrangência das mídias sociais já provou ser um vetor para impulsionar grandes movimentos voltados à transformação da sociedade. A verdade é que nos dias atuais, as minorias, antes sem voz, usam as mídias para obterem força em torno de comunidades voltadas para objetivos comuns.

A Marca Pessoal tem um elemento de tomada de risco. O que diferencia os líderes e muda os agentes do resto sociedade é a capacidade de reconhecer tendências, a oportunidade de mudança e a vontade de assumir riscos calculados (Kouzes & Posner, 2007). Grandes líderes geralmente são formadores de opinião e responsáveis por influenciar pessoas, comunidades, nações, países e chegam a ser responsáveis por grandes transformações sociais. Nelson Mandela, Mahatma Gandhi e Martin Luther King Jr. são excelentes exemplos que assumiram riscos em prol da sociedade, tornando-se ícones de Marca Pessoal forte e inegável capacidade de influência.

Vallas & Christin (2018) numa comparação de atitudes em relação à Marca Pessoal entre os jornalistas *freelancers* da Web americanos e franceses, relatou que os franceses são mais cautelosos com essas práticas do que seus colegas americanos. Estudos futuros poderão investigar com maior critério a influência de fatores culturais na gestão da Marca Pessoal. Contudo, essas citações revelam que importantes capitais mundiais já começam a ser mapeadas no direcionamento do tema em estudo, como referência sociocultural. Gandini (2016) estudando profissionais *freelancers* digitais em Londres e Milão, compara a Marca Pessoal a uma forma lucrativa de investimento de tempo, trabalho e relacionamentos, essencial em uma economia de reputação.

Hoje o debate ético gira em torno do conceito de mercantilização com opiniões polarizadas sobre a Marca Pessoal como o novo *savoir-être* da nova economia compartilhada, digital e *freelance* (Gandini, 2016) *vis-à-vis* o *self* ser “uma mercadoria à venda no mercado de trabalho, que deve gerar

sua própria embalagem retórica persuasiva, sua própria pele promocional, dentro dos limites do imaginário corporativo dominante” (Hearn, 2008, p. 201). Com o mercado de trabalho, na atualidade, potencialmente mais tecnológico, profissionais *freelancers* tornam-se grandes usuários da Marca Pessoal por necessitarem diferenciar suas competências num cenário cada vez mais competitivo. Eles precisam ser observados e escolhidos por uma audiência mais exigente e com muitos profissionais qualificados como concorrentes.

Outro ponto ético relacionado à proteção do espaço privado é a disseminação de informações particulares. Marwick & Boyd (2011) descobriram que os usuários de mídia social operam dentro do pressuposto de que seus públicos imaginários são limitados, enquanto, na realidade, o ciberespaço é ilimitado. Essa pressão dialética entre a necessidade de se expor para se autopromover e a necessidade de controlar o próprio conteúdo e as fronteiras pessoais é um dos achados do estudo de Labrecque, *et al.* (2011).

Em ótica distinta, o espaço público apresenta-se como “um espaço complexo de fluxos de informação; “ser público” significa “estar visível”, “ser capaz de ser visto e ouvido por outros” (Thompson, 2010, p. 29). Essa discussão é complexa e ainda requer muita investigação. Não obstante, o campo científico já promove reflexões sobre a mediação do ciberespaço. Que tipo de limites deverão, ou não, haver entre o espaço público e privado relativo ao uso da Internet.

#### **2.3.4.2 Novas profissões no ambiente *on-line***

Ter Marca Pessoal forte é um *ativo* importante no mundo *on-line* atual. Ela está se tornando cada vez mais essencial, a chave para o sucesso. É o posicionamento estratégico por trás de alguns dos maiores sucessos do mundo, tais como: Oprah Winfrey, Tiger Woods, Michael Jordan, Donald Trump, Richard Branson e Bill Gates (Rampersad, 2008).

A adoção generalizada de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), especificamente a mídia social, moldou a compreensão de identidade, trabalho e comunidade, na medida em que as pessoas se tornam produtores de mídia, ativos para alcançar um meio de vida e *status* na economia digital (Jenkins, Ford & Green, 2013). Atualmente as mídias sociais representam não apenas uma ferramenta para comunicar a Marca Pessoal a determinados públicos. Elas também passaram a ser uma fonte de trabalho.

#### **2.3.4.3 Influenciadores Digitais**

As mídias sociais trouxeram celeridade e abrangência para a publicidade da Marca Pessoal e, ainda, agregaram o fator *influência*, quando figuras públicas emprestam o seu nome para endossar

produtos e serviços, baseadas na legitimidade que sua reputação já alcançou no mercado ou na sociedade. As pessoas mobilizam suas conexões para obter acesso aos recursos de outros atores sociais em sua rede (Ellison *et al.*, 2013).

Já os detentores de Marca Pessoal considerada forte e que não sejam figuras públicas, podem se enquadrar na caracterização de *influenciador digital*. Ou seja, como uma pessoa que constrói e mantém relacionamentos com vários seguidores nas plataformas digitais e tem a capacidade de informar, entreter e, potencialmente, influenciar pensamentos, atitudes e comportamentos dos seus seguidores (Navarro *et al.*, 2020; Dhanesh & Duthler, 2019, citado por Silveira *et al.*, 2021, p. 74)

O *influenciador* ocupa lugar privilegiado, por ser capaz de atrair uma parcela desproporcional da atenção do público (Marwick & Boyd, 2011; Senft 2008, 2013). Na época dos *blogs*, talvez o *influenciador* de hoje, fosse o equivalente aos *blogueiros* do passado, que de forma talvez menos comercial, sugeria produtos que eram *oferecidos* pelas Marcas como permuta, para serem divulgados junto a seu público. Baltazar, *et al.* (2017) descreve-os como “celebridades líderes de opinião” e Uzunoglu & Kip (2014) como *blogueiros* que têm a capacidade de persuadir de forma positiva, ou negativa, a imagem de diferentes Marcas potencialmente poderosas (Uzunoglu & Kip, 2014; Carvalho, 2018, citado por Silveira *et al.*, 2021, p. 75)

Os *influenciadores* ainda têm desafios a superar. Um deles refere-se ao atributo autenticidade, porque, muitas vezes, conseguem alcançar um grande número de seguidores, todavia, as parcerias que fazem para promover Marcas de produtos ou serviços, nem sempre estão alinhadas com sua Marca Pessoal. Assim, acaba gerando dicotomia que pode prejudicar a credibilidade de seu perfil. “Os *influenciadores* são uma forma de *microcelebridade* que acumulam seguidores em *blogs* e mídia social, por meio de narrações textuais e visuais de suas vidas pessoais cotidianas, mediante publicações publicitárias de produtos e serviços como premissa” (Abidin, 2016, p. 86).

Com o crescimento das mídias sociais os *influenciadores* conquistaram espaço para crescer em paralelo e tornaram-se alvo de grandes empresas que, ao invés de investirem na publicidade clássica, TV, Jornais, Revistas e Cinema, passaram a eleger os *influenciadores* para atingir sua rede de seguidores e obter seu endosso relativo ao produto ou serviço publicitado.

O conceito de *influenciador* teve origem no contexto da comunicação de massa unidirecional há décadas. No entanto, isso não lhe retira importância. Pelo contrário, permanece relevante no âmbito dos modelos de comunicação dialógicos que as redes sociais, teoricamente, potencializam. Eles assumem uma posição de destaque para difundir conteúdos que circulam na *Web*, agindo tanto como coautores e intermediários de mensagens (Navarro *et al.*, 2020, citado por Silveira *et al.*, 2021, p. 74)

Dada a popularidade dos meios sociais, somados a aparente facilidade e baixo custo com que permitem contatar muitos utilizadores e, acima de tudo, a perspectiva de que eles próprios são ativos na cocriação e na partilha de mensagens comerciais (de Valck *et al.*, 2009; Fournier & Avery, 2011; Jahn & Kunz, 2012; Kozinets *et al.*, 2010), alguns investigadores defendem que as Marcas devem desenvolver estratégias para estar presentes nessas plataformas (Kaplan & Haenlein, 2010). Assim, elas conseguem passar as suas mensagens comerciais a um custo muito mais reduzido do que nos canais de comunicação tradicionais (de Valck *et al.*, 2009; Dholakia *et al.*, 2004; Fournier & Avery, 2011).

Essas parcerias, de início, ocorreram por meio de trocas, oferecendo o próprio produto ou serviço como permuta à sua divulgação. Não obstante, evoluiu para contratos com o *influenciador* - que passou a realizar as postagens com identificação do conteúdo como publicidade. Ou seja: conteúdo pago. Hearn & Schoenhoff (2016) afirmam: “o *influenciador* de mídia social trabalha para gerar uma forma de *celebridade* de Marca via redes sociais que, em seguida, podem ser utilizadas por empresas e anunciantes para alcançar o consumidor” (p. 194).

Considerando que as mídias sociais se tornaram um canal para busca de informação e entretenimento, ou seja, *infotainment*, os usuários se tornaram mais exigentes quanto à qualidade e credibilidade dos conteúdos que consomem. Em consequência, acabam por atuarem como *juízes* de posturas inadequadas relativas à imagem *versus* reputação, especialmente, das *celebridades* ou *influenciadores* que seguem, por considerarem figuras inspiracionais.

Nessa perspectiva, o aumento de consciência e nível de exigência dos usuários impacta as estratégias de Branding, requerendo ainda maior cuidado nas diretrizes adotadas na escolha dos *influenciadores* que endossarão determinada Marca. Navarro, *et al.* (2020) citado por Silveira, *et al.* (2021, p. 79) identificaram como principais critérios de identificação do *influenciador digital*: a relevância dos tópicos e questões cobertos, o alcance qualitativo de conteúdos compartilhados e encaminhados por outros, assim como a reputação pessoal do *influenciador*.

Diante da gradual valorização do fator autenticidade das Marcas, um ponto a ser apurado em investigações futuras poderá se fixar nos atributos como identidade e *tom de voz* do *influenciador*. Elas deverão ser preponderantes em relação a sua tão cobiçada audiência, muitas vezes populosa, mas nem um pouco consciente, engajada ou expressiva. Para os profissionais de comunicação e de Marketing, o grande desafio é colaborar com estes *gatekeepers* que podem compartilhar, encaminhar, extrair, copiar ou comentar o conteúdo, mas também têm condições de fazer recomendações explícitas sobre organizações, Marcas, produtos, serviços e ideias (Navarro *et al.*, 2020), estando

alinhados com a voz, a identidade, e a cultura das organizações (Navarro *et al.*, 2020; Gringarten, 2020; Jacobson, 2020, citado por Silveira *et al.*, 2021, p. 75).

Considera-se importante também abordar a abrangência que os *influenciadores* desempenham e que pode ser considerada uma nova profissão, além dos desdobramentos decorrentes junto às áreas e aos profissionais de comunicação. Os *influenciadores digitais* são formadores de opinião que, por meio da exposição e narração visual do seu estilo de vida e experiências, usam tecnologias como vídeo, *blogs*, *sites* e redes sociais, virtualmente ou presencialmente, através de publicações e participação em eventos, visando a persuasão dos seus seguidores (Olsen & Sandholmen, 2019; Dhanesh & Duthler, 2019; Abidin, 2016, citado por Silveira *et al.*, 2021, p. 74).

Os *influenciadores* usam suas mídias para publicitar a Marca de produtos ou serviços, junto de sua audiência, seus seguidores. A finalidade é, na maioria das vezes, obter receita percentual ou remuneração, apuradas por métricas distintas, que podem variar conforme o tipo de mídia. Por exemplo: quantidade de seguidores, número de visualizações de um vídeo publicado no *You Tube*, entre outras formas. Esses líderes de opinião *on-line* despendem esforços aspiracionais (Duffy, 2017) a favor das Marcas. Fazem isso em troca de determinado compromisso, nomeadamente remuneração ou compensações em espécie, como: produtos, serviços, viagens ou experiências gratuitas (Campbell & Farrell, 2020; Crain, 2018; Dhanesh & Duthler, 2019).

Da mesma forma, os *influenciadores* podem postar conteúdos para promover diversos segmentos de *lifestyle*, no *Instagram*. As Marcas endossadas por eles costumam variar de produtos e serviços ligados à moda, decoração, gastronomia, saúde, bem-estar e viagens, entre outros. Igualmente visando vantagens comerciais nessas postagens, na atualidade sinalizadas como conteúdo pago ou *publi* de publicidade. A esses novos *atores sociais*, Costa-Sánchez & Túñez-Lopez (2018) chamam *adprosumers*, *Ad(anúncio)*; *Pro(produtor)* e *Sumer(consumidor)*, na medida em que são simultaneamente compradores, consumidores e conselheiros, transformando consumidores (passivos) um *user generated content* e um participante ativo na definição e desenvolvimento de produtos e serviços, cooperando e colaborando em qualquer fase de desenvolvimento do negócio (Prahala & Ramaswamy, 2004; Grizane & Jurgelane, 2017, citado por Silveira *et al.*, 2021, p. 77).

Mas o posicionamento e a forma de atuação dos *influenciadores* ainda são considerados recentes, oportunidade para estudos apurarem sua contribuição na comercialização das Marcas de produtos e serviços, conforme os preceitos de Marketing e Branding. Embora possa haver certa conotação do *influenciador* ser uma profissão interesseira, investigações futuras poderão verificar e estabelecer métricas e critérios para mensurar quesitos essenciais ao contexto de Marca, como autenticidade, credibilidade e valores. E mais: se as Marcas, de fato, valorizam a convergência desses atributos em

relação aos do *influenciador* escolhido. Os estudos confirmam também a ideia de que os profissionais de comunicação mudaram o foco dos critérios quantitativos, como o tamanho da comunidade, para aspectos mais qualitativos, como compatibilidade com os valores da Marca, criatividade nas postagens e taxa de engajamento (Gringarten, 2020; Jacobson, 2020; Navarro *et al.*, 2020; Gillin, 2008, citado por Silveira *et al.*, 2021, p.79).

Estudos recentes já conseguem apurar alguma segmentação da profissão de *influenciador*, em termos de abrangência e escala, o que poderá direcionar os esforços das Marcas, com mais critério e intencionalidade. Afinal, nos dias atuais a sociedade tem acesso de forma extremamente célere aos fatos e informações, impactando a repercussão de eventuais deslizes éticos ou de imagem de *influenciadores* que atuam como *embaixadores* de determinada Marca. Portanto, esse estudo prévio da *persona* que o *influenciador* representará deverá integrar a estratégia prévia da parceria.

Assim, pode-se estar perante *celebridades* (famosos dentro e fora das redes sociais); *macroinfluenciadores* (reconhecidos nas redes sociais, mas nem sempre fora delas); *influenciadores* (indivíduos com uma comunidade importante nas redes sociais) e *microinfluenciadores* (quem tem alguma popularidade nas redes sociais e mantém um relacionamento próximo com os seus seguidores. Nesse último caso, se ele também é um especialista tem credibilidade em certo assunto) (Lima, 2018; Abidin, 2014; Campbell & Farrell, 2020, citado por Silveira *et al.*, 2021, p.75).

Após a fase onde a contagem de *likes* e número de seguidores eram preponderantes, as mídias sociais parecem evoluir para a valorização de um funcionamento mais qualitativo, quando a identidade e reputação do perfil que publicita determinada Marca passa a ser proeminente. O que representa um importante parâmetro a ser levado em conta nas estratégias de Marketing e Branding. Os gestores de comunicação e Marketing devem ser claros nas suas estratégias e priorizar a matriz identitária da Marca. É preciso atenção para não correrem o risco de diluir o seu significado, melindrar a sua reputação ou até mesmo divergir dos objetivos organizacionais, se fomentarem associações próximas e negativas com indivíduos propensos a indiscrições pessoais ou escândalos (Silveira *et al.*, 2021, p.79).

Mas o surgimento das mídias sociais não impacta apenas a forma como as Marcas Pessoais são ou devem ser comunicadas. Na verdade elas ampliam o portfólio de profissões que sequer existiam, como as decorrentes do crescimento da tecnologia, muitas delas associadas ao universo criativo. Pesquisa sobre várias formas de trabalhadores da nova mídia, como jornalistas *freelancers* (Cohen, 2016), *Web designers* (Kennedy, 2012), trabalhadores de tecnologia em São Francisco (Marwick, 2013) e estagiários não remunerados (de Peuter, Cohen & Brophy, 2015; Shade & Jacobson, 2015). Ou seja, é muito importante compreender esses desdobramentos no mercado de trabalho.

Por outro lado, atrelado ao conjunto de profissões consideradas contemporâneas e associadas ao segmento empreendedor, estão sendo realizados estudos para analisar a dimensão social que a autonomia acarreta nesses indivíduos. E há indícios de prejuízos. Em primeiro lugar, embora possamos encontrar algum otimismo entre os empregados independentes, vários estudos (Ertel *et al.*, 2005; Gregg, 2011; Hesmondhalgh & Baker, 2011, citado por Deuze, 2018) mostram consistentemente efeitos psicossociais adversos, níveis crescentes de estresse e má saúde subjetiva geral entre os trabalhadores *freelance* da mídia. A liberdade real ou percebida de trabalhar como *independente* tem um custo para muitos. Ao apresentar o empreendedor como um *salvador* (Sørensen, 2008), há pouca atenção a esses custos.

Grande parte do contingente dos novos profissionais são adultos jovens (com idade entre 18 e 35 nos) que estão, cada vez mais, adotando as redes sociais como profissão: globalmente, 69,7% dos gerentes de mídia social são *Millennials* (Payscale, 2013), definidos como aqueles nascidos entre 1981 e 1997 (Pew Research, 2015). Esse público tem características bem distintas das gerações anteriores, vale como exemplo o intenso uso das tecnologias para realizar praticamente tudo no cotidiano de sua vida: trabalho, estudo, relacionamento, consumo, entretenimento, entre outras vertentes.

O conhecimento tecnológico facilita sua inserção nas profissões consideradas novas, pois é natural e instintiva a forma como eles funcionam num mundo conectado. Outro atributo geralmente encontrado nessa geração é a autenticidade e espontaneidade nas formas de comunicação. Como eles nasceram numa época tecnológica, têm menos barreira sobre o que não deve ser feito ou dito no ambiente *on-line*.

Genericamente esses jovens adultos apresentam características pessoais mais calcadas em valores como a ética e causas como a sustentabilidade. Pode-se perceber que as gerações Y e *Millennial* são interessadas e comprometidas com o processo de criação de valor, gestão por valores e *Brand Activism* (Barrett, 2011; Kotler *et al.*, 2011; Kotler & Sarkar, 2018; Knight, 2010; Romani *et al.*, 2015; Sivitanides & Shah; 2011; White, 2018; Martínez-Sala *et al.*, 2018).

Essas gerações encontram nas redes sociais um meio para contribuírem no processo de cocriação, na expectativa de distração, estabelecimento de amizades; intercâmbio de imagens e laços de pertencimento. São essas dinâmicas de comunidade virtual que os gestores de Marca poderão explorar e incrementar, porque ficou no passado que os consumidores acatavam o que as Marcas diziam e ofereciam (Silveira *et al.*, 2021, p. 78).

Esses perfis *conectados* buscam trabalhos motivadores e criativos. Além de ambientes de escritório aberto, horas de trabalho flexíveis e vantagens que migraram das indústrias de alta

tecnologia para vários ambientes de escritório. A filosofia é tentar espelhar o fator *legal* dessas indústrias de alta tecnologia, como as localizadas no Vale do Silício, que são proclamadas como "locais de trabalho do futuro" (Neff, Wissinger & Zukin, 2005; Ross, 2004; Silicon Valley Rising, 2016).

Embora tenha havido uma enorme especulação e um crescente corpo de pesquisas sobre o uso de mídia social até o momento (Boyd & Crawford, 2012; Bruns, 2008; Chayko, 2016; Christakis & Fowler, 2009; Gauntlett, 2011), ainda há necessidade de pesquisa e evidência sistemática que se concentra em redes específicas de pessoas que trabalham nessas mídias. Nesta revisão identificou-se que o fenômeno tem sido objeto de muita investigação e publicação científica. Entretanto, as profissões decorrentes desses tipos de plataformas ainda representam uma oportunidade de maior aprofundamento acadêmico.

Provavelmente, com a intensificação das mudanças em curso, decorrentes da Pandemia, quando atividades e profissões *on-line* continuarão a expandir nos próximos anos, pesquisas futuras possam estudar com mais profundidade a dimensão e o impacto dessas profissões no mercado de trabalho e na sociedade.

## CAPÍTULO 3

### MÉTODO E RECOLHA DE DADOS

#### 3.1 Opção metodológica

A estratégia metodológica, que subsidiou o presente estudo, baseou-se numa abordagem qualitativa exploratória. Godoy (1995) defende que a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem utiliza instrumentos estatísticos na análise dos dados, mas prioriza questões ou focos de interesses amplos, que se definem no decorrer do desenvolvimento do estudo. Portanto, abrange a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, por meio do contato do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos, segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995, p.58).

A motivação da escolha pela modalidade qualitativa residiu na ausência de unidade e consenso referente à definição conceitual da temática da investigação, no tocante à Marca Pessoal. Sendo assim buscou-se realizar uma análise empírica decorrente da aplicação mercadológica pelos peritos nas temáticas em estudo, de forma a embasar a interface junto aos direcionamentos teóricos, no sentido de corroborá-los ou refutá-los, justificando cientificamente as motivações. A pesquisa qualitativa tem por objetivo verificar como as pessoas consideram uma experiência, uma ideia ou um evento e, ainda, para casos em que o objetivo é a “demonstração lógica das relações entre conceitos e fenômenos, para explicar a dinâmica dessas relações em termos intersubjetivos” (Mendes, 2006, p. 11).

O método qualitativo visou contemplar respostas à pergunta de partida e aos objetivos de investigação, por meio da análise qualitativa de dados, recolhidos por meio de entrevistas semiestruturadas, junto de peritos em Marca Pessoal, no cenário de Portugal e do Brasil. Patton (1980) e Glazier & Powell (2011) afirmam que dados qualitativos são descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos; citações diretas de pessoas sobre suas experiências; trechos de documentos, registros, correspondências; gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade e interações entre indivíduos, grupos e organizações.

Finalmente, Glazier & Powell (2011) mostram que a melhor maneira de entender o que significa pesquisa qualitativa é definir que ela não é: um conjunto de procedimentos que depende fortemente de análise estatística, para suas inferências ou métodos quantitativos para a coleta de dados.

### **3.1.1 Pergunta de partida e objetivos de investigação**

A pergunta de partida que norteia esta investigação é a seguinte: Qual a influência das práticas e dinâmicas comunicacionais no processo de gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais? Desembocando nos seguintes objetivos de investigação:

- a) Compreender quais as práticas de comunicação dominantes no processo de gestão da Marca Pessoal em contexto *on-line*;
- b) Identificar que práticas comunicacionais são mais efetivas para a gestão da Marca Pessoal;
- c) Verificar as mídias sociais dominantes para posicionar a Marca Pessoal, no que se refere às plataformas e respectivo público-alvo;
- d) Perceber quais os benefícios da gestão da Marca Pessoal para os profissionais atuantes no mercado de trabalho e para a sociedade.

Para mais fácil entendimento, apresenta-se em seguida um Esquema Metodológico da presente investigação que resume, sobremaneira, as etapas levadas a cabo para a concretização do trabalho de campo, conforme Figura 1, abaixo:



Figura 1: Esquema Metodológico da Tese

## **3.2 Recolha de Dados**

### **3.2.1 Instrumentos e procedimentos na Recolha de Dados**

O instrumento utilizado para recolha de dados foi o seguinte:

Entrevistas semiestruturadas com onze profissionais e empresas considerados peritos em Marca Pessoal. A finalidade foi realizar análise qualitativa, relativa às mudanças nas formas comunicacionais utilizadas nas mídias sociais e como elas impactam o processo de Personal Branding, responsável pela

gestão da Marca Pessoal. E, assim, analisar conhecimentos teóricos e experiências empíricas mais adequadas, para otimizar boas práticas de comunicação de Marca Pessoal, nas mídias sociais.

Os cenários adotados na recolha de dados foram Portugal e Brasil, em zonas metropolitanas predominantes, como: Lisboa, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina. Locais onde atuam os entrevistados.

O número de entrevistados precisou ser alterado, porque foi identificado que após a 11<sup>a</sup> entrevista não se obteve dados mais relevantes. Ou seja, atingiu um ponto de saturação (Guest, 2006).

Durante a recolha de dados vivíamos as contingências decorrentes da pandemia do Covid-19, em Portugal. Portanto, as entrevistas precisaram ser realizadas por meios remotos, como: *Zoom* e *Skype*. Esta escolha visou assegurar o cronograma e avançar na realização da investigação, sem perda de qualidade na obtenção dos dados, em razão da eficiência das ferramentas digitais disponíveis.

As entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos especialistas, contatados previamente por *e-mail*. No Consentimento Informado constava o teor e objetivos da investigação, a instituição de ensino e o uso pretendido dos dados a serem contextualizados na Tese e conferências científicas decorrentes. A forma de angariar entrevistados ocorreu a partir do *networking* da autora, por meio de suas mídias sociais, sobretudo, *LinkedIn* e *Instagram*.

Encerradas as entrevistas, os áudios foram transcritos e, em seguida, organizados e categorizados com apoio do software MAXQDA.

É importante ressaltar que motivado por questões éticas, foram preservados a confidencialidade e o anonimato dos participantes, mediante assinatura do Consentimento Informado. Adicionalmente, foi solicitada autorização para gravação das entrevistas e esclarecido o motivo da contextualização na Tese e seminários científicos decorrentes, além de agradecer a participação voluntária de todos os entrevistados.

Esses instrumentos consideram os princípios éticos do respeito pelas pessoas e sua dignidade, propostos pela *American Psychological Association - APA* (2010) e devem ser incluídos em estudos de investigação que envolvam pessoas (Bryman, 2012; Creswell, 2007; Drisko & Maschi, 2016; Kvale & Brinkmann, 2013).

Diante do quadro, a solução residiu em apurar a relação entre a comunicação, responsável pela Identidade, Posicionamento e Imagem da Marca, atrelada ao processo de Personal Branding. Ao final, a pretensão passou a ser corroborar ou refutar a premissa de que pessoas também podem ser objeto de gestão como Marca, sustentada cientificamente no contexto de Branding.

Abordado o mercado de trabalho atual, especialmente modalidades decorrentes das plataformas digitais, massivamente adotadas durante a Pandemia, para avaliar como essa mudança de paradigma tecnológico e comunicacional alterou a forma das pessoas se autorrepresentarem. Elas transformaram as mídias sociais em *vitrine* para os usuários mostrarem seus pontos fortes, aos empregadores ou clientes.

A maior parte da literatura de Marca Pessoal sugere que ela é a chave para o sucesso pessoal e profissional (Rampersad, 2008; Gehl, 2011; Khedher 2013; Gandini, 2016; Harris & Rae, 2011; Schwabel, 2011; Covil, Sullivan & Cheney, 2005). A necessidade de comunicar *on-line*, nas esferas social e laboral, teve crescimento alargado nos últimos anos, quando as formas de interação passaram a ocorrer em ambiente de predominância virtual e fundamentalmente por meio das mídias sociais. Essa mudança de paradigma subsidiou as perguntas nas entrevistas, com a finalidade de perceber em que medida essa mudança comportamental impacta o processo comunicacional da Marca Pessoal.

### **3.2.2 Guião para entrevistas**

Para nortear as entrevistas semiestruturadas foi elaborado um *guião* que remeteu à interface entre a pergunta de partida e os objetivos de investigação. O nivelamento conceitual também levou em conta a revisão da literatura, na procura de respostas junto aos entrevistados por meio de análise qualitativa.

As entrevistas foram realizadas com duração média de uma hora. O mesmo *guião*, utilizado em todas as entrevistas, teve como finalidade propiciar a mesma abordagem e oportunidade de resposta aos entrevistados. Após concretização das onze entrevistas, elas foram transcritas e organizadas com apoio do software MAXQDA, para posterior análise do conteúdo.

A construção do guião baseou-se nas seguintes categorias e subcategorias, criadas com base na análise dos capítulos teóricos revistos sobre a temática em apreço, alinhadas com a pergunta de partida e com os objetivos de investigação, conforme Tabelas 4 e 5.

Quantidade de Categorias	Categorias	Descrição
04	Estratégias e práticas comunicacionais para mídias sociais	Estratégias e práticas mais efetivas para comunicar a Marca Pessoal, nas mídias sociais.
	Utilização da comunicação nas plataformas de mídias sociais	Melhores práticas utilizadas nas mídias sociais, para comunicar a Marca Pessoal.
	Gestão da Marca Pessoal	Principais aspectos de gestão necessários à Marca Pessoal, no contexto pessoal e laboral.
	Benefícios e impactos da Marca Pessoal	Benefícios e impactos decorrentes da gestão da Marca Pessoal, em contexto <i>on-line</i> e <i>off-line</i> .

Tabela 4: Categorias de análise

Assim chegou-se a quatro categorias, contendo descrições mais amplas, como demonstrado na Tabela 4. As duas primeiras, Estratégias e práticas comunicacionais para mídias sociais; Utilização da comunicação nas plataformas de mídias sociais; estão relacionadas à dimensão da comunicação nas mídias sociais. Já as duas últimas categorias, Gestão da Marca Pessoal; Benefícios e Impactos da Marca Pessoal; estão relacionados à dimensão da gestão da Marca Pessoal.

As subcategorias representam o desdobramento das categorias, contam com descrição mais específica, maior nível de detalhamento e, ainda, vão desdobrar nas perguntas do guião. conforme Tabela 5:

Quantidade de Subcategorias	Subcategorias	Descrição
09	Principais estratégias comunicacionais para mídias sociais	Estratégia de Marca como direcionador para as práticas comunicacionais, conforme definições do diagnóstico e planejamento.
	Práticas comunicacionais relevantes na gestão da Marca Pessoal, nas mídias sociais	Estratégia e posicionamento como orientadores para os tipos de mídias sociais, consoante objetivos e tipo de Marca.
	Tipos de mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal	Diagnóstico como balizador dos atributos da Marca Pessoal, incidindo nas ações comunicacionais, mediante definição do público-alvo para delinear as plataformas.
	Influência do <i>Self</i> e Gestão de Impressões nos perfis de mídias sociais	Impacto do <i>Self</i> no conteúdo a ser comunicado, requerendo estratégia para definir as publicações nas mídias sociais.
	Tipos de perfis nas diversas plataformas <i>on-line</i>	Posicionamento da Marca como direcionador para a escolha das plataformas digitais.
	Fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal	Definição da Identidade, Posicionamento e comunicação da Marca, para articulação nas plataformas digitais.
	Avaliação e mensuração da Marca Pessoal	Diferenciação e <i>Storytelling</i> da Marca como balizadores da comunicação <i>on-line</i> e <i>off-line</i> .
	Benefícios da gestão da Marca Pessoal no mercado de trabalho atual	Personal Branding como estratégia competitiva no mercado laboral impactando comportamento da Marca nas plataformas.
	Impacto da Marca Pessoal no capital social e reputação	Incidência da Marca Pessoal na reputação <i>on-line</i> e <i>off-line</i> . Capital social interferindo na influência da Marca perante a audiência.

Tabela 5: Subcategorias de análise

Por último, as perguntas do *guião* têm um nível de especificidade ainda maior, tendo como finalidade responder a pergunta de partida e os objetivos de investigação, junto aos peritos entrevistados, conforme Tabela 6.

<b>Quantidade de Perguntas</b>	<b>Perguntas do Guião</b>
15	Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais? O público (usuário) precisa se adaptar às mídias sociais? Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal? Deve haver perfis diferentes em multiplataformas? Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais? Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais? Qual sua percepção sobre utilização de Gestão de Impressões nas mídias sociais? Como você percebe a evolução conceitual da Marca Pessoal? Qual sua definição de Marca Pessoal? Que atributos e práticas são essenciais para a gestão da Marca Pessoal? Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal? Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)? Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns? Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia do Covid-19? Discorra sobre capital social e reputação.

Tabela 6: Perguntas do Guião

Na Tabela 7 está detalhado o *guião* utilizado nas entrevistas e todas as categorias e subdivisões decorrentes, contextualizadas anteriormente. Sua estrutura visa articular, de forma encadeada, as dimensões já descritas, além de nortear a posterior análise do conteúdo.

GUIÃO PARA ENTREVISTAS			
Pergunta de Partida			
Qual a influência das práticas e dinâmicas comunicacionais no processo de gestão da Marca Pessoal, nas mídias sociais?			
Objetivos de Investigação			
Compreender quais práticas de comunicação dominantes no processo de gestão da Marca Pessoal, em contexto <i>on-line</i> ;			
Identificar que práticas comunicacionais são mais efetivas para a gestão da Marca Pessoal;			
Verificar quais as mídias sociais dominantes para posicionar a Marca Pessoal, no que se refere às plataformas e respectivo público-alvo?			
Perceber quais os benefícios da gestão da Marca Pessoal para os profissionais atuantes no mercado de trabalho e para a sociedade?			
Categorias	Subcategorias	Perguntas aos entrevistados	
Estratégias e práticas comunicacionais para mídias sociais	Principais estratégias comunicacionais para mídias sociais	Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?	
	Práticas comunicacionais relevantes na gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais	O público (usuários) precisa se adaptar às mídias sociais?	Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?
Utilização da comunicação nas plataformas de mídias sociais	Tipos de mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal	Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?	
	Influência do <i>Self</i> e Gestão de Impressões nos perfis de mídias sociais	Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?	Qual sua percepção sobre utilização de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais?
	Tipos de perfis nas diversas plataformas <i>on-line</i>	Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?	
Gestão da Marca Pessoal	Fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal	Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?	Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?
	Avaliação e mensuração da Marca Pessoal	Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?	Qual sua definição de Marca Pessoal?
		Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?	Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?
Benefícios e impactos da Marca Pessoal	Benefícios da gestão da Marca Pessoal no mercado de trabalho atual	Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia do Covid-19?	
	Impacto da Marca Pessoal no capital social e reputação	Discorra sobre capital social e reputação.	

Tabela 7: Guião para Entrevistas

### **3.2.3 Painel de Entrevistados**

A composição do painel de entrevistados teve como motivação a seleção de profissionais e empresas especializados em Marca Pessoal, com reconhecido destaque e legitimação na área e focado nos mercados de Portugal e do Brasil.

Um ponto a ressaltar referiu-se à abrangência de atuação dos entrevistados que, mediante ampliação do uso das plataformas digitais, não se restringe aos referidos mercados. Ou seja, há peritos que desenvolveram atuação internacional e trabalham de forma global, atendendo clientes de vários países. Enquanto outros mantêm atuação nacional, geralmente associada ao seu país de origem.

Em relação à definição dos especialistas foram priorizados alguns parâmetros, como: formação em áreas correlatas às temáticas em estudo: Comunicação, Gestão, Personal Branding, Marketing Digital e atuação profissional na gestão da Marca Pessoal.

Os critérios de escolha dos *experts* baseou-se no *networking* da autora, sendo que alguns entrevistados já haviam participado de sua Dissertação de Mestrado, também, sobre o tema Personal Branding. Na investigação atual, a recolha de dados incluiu outros profissionais e empresas, a partir de pesquisas realizadas nas plataformas *LinkedIn* e *Instagram*.

A seguir está datalhada a realização das entrevistas, conforme sintetizado na Tabela 8:

- a) Entrevistado: como referido no item 3.2.1, devido questões éticas e recomendação para investigações científicas, foi mantido o anonimato dos especialistas no estudo. Eles foram denominados por letras sequenciais: de “A” até “K”, pela ordem de realização das entrevistas;
- b) Sequência: representou a ordem sequencial das entrevistas, conforme disponibilidade de agenda dos profissionais;
- c) País: predominância da atuação dos peritos. Alguns *experts* estão fora de seu país de origem e/ou atuam em outros países, porque mediante o uso das mídias sociais caíram as barreiras geográficas. Em consequência o *deslocamento* pouco afetou a atuação desses profissionais.
- d) Data: de realização da entrevista;
- e) Horário: de efetivação;
- f) Plataforma: nove entrevistados optaram pela plataforma *Zoom*, devido à sua eficácia e somente um optou pelo *Skype*. Restando apenas um que precisou responder por *e-mail*, porque estava de licença médica e não conseguiu participar por vídeo.
- g) Instrumento: foi utilizado o mesmo *guião* para condução das entrevistas. O objetivo foi propiciar a mesma oportunidade de resposta a todos os peritos.

Realização das Entrevistas – detalhamento						
Entrevistado	Sequência das entrevistas	País de atuação	Data	Horário	Plataforma	Instrumento
“A”	1 <sup>a</sup>	Brasil / Portugal	21/10/2021	18h	Zoom	Foi utilizado o mesmo guia para todos entrevistados
“B”	2 <sup>a</sup>	Portugal/ Brasil	22/10/2021	14h	Skype	
“C”	3 <sup>a</sup>	Portugal/ Brasil	26/10/2021	14h	Zoom	
“D”	4 <sup>a</sup>	Brasil	27/10/2021	15h	Zoom	
“E”	5 <sup>a</sup>	Brasil	01/11/2021	14h	Zoom	
“F”	6 <sup>a</sup>	Brasil	04/11/2021	18h	Zoom	
“G”	7 <sup>a</sup>	Brasil	05/11/2021	13h	Zoom	
“H”	8 <sup>a</sup>	Portugal	11/11/2021	12h	Zoom	
“I”	9 <sup>a</sup>	Brasil	15/12/2021	17h	Zoom	
“J”	10 <sup>a</sup>	Brasil	20/01/2022	21h	Word	
“K”	11 <sup>a</sup>	Portugal / Brasil	03/03/2022	12h	Zoom	

Tabela 8: Realização das entrevistas

O estudo contou com um total de onze peritos em Marca Pessoal, sendo: três com Licenciatura em Comunicação Social (25%), três em Publicidade (25%), dois em Gestão (25%), um em Marketing (8,33%), um em Design (8,33%) e um em Literatura (8,34%).

As áreas de especialização dos entrevistados podem ser consideradas um dos pontos fortes de sua formação, devido à convergência com as temáticas investigadas, além da credibilidade das instituições de ensino. Especializados em Personal Branding há três, formados pela Universidade de Blanquerna, na Espanha. Marketing foi a principal área de especialização de sete entrevistados, que abrangeu, em dois casos, a vertente digital. Enquanto Gestão foi o tema escolhido por dois peritos, combinando as áreas de conhecimento como Inovação e Pessoas. Outras especialidades: Psicologia Organizacional, Neurociência, Influência Digital e Empreendedorismo Criativo.

Verificou-se significativa consistência e abrangência nas especializações dos *experts*, no entanto, ainda não identificou-se abordagem dos temas Personal Branding e Marca Pessoal no âmbito de Mestrado ou Doutoramento. Nessa perspectiva, esta Tese pode representar um estudo profundo na temática, assim como a Dissertação de Mestrado, já defendida pela autora em 2019.

Relativamente ao local das referidas formações dos peritos há predominância de Brasil e Portugal, seguido de Espanha, Itália e Estados Unidos da América.

No tocante à área de atuação dos profissionais tem destaque o Personal Branding e Marca Pessoal, sendo que alguns deles ainda segmentam o foco em: Gestão de Carreira, Reputação, Imagem,

Liderança, Empreendedorismo e Marketing Digital. Em relação à forma de atuação, constatou-se que seis peritos atuam por meio de empresa, com nomenclatura distinta de seu nome, enquanto cinco especialistas usam seu próprio nome como Marca.

Quanto à experiência laboral dos especialistas houve diversidade e consistência nos repertórios, como: um perito acumula 40 anos de atuação profissional; quatro *experts*, cerca de 30 anos; quatro por volta de 20 anos; um aproximadamente 10 anos e o mais jovem atua na área há cinco anos, no entanto, tem vivência internacional em cinco países.

Sobre o gênero dos entrevistados verificou-se a predominância de nove mulheres, em relação a apenas dois homens.

Na Tabela 9 consta o detalhamento pormenorizado referente à área de formação dos entrevistados, conforme a seguir:

- a) Entrevistado: denominação sequencial dos peritos no estudo;
- b) Área de formação: levantamento das principais formações dos especialistas, com predominância de Licenciatura, Pós-graduações, MBAs, Especializações e Mestrado;
- c) Local da formação: país onde estão localizadas as universidades que atribuíram os graus;
- d) Área e forma de atuação dos especialistas: principais temáticas que trabalham; e a forma como atuam, por meio de empresa ou profissional autônomo;
- e) Experiência profissional: tempo de atuação no mercado laboral;
- f) Gênero: feminino ou masculino.

Áreas de Formação dos Entrevistados					
Entrevistado	Área de Formação	Local de Formação	Área de Atuação	Experiência Profissional	Gênero
"A"	a) Licenciatura: Comunicação Social b) Pós-graduação: Marketing c) Especialização: Personal Branding	a), b) Brasil c) Espanha	Personal Branding (Empresa)	~20 anos	Feminino
"B"	a)Licenciatura: Publicidade e Marketing b)Pós-graduação: Gestão de Negócios c) Mestrado: Gestão e Inovação	a) Brasil b) EUA c) Portugal	Publicidade e Personal Branding (Profissional)	~5 anos	Feminino
"C"	a) Licenciatura: Gestão b) Pós-graduação: Marketing Digital	a),b) Portugal	Personal Branding (Empresa)	~20 anos	Masculino
"D"	a) Licenciatura: Comunicação Social b) MBA: Marketing c) Pós-graduação: Gestão de Pessoas d) Especialização: Gestão e Marketing	a), b), c) Brasil d) EUA	Marca Pessoal e Reputação (Profissional)	~30 anos	Feminino
"E"	a) Licenciatura: Publicidade b) Especialização: Personal Branding	a) Brasil b) Espanha	Comunicação, Imagem e Reputação (Profissional)	~30 anos	Feminino
"F"	a) Licenciatura: Gestão b) MBA: Marketing	a), b) Brasil	Marca Pessoal e Gestão de Carreira (Empresa)	~30 anos	Feminino
"G"	a) Licenciatura: Design b) Especialização: Personal Branding c)Mestrado: Psicologia Organizacional d) Pós-graduação: Neurociência e) Pós-graduação: Influência Digital	a) Itália b) Espanha c), d), e) Brasil	Personal Branding e Gestão de Carreira (Empresa)	~30 anos	Feminino
"H"	a) Licenciatura: Marketing b) Pós-graduação: Marketing Digital	a), b) Portugal	Personal Branding (Empresa)	~25 anos	Feminino
"I"	a) Licenciatura: Literatura b) Especialização: Marketing	a), b) Brasil	Personal Branding (Profissional)	~40 anos	Masculino
"J"	a)Licenciatura: Comunicação Social b)Especialização: Empreendedorismo Criativo	a), b) Brasil	Personal Branding e Empreendedorismo Digital (Empresa)	~10 anos	Feminino
"K"	a) Licenciatura: Publicidade b) MBA: Marketing	a), b) Brasil	Personal Branding e Marketing Digital (Profissional)	~25 anos	Feminino

Tabela 9: Áreas de formação dos entrevistados



## CAPÍTULO 4

### ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 Análise do Conteúdo

A análise de conteúdo é uma das técnicas de tratamento de informação e dados mais comuns na área das Ciências Sociais e Humanas (Vala, 2005; Vilelas, 2009). Genericamente ela pode ser entendida como a desmontagem de determinado discurso em diferentes categorias (Vala, 2005), com o objetivo de descrever, tratar e analisar dados provenientes de uma determinada comunicação (Bardin, 2004).

Após a realização das entrevistas semiestruturadas, realizou-se a transcrição das mesmas, de forma a preparar o formato para a análise de conteúdo.

Embora as entrevistas tenham sido realizadas por meio de um mesmo *guião*, permitindo oportunidade equânime de resposta pelos peritos, verificou-se que emergiram respostas distintas, com diferentes níveis de abrangência e profundidade, conforme o entrevistado. Entretanto, a diversidade das respostas estava alinhada com o que se pretendia compreender em relação ao processo de Personal Branding, na gestão da Marca Pessoal.

Em seguida à realização das transcrições das entrevistas, os dados foram manipulados com apoio do software MAXQDA, tendo como finalidade organizar e categorizar os conteúdos, de modo a subsidiar a posterior análise e discussão dos dados.

Existem diferentes formas de análise de conteúdo e uma das mais comuns é a análise temática por categorias, para conhecer os principais temas abordados nas entrevistas. O foco é a identificação e a contagem das categorias e subcategorias (Bardin, 2004; Bryman, 2012; Drisko & Maschi, 2016; Guerra, 2006; Krippendorf, 2004).

Conforme Bardin (2011), o termo análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, conforme Figura 2 e discussão a seguir:

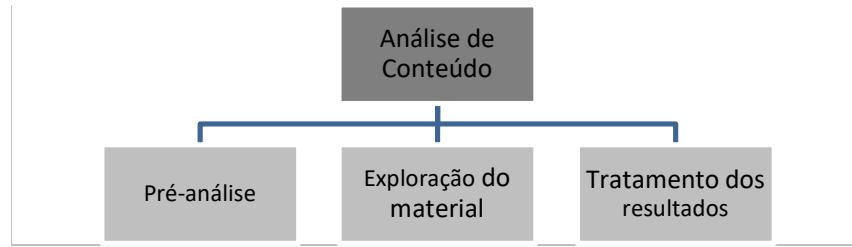


Figura 2: Esquema para Análise de Conteúdo - adaptado de Bardin (2011)

**Pré-análise:** Conforme Bardin (2011) nesta fase ocorre a organização do conteúdo, mediante transcrição dos dados recolhidos e realização de leitura flutuante dos mesmos, para estabelecimento de um esquema de trabalho, formulação de hipóteses e objetivos. Na sequência devem ser estabelecidas as categorias decorrentes das questões norteadores da investigação. Os temas que se repetem com muita frequência são recortados “do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (Bardin, 2011, p.100).

Em consonância com os direcionamentos metodológicos, preconizados por Bardin (2011), foram realizados os passos preparatórios para a manipulação dos dados, quando o conteúdo derivado da recolha de dados foi classificado de acordo com as categorias e subcategorias definidas no item 3.2.2 *guião* para entrevistas. Ou seja, classificação por meio de categorias que possam agrupar conteúdos, em decorrência de características comuns e posteriormente organizá-los em blocos. De acordo com Bardin (2011), as categorias podem ser criadas a partir da teoria ou após a recolha dos dados.

Por último foi efetuado o tratamento dos resultados, a interpretação dos dados, com a finalidade de apurar o significado que emerge a partir da derivação das categorias de análise. Isto é: interpretar e analisar, também, o que está subjacente aos dados recolhidos. A análise de conteúdo se orienta por polos de atração da comunicação. É um instrumento de indução (roteiro de entrevistas) para investigar as causas (variáveis inferidas), a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores, referências), segundo Bardin (2011, p. 137).

#### 4.2 Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas foram integralmente gravadas em áudio, buscando um mesmo formato que favorecesse a posterior transcrição, organização e categorização, com apoio do software MAXQDA.

A categorização intencionou simplificar os dados recolhidos, para que fosse possível identificar, ordenar ou atribuir determinado significado (Vala, 2005). A codificação permitiu transformação da

informação recolhida em diferentes categorias, possibilitando representação do seu conteúdo (Bardin, 2004).

Na análise dos dados apurados junto aos onze peritos em Marca Pessoal, objetivou-se entender o processo de trabalho deles e apurar respostas subjacentes às mudanças nas formas comunicacionais utilizadas nas mídias sociais e como elas impactam o processo de Personal Branding. Baseado na análise das experiências empíricas mais adequadas, estabelecer parâmetros que possam otimizar boas práticas de comunicação para Marca Pessoal, por meio das mídias sociais.

A seguir será detalhada e discutida a análise qualitativa desses dados, por meio da interface com as categorias e subcategorias criadas para essa finalidade e já descritas no item 3.2.2.

#### **4.2.1 Estratégias e práticas comunicacionais para mídias sociais**

##### **4.2.1.1 Principais estratégias comunicacionais para mídias sociais**

Ficou constatado, junto aos peritos, não haver uma estratégia *vencedora* que possa ser a mais adequada para as ações de comunicação de Marca Pessoal.

Verificou-se a necessidade de passos prévios considerados fundamentais, como a definição dos objetivos e público-alvo, que desdobrarão no Posicionamento de Marca.

Somente depois será construída a estratégia de comunicação, que deverá abranger as plataformas de mídias sociais, mediante o conteúdo que vai ser distribuído nos formatos pertinentes ao objetivo estabelecido, que poderá variar: de texto, imagem, vídeo, áudio ou uma combinação entre eles.

O resultado esperado é que a estratégia comunicacional atue como um fio condutor da Marca Pessoal, de modo a propiciar o alcance de sua Missão e Visão, por meio de sua Proposta de Valor que representará o diferencial perante os concorrentes, no mercado onde se insere.

Ao final, esse conjunto de atributos deverá convergir com a Imagem de Marca, além de contribuir para a formação da reputação, conforme Tabela 10 e discussão a seguir.

Categoría	Subcategoria	Descripción	Itens considerados (exemplos)
Estratégias e práticas comunicacionais para mídias sociais	Principais estratégias comunicacionais para mídias sociais	Indicação da Estratégia de Marca como direcionador para as práticas comunicacionais, conforme definições do Diagnóstico (personalidade, valores, crenças) e Planejamento (Missão, Visão, Proposta de Valor).	"Precisa entender quem é a Marca (posicionamento, público-alvo, conteúdo)". "Necessita compreender que sensação pretende deixar, valores a transmitir, para construir a narrativa". "Autoconhecimento (personalidade, valores, forças) e Planejamento (Missão, Visão, Proposta de Valor)". "A estratégia sinalizará como vai comunicar o conteúdo (texto, vídeo, imagem) e mídias sociais a serem utilizadas".

Tabela 10: Principais estratégias comunicacionais para mídias sociais

Grande parte dos peritos convergiram na ótica de que o planejamento é a etapa fundamental que antecede a definição das estratégias comunicacionais, que serão utilizadas nas mídias sociais.

É preciso entender: quem é a Marca e quais são suas forças, para delinear o posicionamento, o público-alvo e, finalmente, definir o tipo de conteúdo a ser comunicado por meio das plataformas digitais.

Partindo do pressuposto de que comunicação envolve dois lados: emissor e receptor, realizar a gestão da Marca Pessoal requer saber quem é o público com quem pretende se comunicar e onde quer se posicionar, para conceber a estratégia comunicacional. “É preciso entender onde está o público-alvo, que sensação pretende deixar, quais valores transmitir, para depois construir a narrativa, que deverá contemplar essas indagações. Nesse sentido, não é possível definir uma estratégia vencedora que funcionaria para muitos” (Entrevistado “E”).

Foi corroborado que as estratégias comunicacionais estão ligadas à identidade do cliente, de forma customizada. Portanto, não deve haver uma comunicação comum a vários perfis. “Minha linha de trabalho é fazer com que a pessoa siga a estratégia e o sentimento dela. Então, não existe uma estratégia de comunicação única” (Entrevistado “D”).

Um ponto fortemente salientado pelos especialistas foi o Posicionamento da Marca, elencadas várias formas para defini-lo e variando conforme o método adotado.

Há quem utilize pesquisa do universo corporativo e aplique as mesmas técnicas em pessoas, por meio de *workshop* de estratégia. “Posicionamento é encaixe e fluidez, diminuir o atrito. Personal Branding pressupõe o indivíduo como empreendimento *on-line* e *off-line*. Olho a estratégia como um deslocamento de onde a pessoa quer chegar. Por exemplo: tenho clientes que precisam obter reconhecimento e visibilidade, porque têm baixo alcance, embora tenham muita *autoridade*. Muitas vezes é só um ajuste” (Entrevistado “I”).

Foi confirmado que as dinâmicas comunicacionais formam a imagem e transmitem uma mensagem. E mais: o posicionamento é construído a partir do conjunto de postagens e a forma de relacionamento com o público-alvo. “Para gerir uma Marca é necessário avaliar, constantemente, como está a comunicação visual, comportamental, verbal e textual, porque é por meio da comunicação e das relações que acontece a percepção da Marca” (Entrevistado “J”).

Igualmente ficou realçado que a comunicação se adapta a cada época e seus instrumentos variam. “No passado, usávamos o rádio, a TV e *outdoors*. Atualmente usamos as mídias sociais. É um fato” (Entrevistado “C”).

As mídias sociais foram endossadas como um espaço de relacionamento, onde a comunicação exerce o protagonismo, por meio de formatos distintos e, muitas vezes, complementares. “Há diversas formas de comunicar em mídias sociais: imagem, escrita, vídeo, este está no auge, porque gera confiança, autoridade e proximidade mais rápido. Nos dias atuais, não é só informação, nem apenas

entretenimento, devem ser ambos, obrigatoriamente. Porque as pessoas querem consumir informação com entretenimento, de forma rápida” (Entrevistado “K”).

Mas, houve quem defendesse que as plataformas digitais deveriam ser local para geração de conversas, portanto, critica a forma atual das pessoas se comunicarem de forma muito institucional. “As pessoas estão pensando muito na estratégia. Acho que, atualmente, o que funciona é usar as redes como um lugar de conversas e não um local de posicionamento de *experts*” (Entrevistado “E”).

No tocante aos métodos para definir as estratégias comunicacionais para mídias sociais, foi verificado que, genericamente, precedem as etapas que convergem na formação da Identidade, Posicionamento e Imagem da Marca, onde a estratégia de comunicação atuará como fio condutor.

Entretanto, foi constatado que os processos e respectivas denominações que conduzem às referidas etapas, variam conforme o método criado ou adotado pelos peritos, conforme os seguintes exemplos:

Um dos *experts* baseou seu processo em três pilares: autoconhecimento, planejamento e implementação. No autoconhecimento identificou a essência do indivíduo: personalidade, valores, forças e como é percebido. No planejamento organizou os atributos da Marca que estavam a serviço de seu objetivo e definiu: visão de futuro, como quer ser reconhecido; missão relativa à carreira e *proposta de valor*. “É uma discussão sobre atributos de Marca que fazem essa pessoa ser autêntica. Devem ser atributos verdadeiros e estar a serviço de seu objetivo, para diferenciá-lo em relação aos concorrentes” (Entrevistado “F”).

Vários especialistas convergiram quanto à pertinência da definição do público-alvo, para posterior estabelecimento da estratégia comunicacional. Para tanto, há quem realize análise do mercado para entender a concorrência e a audiência do cliente. “Uma das premissas da Marca é que ela será mais visível, sólida e robusta, na medida em que for mais relevante para o público-alvo. Depois criamos a *persona* do cliente: o que ela quer, pensa, precisa, sente e definimos sua *dor*. O resultado dessas definições será a estratégia de comunicação, onde entrarão as mídias sociais” (Entrevistado “F”).

A pertinência do público-alvo para subsidiar a escolha das mídias sociais foi corroborada. “Por exemplo: para médicos, geralmente eu não recomendo *You Tube*, porque é uma plataforma muito educativa, de vídeos longos e o público-alvo (o paciente), não quer aprender como fazer, ele quer a solução, o serviço. Então, *Instagram* para médico é a plataforma que gera melhores resultados” (Entrevistado “B”).

Todavia, foi salientado que o foco inicial deve incidir sobre o que cliente tem para comunicar, para posteriormente desdobrar na estratégia comunicacional e, consequentemente, nas mídias sociais. “Por exemplo: encontrar nova posição, partilhar *expertise*, ir para o mercado Internacional. De acordo com a história fazemos a primeira etapa da Marca Pessoal, depois delineamos a estratégia de

conteúdos. Defendo, pelo menos, boa presença em uma rede social, porque eles não têm tempo e motivação para trabalhar todas as mídias sociais” (Entrevistado “H”).

Nessa perspectiva, foi considerado significativo avaliar o contexto de profissionalização do cliente, seu conhecimento para articular nas redes e o quanto precisa da ajuda para transmitir a mensagem ao público-alvo. “O Marketing Digital é uma plataforma para trabalhar a Marca Pessoal no contexto *on-line*. A narrativa só se gerencia porque traz a consciência. Depois vai para a visibilidade, exposição em todos os *pontos de contato*. Nessa fase o indivíduo precisa entender o agente que ele é, seu domínio, onde precisará de equipe, suporte e apoio” (Entrevistado “A”).

Também foi realçado que as pessoas estão mais conscientes do que postam na Internet e o consequente impacto na profissão delas ou nos resultados que obtêm. “Faço uma triagem dependendo do contexto do profissional, para entender seu *background* e área de atuação. Depois monto uma estratégia de comunicação para mídias sociais, considerando sua profissão e objetivos de carreira” (Entrevistado “B”).

Finalmente foi defendido que o objetivo é muito importante para delinear o tipo de mídia a ser usado, devido às características das plataformas. “Por exemplo: a estratégia no *You Tube* é diferente do *Instagram*. Então, a estratégia sinalizará como vai comunicar, se vai ter mais conteúdo em vídeo, ou foto, quais redes sociais serão utilizadas” (Entrevistado “B”).

#### **4.2.1.2 Práticas comunicacionais relevantes na gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais**

Foi destacado que elas representam, na atualidade, significativa oportunidade para a comunicação das Marcas e também são uma das grandes alavancas para a valorização da presença *on-line*, além da gradual ascensão das plataformas digitais, que podem ter obtido força mediante o fenômeno da Comunicação em Rede (Castells, 2013).

A estratégia e o posicionamento são os principais orientadores para definição de quais tipos de mídias serão adotados, consoante os objetivos e o tipo de Marca. Assim, pretende-se que a comunicação possa alcançar as pessoas certas e os mercados adequados, por meio dos canais, as mídias sociais.

Quanto à adaptação do público às plataformas digitais, ficou caracterizado que ele deve conhecer e estar apto para todas. Mas, se não vai usar trata-se de uma escolha. Nesse sentido, deve se adaptar aos formatos dos diferentes tipos e ter expectativa proporcional relativa aos resultados esperados.

Não estar nas plataformas digitais pode representar perda de oportunidades pessoais, especialmente profissionais. Porque devido ao alcance que elas propiciam, antes mesmo do contato presencial, representará a Marca conforme os registros disponíveis *on-line*.

É um processo natural de escolhas e descartes, que beneficia quem realiza a gestão da presença digital estrategicamente, conforme Tabela 11 e discussão a seguir.

Categoria	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Estratégias e práticas comunicacionais para mídias sociais	Práticas comunicacionais relevantes para gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais	Indicação da Estratégia e do Posicionamento como direcionadores para definição dos tipos de mídias, consoante os objetivos e tipo de Marca. Segundo os entrevistados o público deve se adaptar aos formatos das plataformas de mídias sociais.	"Nas plataformas precisa adaptar aos formatos". "Devem conhecer e estar apto para todas as mídias. Se não vai usar é outro ponto". "Na estratégia é quando define as redes, focado nos objetivos e tipo de Marca". "Comunicar com as pessoas certas e mercados adequados, usar a voz estrategicamente nas mídias sociais". "Nas redes sociais as pessoas não deveriam estar sem Estratégia e Posicionamento de Marca (não existe mais público e privado)".

Tabela 11: Práticas comunicacionais relevantes para gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais

Na percepção da grande maioria dos entrevistados as mídias sociais são fundamentais para qualquer profissional ou Marca Pessoal, sendo essencial a definição da estratégia. "Saber se comunicar com as pessoas certas, com os mercados adequados, fazer chegar a sua voz de forma estratégica, por meio da sua Marca Pessoal, usando um canal que são as mídias sociais" (Entrevistado "C").

Ficou constatado que as mídias sociais se tornaram, naturalmente, um lugar de escolhas e descartes, porque todos recorrem a elas para pesquisar sobre alguém e isso poderá influenciar a decisão de manter ou não, relacionamento com essa pessoa. "Não estar nas mídias ou ter distorções, é quase descuido. Porque procurar ali quem é a pessoa, é natural. Na pior das hipóteses, olho o comportamento nas mídias sociais para ver se faz sentido ou não. É um processo de escolhas e descartes. Portanto, é quase impossível não estar nelas atualmente, mesmo que a pessoa não tenha interesse em fazer negócios por meio delas" (Entrevistado "I").

Todavia, um destaque: usar as mídias sociais sem estratégia e posicionamento que as sustentem, pode configurar um grande problema. "Porque quando falamos de mídia social, as pessoas não deveriam estar ali sem estratégia, sem o intuito de Posicionamento de Marca, pois já não existe mais o público e o privado. Por mais que tenha uma rede *fechada*, se você está nela só com seu público, amigos e familiares, ela não é" (Entrevistado "G").

Vários *experts* concordaram com a necessidade de uma estratégia prévia à escolha das mídias sociais. "Por exemplo: um *chef* de cozinha quer trabalhar sua Marca Pessoal. Talvez o peso que dará ao *LinkedIn* seja diferente do *Instagram*, se pretende algo mais visual. Se decidir ter seis redes, precisará de tempo para mantê-las *alimentadas*, pois terá público em todas elas" (Entrevistado "F").

"Exemplo: *Tik Tok* não interessa para a maior parte dos meus clientes. Na definição da estratégia é quando defino as redes, em conjunto com eles, conforme tudo que trabalhamos anteriormente. Portanto, é focado nos objetivos e no tipo de Marca" (Entrevistado "H").

Outro ponto realçado: a necessidade de adaptação entre o tipo de Marca Pessoal e os formatos dos diversos tipos de mídias sociais, porque precisará convergir. "Os clientes necessitam procurar

adequação para a personalidade da Marca Pessoal. Na plataforma precisa se adaptar aos formatos, senão vai arcar com as consequências e ter a expectativa correta relativa ao resultado proporcional que vai colher” (Entrevistado “K”).

Quanto à perspectiva de adaptação dos usuários aos tipos de mídias chegou-se à conclusão de que é preciso conhecer e estar apto para todos os tipos, inclusive, para criticar: mas se não vai usar, tratar-se de uma escolha.

O posicionamento estratégico no ambiente digital foi considerado um catalizador de oportunidades, em várias vertentes. “É fundamental, atualmente, mediante uma estratégia, um profissional, empresa ou empreendedor olhar com atenção o digital. Não apenas as mídias sociais, mas seu posicionamento no mundo digital, que vem a ser um facilitador e gerador de oportunidades, habilidades e conexões de vários objetivos” (Entrevistado “A”).

Embora as mídias sociais sejam consideradas uma das principais plataformas de desenvolvimento da Marca Pessoal, um especialista destacou que elas não são essenciais para esse trabalho. “Também é possível trabalhar sem as mídias, mas não se obtém o mesmo alcance, engajamento e, talvez, as mesmas oportunidades, caso a pessoa não esteja no ambiente *on-line*” (Entrevistado “B”).

Por fim foi salientada a relação entre o uso das mídias sociais e a formação da reputação de uma pessoa, porque o processo de gestão da Marca Pessoal propicia a criação de credibilidade e solidez.

Cerca de 30% dos entrevistados consideraram as mídias sociais não intuitivas. Mas governadas pelos algoritmos, criados pelos desenvolvedores, que sugerem conteúdos aos usuários baseado em seu comportamento, que varia de acordo com as postagens que curtiram, comentaram ou salvaram.

Assim, o algoritmo registra o interesse do usuário baseado numa inteligência intrínseca à plataforma, que oferece gradativamente mais conteúdo, com base nas preferências apuradas. Em consequência mantêm as pessoas cada vez conectadas por um maior período de tempo. Essa premissa pode ser endossada pelo filme *O Dilema das Redes Sociais* (Orlowski, 2020).

De outro modo, outros 30% dos especialistas consideram que as mídias são intuitivas, propiciando aos usuários alguma facilidade no preenchimento dos campos obrigatórios, como: foto de perfil, nome, biografia (bio) e campo para publicações. Como são muitos detalhes que variam conforme a plataforma, algumas pessoas têm dificuldade, por isso utilizam os tutoriais para concluir.

Os peritos destacaram como essencial usar intencionalidade e estratégia para se descrever no perfil, porque essa autodescrição está totalmente relacionada ao Posicionamento da Marca e à construção da narrativa.

Ao final, será necessário definir como a Marca vai interagir com seu público, sendo necessário elencar alguns elementos, como: objetivo do perfil, *proposta de valor*, conteúdo e construir a estratégia de interação derivada desses elementos, conforme Tabela 12 e discussão a seguir:

Categoria	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Estratégias e práticas comunicacionais para mídias sociais	Práticas comunicacionais relevantes para gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais	Indicação de uso intencional e estratégico na descrição do perfil das mídias sociais, devido associação ao Posicionamento da Marca e à narrativa. Segundo os entrevistados, a estratégia de interação com o público-alvo será derivada do objetivo, <i>proposta de valor</i> e conteúdo.	"Intuitivo é o que foi programado pelos desenvolvedores: foto de perfil, publicações, preencher dados". "Precisa de estratégia na descrição, pois está relacionada ao Posicionamento da Marca e à narrativa". "O algoritmo da mídia envia a informação, baseado nas preferências do usuário". "Vejo um movimento das pessoas postarem de forma menos intuitiva e mais estratégica nas redes sociais". "Acho que elas não são intuitivas. Quando se propõe a ter o perfil considero propositivo".

Tabela 12: Práticas comunicacionais para gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais

No que concerne à análise de quão intuitivos são os perfis de mídias sociais, não teve consenso.

Houve quem considerasse uma parte intuitiva relativa ao preenchimento dos perfis e outra não, referente ao uso efetivo das mídias. "O que é, de certa forma intuitivo, é o que foi programado pelos desenvolvedores para qualquer usuário fazer: foto no perfil, fazer publicações, preencher alguns dados. Agora, qual a melhor forma de fazer, não é intuitivo" (Entrevistado "J").

Na compreensão dos especialistas que designaram intuitivas, eles argumentaram que as mídias são feitas para serem o mais intuitivas possíveis, entretanto, há um grande número de usuários que tem dificuldade, devido à quantidade de detalhes para preencher. Então, buscam nos tutoriais ajuda para conseguir concluir o preenchimento.

No entanto, houve quem defendesse que os perfis podem ser um pouco intuivos, mas às vezes começa como intuitivo e depois se torna estratégico. "Existem pessoas com perfil mais experimental, postagens mais dinâmicas que postam o acontecido no momento. Todavia, há perfis mais analíticos, planejadores ou que priorizam extremamente a qualidade" (Entrevistado "A").

De outro modo, entre os peritos que consideraram as mídias sociais não intuitivas o argumento mais proeminente foi o uso dos algoritmos, caracterizando-os como os grandes responsáveis pela experiência de uso das plataformas digitais. "A informação que chega ao usuário está condicionada pelos hábitos e *likes*, aquilo que visualizamos nas mídias sociais. É preciso entender que é o algoritmo daquela mídia que envia a informação, baseado nas preferências desse usuário. Já nem é preciso clicar, o algoritmo registra o interesse naquele tipo de conteúdo e o envia continuamente" (Entrevistado "C").

Em outra perspectiva, houve quem concordasse de forma enfática que as mídias sociais não são intuitivas. "Quem assistiu ao documentário *O Dilema das Redes Sociais* vai entender que elas não são absolutamente nada intuitivas" (Entrevistado "E").

Nessa ótica, teve *expert* endossando que as mídias sociais não são intuitivas, mas propositivas, argumentando que tudo na atualidade é muito programado, desde o momento que se decide participar de uma rede. “Exemplo: fiquei sabendo da *Minus*, uma mídia social que propõe um limite de 100 postagens (o inverso das outras, que oferecem postagem eterna). Assim a *Minus* propõe que antes de postar pense um limite de 100. Então, considero que elas não são intuitivas. Quando se propõe a ter o perfil, acho que é propositivo” (Entrevistado “D”).

Além disso, foi atestado que o modo intuitivo não é o caminho para estar nas mídias. “A grande maioria das pessoas só entra nas redes sociais, porque acha que precisa estar e vai escrevendo de forma intuitiva. Sou completamente contra. Precisa ter estratégia sobre como você vai se descrever, porque a autodescrição está completamente relacionada ao Posicionamento da Marca e à construção da narrativa” (Entrevistado “G”).

Outro ponto ressaltado pelos peritos residiu na dificuldade dos usuários em utilizar as mídias sociais, além das funcionalidades básicas, que ainda assim parecem não ser óbvias, como: escrever a *bio* ou interagir nos *stories* dos perfis. Alguns exemplos: “No *LinkedIn* vejo muita dificuldade das pessoas aproveitarem tudo que ele proporciona. Precisa estar com a rede de contatos *aquecida*, para ela reagir. E definir a estratégia de comunicação, mediante alguns elementos: qual objetivo, disponibilidade de tempo, *proposta de valor*, como interagir nos conteúdos dos outros, como compartilhar conteúdo e, finalmente, formar a estratégia de participação derivada desses elementos” (Entrevistado “F”).

Também constatou-se que há uma tendência dos usuários serem menos intuitivos e mais intencionais no uso das mídias, confirmar as premissas de Marca Pessoal. “Vejo um movimento das pessoas postarem de forma menos intuitiva e mais estratégica, nas redes sociais. *Digital Influencers* ou pessoas que vendem seus produtos na Internet estão ali completamente estratégicas” (Entrevistado “B”).

Essas evidências indicaram que as mídias sociais são ferramentas de fundamental importância para comunicar uma Marca Pessoal, seja uma figura pública, um *influenciador digital* ou mesmo pessoas comuns. Em geral, isso comprova o argumento de que as partes interessadas permitem a criação de Marcas Pessoais e amplia as pesquisas recentes sobre a dimensão cocriativa delas (Centeno & Wang, 2017).

#### **4.2.2 Utilização da comunicação nas plataformas de mídias sociais**

##### **4.2.2.1 Tipos de mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal**

Os entrevistados sinalizaram que, previamente à definição dos tipos de mídias a serem adotados nas ações comunicacionais, há necessidade de estabelecer alguns parâmetros, como:

- Estratégia: mostrar quem é a pessoa, como quer ser reconhecida pelo mercado e para qual público;

- Diagnóstico: identificar habilidade de escrita, vídeo, foto, para subsidiar a escolha da estratégia;
- Público-alvo: subsidiará a forma de articulação nas plataformas;
- Reputação: resultará da presença *on-line* formada pelo conteúdo a ser comunicado pelas mídias.

Sobre os tipos de plataformas digitais dominantes, a visão dos peritos, na maioria dos casos, convergiu.

Foram destacados, com proeminência, as mídias sociais *LinkedIn*, nitidamente voltada ao segmento corporativo e *Instagram*, como a principal plataforma para fazer negócios.

- O *Instagram* alcançou a totalidade das menções dos entrevistados, com claro posicionamento de melhor mídia para obter visibilidade, porque funciona como uma espécie de *vitrine* para os usuários. Além disso, foi considerado essencial, porque mostra o lado pessoal do perfil, possibilitando que o público-alvo se *conecte*, antes de contratar ou aprofundar no relacionamento.
- O *LinkedIn* foi citado por praticamente todos os entrevistados e considerada a plataforma mais eficiente para trabalhar a Marca Pessoal, no contexto corporativo. Todavia, um dos peritos sinalizou o uso deturpado que a está caracterizando como muito similar ao *Facebook*, visto o intuito de *egolatria*. Ele qualificou como perigoso para seu propósito inicial da plataforma, que é profissional.

Em seguida foram distinguidas *You Tube* e *Twitter*.

- O *You Tube* foi caracterizado como estratégico, porque permite vídeos longos e a possibilidade de mostrar a *autoridade* em determinado segmento, tema ou área.
- O *Twitter*, salientado como canal para interagir com formadores de opinião, apresenta como exemplos: professores de universidades consagradas, profissionais referência em sua área de atuação, autores de livro, entre outros.

Mais pontualmente foram mencionados *Tik Tok*, *Medium*, *Spotify* e *Pinterest*.

- O *Tik Tok*, lembrado para criar visibilidade.
- O *Medium*, para publicação de artigos e destacado por propiciar conversas de qualidade e interessantes, com formadores de opinião, como professores e autores que não estão no *Instagram*.
- O *Spotify* designado como importante, preferencialmente, para quem trabalha *Podcast*.
- O *Pinterest* por gerar referênciação no buscador *Google*.

Em contrapartida, o *Facebook*, que tem grande expressão em Portugal e diversos países da Europa, mas cada vez menos no Brasil, no mercado americano e até no asiático, ficou fortemente caracterizado como obsoleto e voltado ao público de idosos, especialmente no cenário brasileiro.

E até o *WhatsApp* foi considerado como rede social por um especialista.

Também foi enfatizado o uso de *site* junto do recurso *AddWords*, palavras-chaves que podem ser compradas, para gerar referênciação no *Google*. Elas deverão estar em consonância com o Posicionamento e Estratégia da Marca, conforme será detalhado mais adiante neste item.

Comprovou-se que as mídias sociais possibilitaram que indivíduos, em âmbito global, interajam por meio de um ambiente virtual, independente se a motivação é entretenimento, trabalho ou relações interpessoais. A essência de como as pessoas se comunicam *on-line* mudou (Muñiz Jr. & Schau, 2011; Hennig-Thurau *et al.*, 2010) e isto significa que os usuários da Internet têm condições de se comunicar, uns com os outros, por meio de sofisticadas plataformas de mídia social, que transformaram a *World Wide Web* em um *playground* para consumidores ao invés de uma ferramenta para profissionais de Marketing (Deighton & Kornfeld, 2009; Fournier & Avery, 2011).

Relativamente à análise desta subcategoria será realizada a seguir, conforme Tabela 13, abaixo:

Categoría	Subcategoria	Descripción	Itens considerados (exemplos)
Utilização da comunicação nas plataformas de mídias sociais	Tipos de mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal	Indicação de apurar no Diagnóstico habilidades intrínsecas (escrita, vídeo, foto) para definir a articulação das ações comunicacionais. Referência de priorizar o público-alvo para delinear os tipos de plataformas. Recomendação da Estratégia como direcionador do comportamento da Marca nas mídias sociais.	"A estratégia definirá como a Marca comportará nas mídias sociais (comentários e <i>posts</i> )". "Precisa entender onde está o público, para definir a forma de articulação". "Compreender no diagnóstico as habilidades (escrita, vídeo, foto), para trabalhar assertivamente a estratégia". "Dominante atualmente há duas mídias: <i>LinkedIn</i> (para perfil corporativo) e <i>Instagram</i> como (principal plataforma para negócios)". " <i>Facebook</i> , a percepção é de negócio para idosos; <i>YouTube</i> é fundamental, mas depende do cliente; <i>Tik Tok</i> para ter visibilidade". " <i>Twitter</i> não é forte, pelas características dos meus clientes; <i>Spotify</i> pelo que propicia de presença digital; <i>Site</i> é importante, mediante posicionamento no <i>LinkedIn</i> ou <i>Instagram</i> para conduzir o perfil".

Tabela 13: Tipos de mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal

Na visão dos entrevistados as mídias dominantes, atualmente, são: o *Instagram* como a principal plataforma para fazer negócios e o *LinkedIn* fortemente atrelado ao segmento corporativo.

"Vejo o *Instagram* como a única plataforma em que a pessoa consiga explorar todos os fatores do seu universo de Marca Pessoal, desde *lifestyle* até conteúdo que propaga na sua área de atuação" (Entrevistado "B").

"Exemplo: para um cliente *chef* de cozinha a mídia é o *Instagram*. Poderia ser o *LinkedIn* para entender a jornada dele, não para mostrar seu trabalho. Depende do que o cliente quer. Existem muitas redes e considero o *Instagram* uma vitrine" (Entrevistado "F").

Outra característica valorizada no *Instagram* é possibilitar abordagem mais pessoal no perfil, permitindo interação mais humanizada pelo usuário. "O *Instagram* para Marca Pessoal é essencial, porque traz a essência, conhecer o outro lado da pessoa e não apenas o profissional. Porque o cliente quer ir além do conteúdo, quer saber se conecta com o profissional, antes de contratar ou aprofundar no relacionamento" (Entrevistado "K").

Em seguida os especialistas ratificaram a dominância do *LinkedIn*, para o segmento corporativo.

“O *LinkedIn* está crescendo em âmbito global. É uma rede para expressar e posicionar a Marca Pessoal, ter uma presença” (Entrevistado “C”).

“Quem trabalha com o público corporativo, na atualidade, faz um bom trabalho no *LinkedIn*. E há quem atraia clientes só por essa plataforma, o que é cada vez mais raro, porque mesmo que o cliente goste da pessoa ali, vai procurar saber se *conecta* com ela em outras redes” (Entrevistado “K”).

Nesse panorama, os *experts* ponderaram que se a intenção do perfil for obter resposta rápida, como crescer em público, talvez *Instagram* e *LinkedIn* sejam as mídias mais adequadas. Mas, se o objetivo for mais consistência e diferenciação, talvez o ideal seja procurar outros canais.

Sobre o *You Tube* ficou dimensionado que depende do tipo de negócio do cliente. Ele permite vídeos longos, quando é possível mostrar a *autoridade* em determinado tema ou área de atuação.

“O *You Tube* seria a segunda plataforma, por possibilitar vídeos mais longos e conteúdo *denso*. Só que não seria lugar para desenvolver a Marca em toda sua abrangência. Enquanto no *Instagram* pode postar *lifestyle* e opiniões sobre diversos assuntos por meio de *stories*, no *You Tube* não há espaço para explorar o universo de Marca de forma ampla, porque é conteúdo mais específico” (Entrevistado “B”).

“O *You Tube* é fundamental estar, mas depende da pessoa” (Entrevistado “I”).

“Redes como *You Tube* são relevantes. Elas ajudam a trabalhar vídeos, ser encontrado por palavras-chaves, mas é diferente de vídeos no *Instagram*” (Entrevistado “A”).

Em contrapartida, foram evidenciadas redes com menos visitas e melhor qualidade nas discussões na visão de alguns especialistas. Mas, não houve consenso, devido às características dos clientes atendidos pelos peritos, que são diferentes.

“O *Medium* é uma plataforma para publicação de artigos, enquanto o *Twitter*, dependendo com quem você se conecta. Por exemplo: sigo formadores de opinião, como professores de universidades que são referência, autores de livro que estão estabelecendo conversas nessas mídias, mas eles não estão no *Instagram*” (Entrevistado “E”).

“Para jornalistas o *Twitter* é interessante. Mas, para decoradores o *Pinterest* tem estratégias específicas de articulação que vão reverberar em posicionamento de *Google*” (Entrevistado “A”).

“*Twitter* pode passar. *Podcast* eu trabalho imenso, mas as pessoas não têm grande presença. *Tik Tok* para obter visibilidade. Entretanto, essas outras mídias são adotadas conforme o momento do cliente” (Entrevistado “I”).

O *Tik Tok* é relevante, assim como o *Twitter* também é” (Entrevistado “B”).

“*Twitter* não trago como mídia forte, pelas características dos meus clientes. *Spotify* baseado no que propicia de presença digital. *Site* acho que se torna uma ferramenta extremamente importante, mediante posicionamento no *LinkedIn* ou *Instagram* para conduzir o perfil” (Entrevistado “G”).

Em contraponto, o *Facebook* foi considerado uma mídia ultrapassada. “O *Facebook* ficou obsoleto, deixa a percepção de negócio voltado para idosos” (Entrevistado “I”).

Por último, até o *WhatsApp* foi considerado um tipo de mídia social, tanto para comunicação, como para vendas, na visão do entrevistado “D”.

Anteriormente à escolha das mídias sociais a serem adotadas, foi enfatizada a importância da estratégia de comunicação permear o posicionamento. “A estratégia definirá: quem eu sou, como vou me comportar nas mídias, nos comentários, nos *posts* relativos à Marca Pessoal no digital. Nos dias atuais, não é obrigatório estar nas mídias sociais. Mas quem não tem presença *on-line*, pode perder grandes oportunidades, porque a primeira atitude que fazemos para encontrar alguém é pesquisar no *Google*” (Entrevistado “C”).

A estratégia deverá abranger os direcionamentos para os comportamentos esperados para a Marca. “Não podemos ter estratégia clara e definida no *LinkedIn* e nas demais redes termos presença, sem estratégia. No *LinkedIn*, por exemplo, tenho perfil adequado ao posicionamento que desejar ocupar, enquanto no *Facebook*, *Instagram* ou outra rede, há incongruência e desalinhamento” (Entrevistado “C”).

Um ponto salientado é que não se deve pensar nas mídias sociais somente pelo relacionamento, mas, também, pela presença *on-line*. Nesse sentido, precisa entender o perfil do cliente, se tem habilidade de escrita, vídeo, foto. Essa identificação é realizada por meio de perguntas-chaves, na etapa de diagnóstico.

Outro aspecto ressaltado foi o gerenciamento das estratégias comunicacionais nas plataformas digitais e a aferição de resultados para a Marca Pessoal”. “Estar presente em várias redes e não conseguir orquestrar a comunicação requer gerenciamento, entender se a estratégia, na prática, é viável e conduz a resultados. Senão, precisa mudar a estratégia e as redes. Elas precisam ser canais articuladores, para que os contatos venham até o profissional” (Entrevistado “A”).

Embora seja constatado o caráter relacional que as mídias sociais desempenham, foi ainda realçada a importância de um modelo de negócio que as sustentem. “Precisa entender o que, onde, qual mercado pretende se conectar. Exemplo: se preciso contatar um executivo de uma multinacional, posso chegar até ele pelo *LinkedIn* ou por alguém que me conecte a ele. São estratégias que as redes permitem, seja empreendedor ou profissional. É preciso perceber isso e usar a seu favor” (Entrevistado “A”).

Ainda que as plataformas tenham características específicas, concernentes à utilização, foi observada dissonância relativa ao uso do *LinkedIn* que, na visão do especialista, pode impactar sua credibilidade. “Estou um pouco enviesada com o *LinkedIn*, talvez já tenha se transformado no *Facebook*. Acho perigoso para a plataforma, que começou com um propósito interessante. Diferente do *Instagram*, ele já começa com o intuito de *egolatria*. O *LinkedIn* não tinha esse propósito e se

perdeu. Então, considero promover no *Instagram* e conduzir para o *blog* ou levar para o *YouTube*" (Entrevistado "D").

Em outra perspectiva, o *site* também foi considerado plataforma relevante para trabalhar a presença *on-line*, especialmente, junto do recurso *AddWords*, para gerar referênciação no *Google*. "É uma estratégia fundamental para trabalhar a presença digital, porque proporciona fazer *AddWords*, espécie de *leilão* do *Google*, com palavras-chaves. Conforme o posicionamento é possível comprar essas palavras, para toda vez que a pessoa for mencionada em determinado assunto, ser referenciada" (Entrevistado "G").

O especialista defende que o investimento em *AddWords* agrega valor à Marca Pessoal. "Precisa gerar conteúdos em artigos, postá-los no *site* e replicar no *LinkedIn*, *Instagram* ou *Facebook*, para fazer a *chamada*. O *AddWords* está relacionado às palavras que o *Google* associará à pessoa. É uma forma de investimento, por meio dessas palavras disponibilizadas, associá-las à Marca Pessoal" (Entrevistado "G").

No mercado de trabalho atual foi salientada a importância dos *rastros on-line* que as Marcas de pessoas deixam na Internet e que são passíveis de investigação. Exemplo: "Os recrutadores fazem um *garimpo* digital, vão do *LinkedIn* ao *Facebook*, *Instagram* ou outra rede, verificar os dados que a Internet divulga sobre determinada Marca Pessoal, para observar se há coerência ou não. Isso ocorre, porque, muitas vezes, os perfis podem estar adequados e alinhados, mas os comentários em outros perfis denunciam aquele todo bonito e organizado" (Entrevistado "C").

A subcategoria em análise obteve o total de 42 menções pelos onze entrevistados, mediante indicadores separados por tipo de mídia social. A salientar que alguns especialistas mencionaram as plataformas mais de uma vez, entretanto, para finalidade de contabilização, foram consideradas as relacionadas ao tipo de mídia, conforme ilustrado na Tabela 14 e discussão a seguir:

Tipo de Mídia Social	Quantidade de Menções pelos entrevistados	Percentual equivalente (%)
<i>Instagram</i>	11	100
<i>LinkedIn</i>	10	90,90
<i>You Tube</i>	06	54,54
<i>Twitter</i>	05	45,45
<i>Tik Tok</i>	03	27,27
<i>Facebook</i>	03	27,27
<i>Medium</i>	01	9,09
<i>Pinterest</i>	01	9,09
<i>Spotify</i>	01	9,09
<i>Whats App</i>	01	9,09

Tabela 14: Tipos de mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal - Indicadores

Para ilustrar a análise foi também criada uma *Nuvem de Palavras*, onde ficam evidenciadas as mídias em proeminência, na visão dos peritos. A variação dos termos, do maior tamanho para o menor, está relacionada à quantidade de entrevistados que mencionaram aquela plataforma, conforme Figura 3.



Figura 3: Mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal – *Nuvem de Palavras*

Pessoas, empresas, instituições de ensino, esferas públicas, independente do direcionamento, ter Marca nas mídias sociais passou a ser essencial nos dias atuais, para evitar a invisibilidade perante o mercado e a sociedade. *Smartphones*, *iPods*, *laptops*, câmeras digitais, tecnologias sem fios, entre outros, conduzem a um estilo de vida cada vez mais midiatizado (Lash, 2002, citado por Beer, 2008).

#### 4.2.2.2 Influência do *Self* e Gestão de Impressões nos perfis de mídias sociais

Na discussão da influência do *Self* na construção dos perfis nas mídias sociais, as principais constatações junto aos peritos indicaram que o *Self* é a base da estruturação da Marca Pessoal, pelo caráter identitário que lhe atribui. Sua influência é total, mesmo que a pessoa não tenha consciência, nem o trabalho de Marca Pessoal. Foi ressaltado que ele é fundamental, porque conta a história da pessoa, mostra sua identidade, transmite suas emoções.

A maior parte dos especialistas trabalha o *Self* na etapa inicial do processo, no diagnóstico, quando são realizadas ações voltadas ao autoconhecimento, apurar a identidade da pessoa, seu propósito, como seu trabalho alcançará o público-alvo.

Entretanto, também foi mencionado o cuidado requerido no diagnóstico, porque eventuais equívocos relacionados ao *Self* poderão impactar os atributos, que posteriormente serão desdobrados no Posicionamento e Imagem de Marca. Também ficou destacado que os aspectos de percepção da Marca, eventualmente, requerem ajustes, para que ela obtenha fluidez e possa representar convergência entre a imagem projetada e a percebida.

Como Goffman (1959) observou, "um indivíduo que implícita ou explicitamente signifique que tem certas características sociais, deve ser de fato o que ele afirma ser" (p. 13). O conceito sugere que ao criar certas impressões elas sejam coerentes com a identidade de quem as projeta.

No tocante às práticas comunicacionais verificou-se que o *Self* também impacta o conteúdo a ser comunicado, requerendo uma estratégia para delinear o que vai ser publicado nas redes, representando o posicionamento previamente definido para a Marca.

Em se tratando das mídias sociais, elas deverão representar um retrato do *Self* de determinada pessoa e não ser uma consequência dele. Elas são os canais que propiciarão atingir o objetivo da Marca, segundo a Tabela 15 e discussão a seguir:

Categoria	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Utilização da comunicação nas plataformas de mídias sociais	Influência do <i>Self</i> e Gestão de Impressões nos perfis de mídias sociais	Referência do <i>Self</i> como base da estruturação da Marca Pessoal, pelo caráter identitário que lhe atribui. Indicação que o <i>Self</i> impactará o conteúdo a ser comunicado, requerendo estratégia para delinear o que vai ser publicado nas mídias sociais, representando o posicionamento da Marca.	“O <i>Self</i> é fundamental, porque conta a história, mostra a identidade, transmite emoções”. “A influência do <i>Self</i> é total, mesmo que a pessoa não tenha consciência, nem o trabalho de Marca Pessoal”. “Precisa definir quem eu sou, propósito, voz, e como o trabalho alcançará outras pessoas. As mídias são apenas os canais que propiciarão conquistar esse objetivo”. “Um produto seria equivalente ao <i>Self</i> , tem características e pode ser percebido de diferentes formas”. “Mídia social precisa ser um retrato do <i>Self</i> e não uma consequência”.

Tabela 15: Influência do *Self* na construção dos perfis nas mídias sociais

Na compreensão dos especialistas a influência do *Self* é fulcral na construção dos perfis de mídias sociais. “E quem não tem autoconhecimento vai se posicionar errado. Encontramos muita dissonância cognitiva entre o que a pessoa acredita que ela é e como se posiciona. Respeitando que identidade é uma coisa e imagem é outra” (Entrevistado “l”).

Logo, a importância é total, mesmo que a pessoa não tenha consciência nem o trabalho de Marca Pessoal. “É um trabalho de expressão, de identidade. Precisa definir quem eu sou, meu propósito, minha voz e como levar meu trabalho para alcançar e ajudar outras pessoas. O Instagram é apenas a plataforma que vai propiciar conquistar esse objetivo” (Entrevistado “k”).

Todavia, os aspectos de percepção da Marca eventualmente requerem ajustes, para que obtenha fluidez. “Eu diria que a imensa maioria dos problemas que vemos em Marcas Pessoais é o desconhecimento de como elas são percebidas. Nas Marcas de pessoas fazemos o mesmo que nos produtos. Tenho um produto que seria metaoricamente equivalente ao meu *Self* e ele tem características, mas pode ser percebido de diferentes formas externamente. Entendo essas percepções externas e as ajusto” (Entrevistado “l”).

A Autorrepresentação permite às pessoas maximizar a sua relação recompensa-custo, na medida em que lidam com os outros (Schlenker, 1980). Nesse sentido, a transmissão da impressão positiva contribui para a obtenção de resultados desejados, que podem ser de aspecto social: como amizade, aprovação ou de natureza material, como conseguir determinado cargo ou promoção, por exemplo.

A importância da influência do *Self* na etapa de diagnóstico foi ratificada por outros peritos, que salientaram a necessidade de considerar o objetivo que a Marca pretende alcançar.

“Para construir ou fortalecer uma Marca nas mídias sociais, de forma consistente, não sendo apenas uma ação pontual, deve-se mergulhar no *Self*. Não pode pular a etapa do diagnóstico (autoconhecimento) e a definição de onde você quer estar (Entrevistado “J”).

“Existe um movimento onde as Marcas Pessoais estão tentando corporizar suas identidades. Nesse caso, o *Self* é fundamental, porque ele conta sua história, mostra a identidade, transmite emoções” (Entrevistado “G”).

O *Self* também impactará o conteúdo a ser comunicado por meio das mídias sociais. “Essa construção é realizada previamente, para saber o que vai postar, qual conteúdo será abordado nas redes. Logo, precisa haver o trabalho do *Self*, do autoconhecimento, entender quais as forças e fraquezas e definir como a Marca vai se posicionar (Entrevistado “B”).

No tocante aos atributos, muitas vezes a Marca Pessoal não terá os aspectos tangíveis, porque a pessoa não opta por isso. Mas os intangíveis, como *tom de voz*, precisa ser definido, assim como a personalidade e tipo de linguagem que será usado.

“Os atributos de Marca são muito importantes, deve existir clareza na identidade da pessoa e ser consistente. No planejamento geralmente falamos sobre identidade. Exemplo: assim como no produto Coca-Cola se observa os aspectos tangíveis e intangíveis, a Marca Pessoal também os tem” (Entrevistado “F”).

“Essa clareza que, num processo de Personal Branding, você traz os atributos que definem o *eu* numa totalidade, mas é uma escolha de certos atributos” (Entrevistado “E”).

Em contraposição, destacou-se certo senso de oportunismo que as pessoas têm usado, buscando ajustar seu discurso às temáticas valorizadas na atualidade, podendo afetar a credibilidade da sua comunicação. “Vejo as pessoas ajustarem o *Self* para aquilo que acham que o outro quer escutar. O *eu* cria o discurso, como parte daquilo que quero e me posiciono. É construir em cima daquilo que realmente acredito. Mas esses ajustes são feitos a todo momento, essa necessidade de agradar, de engajar” (Entrevistado “E”).

Essa prática tem sido motivada por temas em ascensão, basicamente, no cenário brasileiro, passando a ser representada nas narrativas visando alcançar engajamento. “Por exemplo: temas como inclusão, diversidade e sustentabilidade as pessoas incluem no discurso. Mas, se investigar por outros meios, as temáticas não são um valor para elas, embora defendem veementemente que são. Existe um *jogo* em que as pessoas se vêem melhor, quando usam um discurso bem visto. Isso fala do *Self* delas, não do valor em si” (Entrevistado “E”).

Baumeister e Tice (1986); Baumeister (1982) discutiram dois motivos distintos que relacionam-se à Autorrepresentação. Num cenário as pessoas podem se apresentar para uma audiência, numa tentativa de afetar seus comportamentos, uma função puramente social. Em outra situação, elas podem usar a Autorrepresentação para construir sua identidade pública. Então, por meio de atos de

Autorrepresentação as pessoas tentam tornar seu público consistente com seu ideal. É como se ao sair da apresentação ao público pudessem voltar a ser quem são na intimidade.

Na discussão sobre a influência do *Self* e Gestão de Impressões nos perfis de mídias sociais emergiu também a correlação com o Marketing Pessoal, termo ainda atrelado ao preconceito da autopromoção, como ilustra um entrevistado: “Uma cliente psicóloga detestava o *Instagram*, achava que era a *fogueira das vaidades*. Após fazer o curso de Marca Pessoal entendeu que a plataforma é apenas uma *vitrine* daquilo que se quer mostrar, por meio de um trabalho de identidade. Ressignificou completamente” (Entrevistado “k”).

Outro *expert* confirmou que o verdadeiro Marketing Pessoal não é auto-promocional. “Ele pode até usar o *Self*, mas vai agregar uma *proposta de valor* que a Marca Pessoal tem para oferecer ao mercado, que vai solucionar uma *dor* dessa audiência, desse consumidor” (Entrevistado “C”).

Paralelamente o especialista argumenta uma dissonância entre visibilidade e consistência no *Instagram*. “Pode gerar engajamento muitas curtidas, mas pode não gerar verdadeiramente aquilo que é a *proposta de valor* enquanto profissional: diferenciação competitiva, mercadológica, que usa as mídias sociais para comunicar essa proposta e gerar oportunidades de carreira, venda de produtos ou serviços” (Entrevistado “C”).

Em outra perspectiva foi enfatizada a importância do *Storytelling* nas mensagens e sua convergência com os objetivos estratégicos que o cliente pretende alcançar. “Que tipo de mensagem (inspiracional, educacional ou técnica) vou passar e colocar na história, pois as pessoas gostam de ver a nossa *cara*. No final, qual a intenção, porque é muito importante ter um propósito” (Entrevistado “H”).

E alinhado aos objetivos estratégicos do cliente, na atualidade, surge a importância de humanizar os perfis, agregar um pouco do estilo de vida, com bom senso do quanto revelar. “Buscamos outras coisas que sirvam ao propósito da Marca, fazemos combinações de pontos fortes, para o cliente não se sentir tão exposto” (Entrevistado “H”).

Outro aspecto enfatizado foram os valores, tais como credibilidade e autenticidade, que devem ser preconizados nas mídias sociais, para representar o *Self* e não ser a consequência dele. “Os valores obedecem uma interseção e a pessoa que te acompanha numa rede social, por algum tempo, vai se conectar com o valor que está em você. Então, não tem como sustentar uma *persona* por muito tempo, se não for real. A credibilidade precisa preceder o papel social. A rede social precisa ser um retrato do *Self* e não uma consequência” (Entrevistado “D”).

Igualmente comprovada a importância da autenticidade e, ainda, abordado o uso dos arquétipos que têm alcançado destaque na comunicação dos perfis. “Há quem queira ser diferente. Tem relação

com personalidade, perfil e arquétipo. Vemos essa influência arquetípica extremamente forte na comunicação nas redes, mesmo que algumas pessoas nem saibam do que se trata” (Entrevistado “A”).

Finalmente foram elucidados resultados concretos obtidos nos perfis de mídias sociais, mediante abordagem adequada do *Self*. “Oportunidades, convites, contratos. Resultados tangíveis e não índices de vaidade. Eles movimentam muito a rede e, vez por outra, são índices de autossabotagem. A questão dos filtros é tudo isso, o algoritmo trabalha por bolhas. As pessoas seguem e são seguidas por quem tem pensamentos similares ou por afinidade” (Entrevistado “A”).

Avançando na discussão, ficou compreendido que nesta etapa a Marca será comunicada ao público-alvo, por meio de ações intencionais e estratégicas, buscando traduzir o posicionamento – a ser representando pela escolha de fotos, narrativa e *Storytelling*.

Os peritos ratificaram a importância da comunicação ser autêntica, pois a Marca não existe apenas no digital, mas também no presencial. Assim, as impressões devem convergir. Foi, ainda, salientada a necessidade da temporalidade, para captar a solidez, consistência e constância na comunicação do perfil.

No tocante ao Branding defendeu-se que a imagem de um produto pode ser construída, mas a de Marca Pessoal pode apenas ser desenvolvida, realçando o protagonismo da autenticidade. Na gestão da Marca foi recomendado cuidar dos aspectos mensuráveis, conforme objetivos estabelecidos no plano de ação, já que imagem é apenas um dos fragmentos.

Quanto à aferição, os peritos defenderam a necessidade de indicadores precisos, porque o processo é baseado em gestão. Foram elencadas diferentes ferramentas, a maioria com a finalidade de verificar se determinado perfil é percebido pela forma intencional que comunica a imagem.

Para mensuração das percepções da imagem, usualmente, os especialistas realizaram recolha de *feedbacks* perante a audiência do indivíduo. A intenção é entender eventuais *ruidos* no comportamento, que possam ser ajustados e passem a representar fluidez, além de contribuir para a geração de impressões positivas nas relações que estabelece. A análise comprova a premissa de Gestão de Impressões. Para Papacharissi (2010), devido à estrutura e arquitetura das redes sociais digitais, entre o sujeito e sua rede de contatos, verifica-se uma convergência de tal magnitude que define os contornos da própria representação do *eu* e isso pode influenciar a construção da *persona* de determinado perfil no sentido de atingir determinado público.

Ainda foi reforçada a importância da conscientização relativa aos atributos de Marca, que podem ser usados intencionalmente nas interações com públicos diversos, procurando endossar os aspectos positivos que pretende deixar na lembrança da audiência, conforme Tabela 16 e discussão, a seguir:

Categoría	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Utilização da comunicação nas plataformas de mídias sociais	Influência do <i>Self</i> e Gestão de Impressões nos perfis de mídias sociais	Indicação da Marca ser comunicada ao público-alvo, por intermédio de ações intencionais e estratégicas, representando seu Posicionamento, por meio das fotos, narrativa e <i>Storytelling</i> . Os entrevistados recomendam autenticidade na comunicação <i>on-line</i> e <i>off-line</i> , visando convergência nas impressões.	"A escolha de fotos, narrativa e <i>Storytelling</i> está relacionada ao posicionamento". "A mensuração dos resultados é fundamental na gestão da Marca Pessoal, pois imagem é só um fragmento". "As mídias sociais só potencializam a construção da imagem". "Quando comunicar deve-se conjugar dois fatores: o público-alvo e a autenticidade". "Se gestos e imagem são ferramentas de Marca, posso usá-los estrategicamente e otimizar atributos, enquanto eles poderiam passar despercebidos numa conversa".

Tabela 16: Influência de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais

Os peritos confirmaram a importância da temporalidade para observar a solidez de determinado perfil, nas mídias sociais. Porque há usuários que priorizam a visibilidade, em detrimento da consistência, podendo afetar sua credibilidade. "O que vemos na Gestão das Impressões é que as pessoas, a cada semana, buscam alguma outra coisa, que talvez funcione melhor que a primeira. Se sigo um perfil há pouco tempo, não tenho muita substância, não interagi tanto para captar o quão sólida, consistente e constante é a comunicação" (Entrevistado "E").

Quanto aos elementos para comunicar a Marca eles deverão ser selecionados baseado no posicionamento pretendido para o perfil. "Toda escolha de fotos, narrativa e, principalmente, o *Storytelling*, contado por meio das fotos e textos que se escreve nas discussões, está diretamente relacionado com a forma como se quer posicionar" (Entrevistado "G").

Para apurar a Imagem de Marca, há especialistas que usaram metodologia de pesquisa para entender a visão do cliente sobre sua imagem. Em seguida, estabeleceram amostra e confrontaram com o que o cliente acredita como se vê e como é realmente visto. "Consulto o universo do cliente incluindo: profissional, pessoal, muito próximo e distante, contatos *on-line* e *off-line*. Avalio o ecossistema em torno dele para entender percepções diversas sobre o mesmo indivíduo" (Entrevistado "I").

O perito denominou essa *orquestração dos sinais* em busca do reconhecimento planejado ou posicionamento desejado. Essa *orquestração* refletirá as experiências proporcionadas em todos os *pontos de contato* e experiência da Marca, *off-line* ou *on-line*. "Por exemplo: Se acreditar que quero ser reconhecido por qualidade aquilo que faço e dar esses sinais. É quase óbvio. Ou seja: avaliar nos perfis, na vida, se o conjunto comunica o que eu gostaria que comunicasse. Minha imagem vai ser reconhecida por aquilo que eu gostaria? E então, ajustar esses sinais" (Entrevistado "I").

Sobre aferição há peritos que defenderam a necessidade de ter indicadores precisos. O processo é todo baseado em gestão. "A imagem é, obviamente, a Marca Pessoal, mas tem vários objetivos: de

personalidade, comerciais, profissionais, *networking*, *storytelling*, arquétipos, comunicação, *portfólio* de serviços. A mensuração desses resultados é fundamental no processo de gestão, pois imagem é só um fragmento. As mídias sociais só potencializam a possibilidade de construir uma imagem" (Entrevistado "C").

Outro aspecto evidenciado, no tocante ao Branding, se baseou na premissa de que a imagem de um produto pode ser construída, mas a de uma Marca Pessoal não. "Defendemos a autenticidade da imagem. A projeção deve estar alinhada com quem verdadeiramente sou, embora possa ser melhorada para gerar a percepção. Precisamos ter indicadores e ferramentas para verificar se somos percebidos pela forma intencional e estratégica que comunicamos a imagem, alinhada à essência. Mensurando as percepções dessa imagem que chega à audiência" (Entrevistado "C").

Alinhado à essa visão, um especialista considerou que atualmente vivemos uma aceleração e há certa confusão entre visibilidade, autoridade e popularidade. E enfatizou: "Personal Branding é o processo de gerenciamento da Marca Pessoal. Estão confundindo com Consultoria de Imagem ou Marketing Pessoal. Personal Branding é uma profissão não regulamentada no Brasil e até nos Estados Unidos, que foi o seu berço. Imagem você cria e ela pode não ter relação com sua verdadeira identidade. É possível enganar algumas pessoas, mas não profissionais com preparação maior" (Entrevistado "A").

Buss & Briggs (1984) discutiram algumas das condições sob as quais é mais provável que o fingimento ocorra. Propuseram, por exemplo, que essa pretensão é mais provável para os indivíduos em ocupações altamente visíveis, como: políticos e professores. Além disso, sugeriram que o fingimento ocorre mais frequentemente em relações superficiais. Na medida que ela se aprofunda, torna-se cada vez mais difícil manter o engano.

Verificou-se que a comunicação nas mídias sociais deve conjugar dois fatores: o público-alvo e a autenticidade. "Porque atraímos aquilo que projetamos. Se comunicar uma imagem formal e sóbria, atrairá um determinado tipo de pessoa, já uma imagem sensível e carinhosa, atrairá outros tipos. Logo, quando comunicar deve priorizar dois fatores: o público-alvo e ser autêntico" (Entrevistado "H").

Não obstante, foi questionada a ênfase da estratégia na gestão da Marca Pessoal. "As pessoas ao se lançarem numa comunicação social tentam ser autênticas. Acho um paradoxo tratar a Marca Pessoal, mais Marca, do que pessoal. Acho que estamos muito envoltos nessa atmosfera de estratégia" (Entrevistado "D").

Sobre os tipos de conteúdo os *experts* salientaram as derivações obtidas mediante o crescimento das práticas do Marketing digital, variando de perfis inspiracionais, educativos e até os ostensivos.

“Conteúdos mais técnicos aos inspiracionais, todos os sinais contam. Há pessoas que querem seguir a perfeição e outras a verdade. Mas ambos cansam, deve ser um *mix*. Seguir o inspiracional, ver coisas bonitas, mas também conteúdos afins aos seus objetivos” (Entrevistado “H”).

“Hoje vemos algo absurdo que é o Marketing de ostentação. Muitos usam essa técnica para demonstrar suposto enriquecimento rápido, a partir daquilo que ofertam. Sempre falo que Marca Pessoal não pode ser *máscara pessoal* (Entrevistado “K”).

Outro item defendido por um perito foi a dissociação entre Marca Pessoal e presença nas mídias sociais, embasando seu ponto de vista na necessidade de autenticidade. “A Marca não existe só no digital, porque é uma pessoa, então tem que partir de um estudo verdadeiro sobre quem é. E não existe possibilidade de sucesso sem autenticidade da Marca Pessoal” (Entrevistado “K”).

O especialista salientou o preconceito que a Marca Pessoal herdou do Marketing Pessoal, uma das técnicas do processo de Personal Branding. “Ainda existe preconceito grande sobre Marca Pessoal, um peso enorme do Marketing Pessoal, de autopromoção. Mas Personal Branding é um termo originário dos Estados Unidos, não tem tradição de Marketing Pessoal e sim de Marca Pessoal. Refere-se à gestão da Marca, que é potencializar o que somos e usar estrategicamente, sem perda de autenticidade ou precisar ser um personagem” (Entrevistado “K”).

E exemplificou a aplicação prática da Gestão de Impressões para otimizar a percepção de Marca. “Se sei que cores comunicam, meus gestos e minha imagem pessoal são ferramentas de Marca Pessoal, então posso usá-los estrategicamente e não há mal nisso. Vou otimizar características, atributos, pontos fortes meus, enquanto eles poderiam passar despercebidos numa conversa. Porque, na falta de consciência, eu não uso isso de forma disciplinada” (Entrevistado “K”).

#### **4.2.2.3 Tipos de perfis nas diversas plataformas on-line**

No tocante aos tipos de perfis nas plataformas *on-line* a maioria dos especialistas defende que o indivíduo deve estar presente nas redes relacionadas com seu posicionamento e ter a linguagem específica de cada plataforma.

Igualmente propuseram um perfil único, onde pessoal e profissional precisariam convergir, especialmente, para reforçar o lado humano da Marca. Foi destacado que o tipo de perfil não deve ser uma estratégia pré-definida que funcionaria para todos.

Porém, os peritos propõem que a narrativa e o posicionamento devem ser os mesmos, nos diferentes tipos de mídias sociais. Formato e linguagem têm de ser adaptados, porque a pessoa é única. Todavia, o conteúdo não precisa ser o mesmo, para que o público-alvo tenha interesse em seguir todas as plataformas que o perfil decidir comunicar.

Os *experts* consideraram o posicionamento uma premissa de Marca Pessoal, assim como a consistência, coerência e constância. Diante disso, diluir esforços em posicionamentos diferentes, não contribui para a Estratégia de Marca.

A coerência foi ressaltada como um dos principais responsáveis pelo sucesso da Marca Pessoal, fundamentalmente, por gerar credibilidade, contribuir para o atingimento de objetivos e impactar a imagem projetada nas diferentes plataformas.

Um ponto estratégico proposto por um *expert*: o perfil deve criar seu conteúdo base, para posteriormente expandi-lo nas mídias sociais.

Em relação ao uso das plataformas foi considerado que o *Instagram* permite uma comunicação mais conceitual e o *LinkedIn* uma abordagem para assuntos da atualidade. Concernente à linguagem, no *LinkedIn* uma abordagem profissional, mediante conteúdos mais profundos e no *Instagram* formatos mais leves e humanizados.

Finalmente, na compreensão dos peritos, existe um fio condutor relativo à essência da Marca, mas que deve acompanhar o perfil da rede, conforme Tabela 17 e discussão a seguir:

Categoría	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Utilização da comunicação nas plataformas de mídias sociais	Tipos de perfis nas diversas plataformas <i>on-line</i>	Indicação de uso das plataformas relacionadas ao Posicionamento da Marca. Recomendação que a narrativa e o posicionamento devem ser os mesmos, mas o conteúdo distinto, para gerar interesse no público-alvo em seguir todas as plataformas que o perfil comunicar.	"Posicionamento é premissa de Marca Pessoal, além da consistência, coerência e constância. Diluir esforços em posicionamentos diferentes, não faz sentido como estratégia de Marca". "O conteúdo não deve ser o mesmo, senão o público não precisa seguir todas as plataformas". "Estar presente nas redes relacionadas com o posicionamento, com linguagem específica de cada plataforma". "No <i>LinkedIn</i> uma linguagem profissional e conteúdos profundos. No <i>Instagram</i> linguagem <i>humanizada</i> ". "Existe um fio condutor relativo à essência da Marca, que deve estar em todos lugares onde ela esteja, mas acompanhar o perfil da rede".

Tabela 17: Tipos de perfis nas plataformas *on-line*

Os peritos consideraram que cada plataforma tem uma forma de posicionamento, requerendo convergência relativa ao propósito do cliente. "Precisa manter o mesmo posicionamento com linguagens diferentes, respeitando as características de cada plataforma. Se comportar no *Instagram* do mesmo jeito do *LinkedIn*, vai ser péssimo, sem engajamento" (Entrevistado "I").

"Precisa assinar, endossar com o seu nome. É a maior Marca. O conteúdo deve atender ao público daquela plataforma. Meus clientes no *Instagram*, são um pouco diferentes dos meus poucos clientes no *LinkedIn*. Relativo aos clientes, devem obedecer ao perfil da plataforma" (Entrevistado "D").

Os especialistas defenderam que narrativa e posicionamento são os mesmos, em diferentes plataformas. "O conteúdo não precisa e não deve ser o mesmo, senão pode parecer que o público não

precisa seguir a pessoa em todas as plataformas. Precisa ter coerência e consistência na comunicação, aí seriam complementares” (Entrevistado “E”).

“Quando definimos qual espaço o cliente quer ocupar na mente do outro, como quer ser lembrado, sua *proposta de valor* diferenciada, o que ele entrega. Essa construção precisa ser muito clara, pois tudo que ele fizer deverá estar alinhado com esse lugar” (Entrevistado “F”).

Logo, formato e linguagem devem ser adaptados, porque a pessoa é a mesma. “O posicionamento é uma premissa de Marca Pessoal, assim como a consistência, coerência e constância também são. Se diluir esforços tentando fazer posicionamentos diferentes, não faz o menor sentido como estratégia de Marca” (Entrevistado “K”).

A coerência foi atestada como um dos principais responsáveis pelo sucesso da Marca Pessoal, fundamentalmente, por gerar credibilidade. “Porque gera confiança e credibilidade, que vem a ser o mais importante. Sem isso, não gera negócios, nem alianças, não avança” (Entrevistado A”).

Por contribuir para o atingimento dos objetivos. “Cada elemento do Branding ajuda a construir, ou confundir, quem está do outro lado. Se não tem coerência entre plataformas, o esforço é diluição de energia e tempo para chegar ao objetivo” (Entrevistado “K”).

E, também, por impactar a Imagem de Marca projetada nas diferentes plataformas. “Atualmente, profissionais de recursos humanos não olham apenas o *LinkedIn* do candidato. Eles olham 360 graus para perceber aspectos políticos, preferências, comportamentos, hábitos de consumo, ideologias. Valores são muito pesquisados e observados pelas empresas. Precisa de coerência naquilo que projeta, entender que pode usar a rede com estratégia do que expor, as questões profissionais e pessoais, uma mescla” (Entrevistado “A”).

No posicionamento deverão ser delineados aspectos intangíveis da Marca, como o *tom de voz*, porque vai resultar na forma como será reconhecido pelo mercado. “Se a estratégia for usar *Spotify*, *Podcast* com objetivo de promover um produto ou negócio, não deve levar o mesmo conteúdo para o *Instagram*, por exemplo” (Entrevistado “K”).

“Se fala sempre na terceira pessoa, deve manter uma coerência no *tom* da mensagem. O conteúdo precisa ser adaptado” (Entrevistado “H”).

Um ponto estratégico defendido por um perito é que o cliente deve criar seu conteúdo base, para posteriormente expandi-lo nas mídias sociais. “Os clientes perguntam: o que fazer no *LinkedIn*? O que dizer no *Instagram*? É a preocupação deles. Digo que eles estão começando pelo fim. Criarei meu conteúdo e depois distribuirei pelas mídias sociais, fica muito mais fácil” (Entrevistado “H”).

No tocante aos tipos de perfis nas plataformas *on-line*, a maioria dos especialistas defendeu que pessoal e profissional devem convergir: “*Instagram* deve ter único perfil, pessoal e profissional. Sei que essa opinião diverge de muitas, mas acredito na simplicidade de apenas um, inclusive para reforçar

o lado humano da Marca, porque as pessoas querem ver não só o profissional. O *Instagram* permite isso e talvez o *LinkedIn* não” (Entrevistado “F”).

“Porém, se você é uma pessoa que adora publicar conteúdos muito pessoais, pode fazer um *close friends* para falar deles. No perfil profissional é importante trazer aspectos pessoais, como estratégia de gerar identificação, por isso eles deveriam estar em conjunto, na mesma conta” (Entrevistado “B”).

Foi, ainda, ressaltado que o tipo de perfil não deve ser imposto por um consultor ou ser uma estratégia pré-definida que funciona para todos. “O vídeo é uma das tendências para estar no *Instagram*, *LinkedIn* ou *YouTube*. Ele é fundamental, porque gera conexão emocional mais rápido. Mas se o cliente não está preparado, desenvolvemos um plano de ação para capacitá-lo em técnica de oratória. Precisa ter coerência da sua Marca Pessoal em todas as redes sociais” (Entrevistado “C”).

Quanto ao uso das plataformas foi considerado que o *Instagram* permite uma comunicação mais conceitual e o *LinkedIn* uma abordagem para mídia de oportunidade, ou seja, assuntos em discussão na atualidade. “É possível trazer conteúdos do *Instagram* para o *LinkedIn*, mas o contrário é mais difícil” (Entrevistado “F”).

“No *LinkedIn* precisa ter linguagem profissional, conteúdos mais profundos. No *Instagram* a linguagem é de menor conteúdo, mais leve e traz humanização. Existe um fio condutor que está relacionado à presença e essência da Marca, que precisa estar presente em todos os lugares, mas precisa acompanhar o perfil da rede social” (Entrevistado “G”).

Da mesma forma valorizada a identidade do cliente. Ela vai reverberar na narrativa da Marca. “Entender esse indivíduo, o diagnóstico de como ele está nas plataformas. E mais: perceber que cada profissional tem a sua *política de privacidade*, o quanto da sua vida é exposto. Culturalmente é um aspecto extremamente relevante, porque há culturas *fechadas* e outras *abertas*. Em várias situações precisamos entender de nicho e mercado” (Entrevistado “A”).

Outro ponto abordado é que as Marcas Pessoais estão se posicionando nas redes, de forma extremamente institucional, se tornando impessoais. “A sensação é que se vê pessoas diferentes, mas no final Marca Pessoal é para gerar distinção e diferenciação. Porque se olhar a conta de dez profissionais da mesma área, estão todos seguindo o *script*” (Entrevistado “E”).

O argumento pode estar relacionado à falta do lado pessoal que deveria estar mais evidente nas Marcas. Mas o motivo da massificação dos perfis poderia ser atribuído ao aumento da concorrência, resultando em oportunidade para os especialistas em Marketing Digital que fomentam esse mercado.

#### **4.2.3 Gestão da Marca Pessoal**

Após análise da dimensão comunicação nas mídias sociais e seus desdobramentos, será analisada a gestão da Marca Pessoal e suas derivações.

A primeira categoria a ser analisada será a homônima “Gestão da Marca Pessoal” e suas subcategorias “Fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal” e “Avaliação e mensuração da Marca Pessoal”. Por último será abordada a categoria “Benefícios e impactos da Marca Pessoal” junto das subcategorias “Benefícios da gestão da Marca Pessoal no mercado de trabalho atual” e, finalmente, “Impacto da Marca Pessoal no capital social e reputação”, conforme a seguir.

#### **4.2.3.1 Fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal**

Verificou-se um conjunto de fases que conduzem o processo de Personal Branding. Genericamente elas podem ser agrupadas em quatro etapas: Diagnóstico, Planejamento, Comunicação e Acompanhamento. Embora tenham o mesmo objetivo, podem ter nomenclaturas distintas, variando conforme o método adotado pelos peritos, que deverá abranger os atributos e práticas necessários à gestão da Marca Pessoal.

Diagnóstico é a primeira etapa: por meio de ferramentas diversas visa promover o autoconhecimento relativo à Identidade da Marca, traduzindo quem ela é, o que faz, quais seus valores.

Planejamento é a segunda etapa: seu insumo é o conjunto de características apurado no diagnóstico, que formará os atributos de Marca. Nesta fase se define a *proposta de valor*, que representará os diferenciais do indivíduo. Outros elementos a serem identificados podem ser: contextualizar cenário, público-alvo, canais, modelo de comunicação e métricas. Há ainda definições mais específicas como *tom de voz*, formalidade ou informalidade da fala.

Comunicação é a terceira etapa: considerando o público-alvo que pretende atingir e sua concorrência no mercado serão articuladas as plataformas digitais para entregar a *proposta de valor*.

Acompanhamento, quarta etapa: visa alcançar o reconhecimento do mercado, concernente à *autoridade* em determinado tema ou área, resultando na Imagem da Marca, conforme Tabela 18 e discussão a seguir:

Categoría	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Gestão da Marca Pessoal	Fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal	Indicação de etapas sequenciais para o processo de Personal Branding: -Diagnóstico: Identidade da Marca; -Planejamento: Posicionamento. -Estratégia: Imagem (ações comunicacionais: conteúdo, narrativa, tipos de mídias sociais);	“São quatro fases essenciais à gestão da Marca: Diagnóstico, Planejamento, Comunicação e Acompanhamento”. “No diagnóstico identifico valores, crenças, forças e fraquezas”. “O Planejamento da Marca Pessoal pode ser comparado ao de uma empresa, precisa ter metas e objetivos eficientes”. “Posicionamento é baseado no diagnóstico”. “Gerenciar a narrativa, entender o movimento na rede de relacionamento”.

Categoria	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Gestão da Marca Pessoal	Fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal	-Acompanhamento: gestão do processo.	"Avaliação do mercado: perceber como é visto atualmente e como gostaria de ser após o processo".

Tabela 18: Fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal

A primeira etapa do processo de Personal Branding é o diagnóstico, quando os peritos usaram diferentes estratégias para chegar até ele, usualmente abrangidas por entrevistas.

“Faço uma entrevista com a pessoa para levantar suas competências e habilidades, o que admira nela mesma, o que faz de especial. Depois trabalho a imagem atual, por meio da coleta de *feedbacks*, para entender o que as pessoas (com níveis diferentes de interação, formalidade e intimidade) enxergam de valor nelas” (Entrevistado “K”).

Há especialistas que preconizaram o *Storytelling* para iniciar o trabalho.

“Nessa etapa extraio a essência do cliente, que não está baseado só em características, mas na sua experiência e história de vida. Meu processo começa com o cliente escrevendo a biografia dele, como se estivesse contando sua história, escrevendo o livro de sua vida e a partir daí vou investigar” (Entrevistado “G”).

Quanto aos direcionadores que fomentam o diagnóstico e que impactarão a Identidade da Marca, foram elencados alguns passos: autoconhecimento, clareza de objetivos, avaliação do mercado e da imagem percebida.

- “Autoconhecimento: identifico pontos fortes, o que o cliente quer fazer, como quer ser visto;
- Objetivos claros: para a estratégia de comunicação (aplico questionário intensivo focado no cliente);
- Avaliação do mercado: perceber como é visto atualmente e como gostaria de ser após o processo.

Depois junto uma série de elementos: quem ele é, aquilo que faz, valores que o movem, onde quer estar, é o que chamo de Identidade da Marca” (Entrevistado “H”).

Baseado no diagnóstico os especialistas, usualmente, evoluíram para a definição do posicionamento. Entretanto, a sequência das etapas varia conforme o método adotado ou desenvolvido por cada profissional.

Há quem comece pelo diagnóstico de imagem para desdobrar as demais fases. “O Posicionamento da Marca é baseado no diagnóstico. Já as etapas do meu método são: Diagnóstico; Definição (escrevemos como a pessoa quer ser percebida); Desenvolvimento; Derivação. Na etapa desenvolvimento trabalho os quatro pilares: conteúdo; imagem pessoal; *lifestyle*; *networking*” (Entrevistado “K”).

Outros usam o diagnóstico para obter uma visão abrangente do que a Marca pretende ser, fazer e comunicar. “Pelo meu método trabalho o diagnóstico, para contextualizar o cenário, entender o público, desenhar a oferta, conhecer os canais, o modelo de comunicação, as métricas para o

acompanhamento. São quatro fases importantes essenciais e interdependentes para a gestão da Marca Pessoal: Diagnóstico; Posicionamento; Comunicação e Acompanhamento” (Entrevistado “D”).

“Toda prática de gestão da Marca Pessoal deve envolver os seguintes passos: Diagnóstico; Definição; Plano de ação; Ações estratégicas (execução e mensuração). Entendo que todos nós somos e deixamos uma Marca, uma impressão onde passamos. Transmitimos uma mensagem por meio da nossa imagem, pela forma como nos comportamos, vestimos e por todas nossas escolhas” (Entrevistado “J”).

E ainda há quem inicie o processo consoante os objetivos e elementos que comunicam a Marca. “É uma fase muito estratégica, em que defino o *ser* para o mundo. Envolve também a linguagem corporal, comunicação verbal, vocabulário, *tom de voz*, formalidade ou informalidade da fala” (Entrevistado “B”).

No tocante ao posicionamento foram realçados alguns parâmetros considerados essenciais para defini-lo:

- Clareza interna: se a pessoa não tem noção do seu diferencial, da vantagem competitiva, *proposta de valor*, não tem clareza para quem ofertar valor;
- Articulação e comunicação para o mercado: usar as plataformas e meios de comunicação para entregar ao mercado a *proposta de valor*. E o mercado começa a observar;
- Reconhecimento da *proposta de valor*: o mercado reconhece a proposta e não tem mais barganha por preço. Chega até à pessoa quem ela gostaria de atrair” (Entrevistado “A”).

Relativamente aos atributos de Marca, os peritos ponderam que, embora devam ser positivos, consideram oportuno cuidar das vulnerabilidades ou fraquezas, na perspectiva de desenvolvê-las e integrá-las. “Defendo que devemos cultivar uma vulnerabilidade. Eu diria o seguinte: pegar os atributos do *Self*, ajustar ou ressignificar, conforme o caso, calibrar a melhor aplicação. Depois fazer gestão dos sinais nessa direção” (Entrevistado “I”).

“No diagnóstico trabalho a identificação dos valores, crenças e forças do indivíduo. Com um olhar para fraquezas que seja *inclusivo*, para saber como administrar, não com o intuito de apagar e esconder, mas sobre ser incluído, inclusive porque está lá. Não adianta querer falar sobre gestão da Marca, sem saber: para quem, por que, para que, o que quero como resultado” (Entrevistado “E”).

Para ilustrar os fatores diferenciadores utilizados na gestão da Marca Pessoal, na compreensão de um perito, os atributos são totalmente individuais e muito específicos. Ressalta que o autoconhecimento é fundamental para a pessoa perceber esses atributos em si, quando eles estão acontecendo, para trazer a Marca Pessoal. E exemplifica: “Suponhamos que a pessoa é convidada para palestrar e a Marca dela é voltada para inovação. Assim, deverá trazer inovação para a palestra, mesmo se o tema não for esse. Portanto, a temática precisará estar *colada* ao palestrante, pois foi

identificada no seu inventário. Chegamos à conclusão que é um atributo verdadeiro da pessoa, além de ir ao encontro do objetivo que ela quer alcançar. Ou seja, cumpre dois papéis” (Entrevistado “F”).

Foi confirmado que cada pessoa tem características e dons únicos e enfatizada a relevância do autoconhecimento para definição da Identidade da Marca. “Acho que o principal no processo de gerenciamento da Marca Pessoal é tirar da transparência os talentos que as pessoas têm. Autoconhecimento e reconhecimento da identidade são fundamentais para a programação. É a parte mais importante e rica do meu processo, onde consigo extrair informações que farão a diferença no posicionamento” (Entrevistado “G”).

No que se relaciona às ferramentas para mapear forças e fraquezas da Marca foi destacada a *Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)* como eficaz. “Quando trabalhamos um processo de projeção grande, usamos *Análise SWOT* pessoal como uma das 35 ferramentas e ela tem a parte das fortalezas” (Entrevistado “A”).

Outro ponto considerado necessário refere-se ao estabelecimento de métricas para aferição do processo de gestão da Marca. “Precisa, constantemente, fazer algo, porque tudo muda: você, as pessoas ao seu redor, o ambiente, o mundo, as conversas, os valores sociais. O ciclo de vida da pessoa também muda e está tudo certo” (Entrevistado “E”).

“A estratégia de carreira, o negócio, precisa atender a estratégia de vida e não ao contrário. A jornada começa pela gestão dos indicadores internos. Depois vai para as camadas externas, gestão da comunicação: quais plataformas e capacidade de estar nelas. As ações precisam ter clareza de objetivos de curto, médio e longo prazos, verificar se vai realizar ou não” (Entrevistado “A”).

No tocante ao planejamento da Marca Pessoal foi comparado ao de uma empresa, requerendo a necessidade de acompanhamento contínuo. “Não pode ter muitas metas e objetivos, precisa ter aqueles que são eficientes. Gerenciar a narrativa, entender o movimento estratégico na rede de relacionamento, perceber como alcança êxito e impacto, aumentando a influência. O mercado reconhece influência e autoridade” (Entrevistado “A”).

“Tem que ter persistência, resiliência, visão, articulação, movimento, mantendo coerência, princípios e valores. Então você concentra energia, as pessoas e as oportunidades chegam” (Entrevistado “A”).

Também foi salientado o aspecto estratégico do processo de gestão da Marca Pessoal, relativo à contribuição na geração de resultados efetivos para os profissionais da atualidade. “Acredito muito no *Personal Brander* para auxiliar profissionais do século 21 a alcançarem resultados mais eficazes, por meio de uma gestão consciente e intencional das suas Marcas Pessoais” (Entrevistado “C”).

Em relação às estratégias de comunicação a serem usadas para que o posicionamento seja efetivo e percebido pela audiência foram mencionados aspectos tangíveis e intangíveis. “Acredito que quando

nos referimos à comunicação, falamos da verba, meta que usamos para ser a distinção. O segundo aspecto que acho importante é o *tom de voz*" (Entrevistado "B").

"Nós trabalhamos muito o *networking*, conectar com outras pessoas. Quando usamos essa consciência para a gestão estratégica da Marca Pessoal, ampliamos e potencializamos, fazendo escolhas conscientes de acordo com uma estratégia" (Entrevistado "C").

Foram salientados um conjunto de critérios considerados pertinentes para serem trabalhados na etapa de posicionamento.

A importância dos valores e atributos de Marca identificados no diagnóstico impactarão o diferencial a ser comunicado. O *tom de voz* e as sensações que pretende passar ao público-alvo, são exemplos. A combinação de elementos para chegar à diferenciação, devido à dificuldade de encontrar áreas vazias para determinada especialidade. Identificação da singularidade que permitirá explorar a desigualdade de determinada Marca.

Foram detalhadas algumas práticas de como usar o diferencial aplicado na comunicação nas mídias sociais, realçando-o como *proposta de valor*, por meio de uma estratégia competitiva. Também foi salientado o aspecto do conteúdo ser autoral, indo ao encontro das exigências do consumidor da atualidade.

Por último destacada a convergência da comunicação da Marca pessoal e laboral, que estão entrelaçadas e fortemente humanizadas na atualidade, conforme sintetizado na Tabela 19 a seguir:

Categoría	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Gestão da Marca Pessoal	Fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal	Referência que a diferenciação é identificada no Diagnóstico. Indicação de usar elementos comunicacionais relacionados aos pontos fortes do indivíduo (ex: escrita, foto, vídeo). Indicação de usar a <i>proposta de valor</i> como estratégia competitiva na comunicação. Recomendação de convergência entre perfil pessoal e profissional.	"Um fundamento das Marcas é construir desigualdade, acentuar a singularidade". "Definir valores e posicionamento nos difere como Marcas. A diferenciação está na pessoa (encontrada no diagnóstico)". " <i>Tom de voz</i> , a sensação que o outro vai sentir finalmente". "Utilizar recursos de comunicação relacionados aos pontos fortes da pessoa. (ex: escrita, fotografia, oralidade, vídeo)". "Usar o diferencial na <i>bio</i> , como <i>proposta de valor</i> , permeando os discursos na comunicação (estratégia competitiva)". "Não separo Marca Pessoal e profissional, sempre defendo a linha da humanização, trazer um pouco mais da intimidade".

Tabela 19: Fatores diferenciadores a serem usados na comunicação de Marca Pessoal

Constatou-se que todas as pessoas deixam uma Marca, uma impressão, além de transmitir uma mensagem por meio da imagem, do comportamento e vestuário, porque cada indivíduo tem sua história. "Portanto, já somos diferentes e não precisamos encontrar um diferencial, mas identificar pontos relevantes e saber comunicá-los. Definir valores e posicionamento é o que nos difere enquanto Marcas. A diferenciação está na pessoa e é encontrada no diagnóstico" (Entrevistado "J").

Sem diferenciação não existe Marca, porque um dos fundamentos das Marcas é construir alguma desigualdade. “Acentuar a singularidade que deve estar na pessoa e não externamente. Dou outro significado pra isso: acentuar esse traço, para diferenciá-lo” (Entrevistado “I”).

“Vamos entender na história da pessoa, sua experiência profissional, características pessoais, seus talentos e diferenciais” (Entrevistado “K”).

Vale destacar a relevância da autenticidade e o uso adequado do *tom de voz* como diferencial, na perspectiva de evocar as sensações desejadas perante a audiência . “Achar o seu *tom de voz* e usar, mas não é fácil. Saber envolver os temas, a personalidade, a relação que se cria, é o que tem motivado meu trabalho. Tenho pensado na importância do *tom de voz*, a sensação que o outro vai sentir finalmente” (Entrevistado “E”).

Autenticidade é um atributo enfatizado pelos peritos como diferencial da comunicação atrelado à originalidade, no sentido de sair da massificação e se distinguir. “Nesse universo de comunicação de Marcas Pessoais, do ponto de vista de mídias sociais, o conteúdo autoral é uma exigência do consumidor do século 21” (Entrevistado “C”).

Um ponto bastante frisado foram os recursos de comunicação relacionados aos atributos que são fortes na pessoa, por exemplo: escrita, fotografia, oralidade e vídeo. Mas, deve-se tomar cuidado para não forçar a utilização, só porque é tendência. “Saber potencializar os pontos fortes de comunicação, porque não vai chegar a todos, mas sim à audiência certa” (Entrevistado “C”).

Quanto à forma de como chegar aos fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal, há especialistas que realizam coleta de *feedbacks* junto dos *stakeholders* do cliente. “Primeiro identificamos os atributos predominantes, depois sintetizamos por meio de análise crítica das repetições (o que é recorrente) e agrupamos. Ao final, buscamos gerenciar para ter consistência, porque as pessoas respondem à pesquisa com palavras diferentes, embora queiram dizer o mesmo. Aí vem o campo semântico da Marca, uma *nuvem de palavras*. Então juntamos tudo isso e essa palavra passa a ser o que deverá ser marcado na cabeça das pessoas” (Entrevistado “K”).

Outra forma apurada para chegar aos diferenciais é pesquisar a concorrência do cliente, para entender que atributos possui, sua originalidade. “Se trabalho um advogado, seus elementos diferenciadores serão importantes no mercado onde está inserido. Mas nem todos os diferenciais dele são importantes para o mercado. Será preciso entender qual é a sua força. E não separo Marca Pessoal e profissional, sempre defendo a linha da humanização, trazer um pouco mais da intimidade” (Entrevistado “G”).

E, posteriormente, buscar uma área que não esteja ocupada, porque, na atualidade, é muito difícil encontrar diferenciação numa área de atuação 100% vazia, onde não exista absolutamente ninguém. “Mas é possível encontrar áreas onde se mistura elementos para encontrar a diferenciação nas

combinações. Por exemplo: um *chef* de cozinha que foi arquiteto. Combinamos arquitetura com cozinha até encontrar algo inusitado” (Entrevistado “F”).

A análise da concorrência foi corroborada como passo prévio à definição dos diferenciais que serão comunicados no posicionamento de Marca. “Antes da estratégia de comunicação, faço uma análise do mercado, para perceber: os *players* em atuação, como o cliente poderá inovar, se diferenciar, quem é seu público-alvo. Fazer uma estratégia de mercado para o posicionar” (Entrevistado “H”).

Há *experts* que realizam o processo exploratório, por meio de conversa com o cliente, para encontrar seus diferenciais que subsidiará as práticas comunicacionais. “Após encontrá-lo, vamos comunicar a Marca e precisamos definir como incluir no conteúdo diário das redes sociais (considerando ser aqui o foco principal). Vamos produzir conteúdo educativo e dar maior valor a esse aspecto, o diferencial, trazer o *testemunho*” (Entrevistado “B”).

Entretanto, o diferencial foi considerado uma posição relativa, geralmente considerada a partir da análise da concorrência. Ou seja: deve-se procurar eleger um diferencial ainda inexplorado ou pouco usado pelos concorrentes, visando obter destaque. Essa definição é encontrada por meio de pesquisa junto à audiência do cliente, como no exemplo: “Quando você pensa em (nome do cliente), que palavras vêm à sua mente? Como enxerga o que se destaca nele? Mas as pessoas não citam o mesmo diferencial, pois depende da relação com o avaliado e da experiência obtida com os concorrentes. Outro ponto importante: o diferencial não é uma posição absoluta e sim relativa. Analiso os concorrentes para verificar se tem alguém se destacando pelo diferenciador encontrado, para escolher o diferencial que será trabalhado” (Entrevistado “K”).

O *Storytelling* foi também elencado como uma das técnicas primordiais, na atualidade, para construir espaço de posicionamento, gerar conexão e ser lembrado, porque trata da arte de contar histórias. Outras técnicas mencionadas foram: *networking* e *netliving*. “Desde o *networking* numa palestra, no relacionamento, em vídeos, no *on-line*, em todas as esferas, dominar essa técnica acho que é um grande fator. Igualmente estratégico é o *netliving*, que parte da generosidade em dar, sem esperar retorno, vincular esse atributo à Marca Pessoal. Muitas vezes você não é a resposta, mas pode fazer a interface, por meio de sua rede e agregar valor à sua Marca Pessoal” (Entrevistado “A”).

Em se tratando das formas de aplicação do diferencial na comunicação da Marca, há quem adote uma estratégia competitiva, realçando a *proposta de valor* do cliente que é comunicada por meio das mídias sociais. “Usaremos o diferencial talvez na biografia, como *proposta de valor*, trazer esse aspecto para mostrar aos potenciais clientes, o que pode entregar de valor. Então vai permear diversos discursos da comunicação, para que o cliente possa perceber esse diferencial e, até pagar mais, talvez, ou selecionar aquele profissional diante de outros. É uma estratégia competitiva” (Entrevistado “B”).

No tocante ao processo de gestão da Marca de pessoas, foi ratificada a convergência com a de produtos, no sentido de distinguir por meio do conceito. “Quando coloco no mercado meus clientes,

elas não podem ter conceitos parecidos, ainda que tenham a mesma função. Há fatores que ajudam a explicar o conceito e a Marca. Alguns exemplos: experiência (aquilo em que são bons a fazer); vulnerabilidade; diferenciação. Temos que extrair isso e não é fácil" (Entrevistado "H").

A convergência entre perfil pessoal e profissional também emergiu com força na visão dos especialistas, no sentido de criar lastro emocional com o público-alvo. Sobre os diferenciais, foi corroborada a associação ao posicionamento de Marca. "Não acredito que possamos compartimentar uma imagem pessoal e outra profissional. Meus clientes criam uma memória afetiva e sensível com essa Marca que sabe transitar. Cada Marca vai encontrar os diferenciais no seu posicionamento, é um ponto fundamental" (Entrevistado "D").

#### **4.2.3.2 Avaliação e mensuração da Marca Pessoal**

Embora tenha mais autores, pesquisas e discussões sobre o tema e sua associação direta com as mídias sociais pode ser considerada uma limitação para o conceito, que é bem mais amplo do que as plataformas digitais.

Quanto à evolução da temática foi lembrado que o Personal Branding tem abrangência muito maior nos Estados Unidos, considerado o criador do conceito, e, ainda, mais celeridade na produção de conteúdo, se comparado ao Brasil.

No mesmo ponto de vista foi citada a importância de considerar os fundamentos de Marca, que desdobrará na reputação. Outros elementos eleitos como fundamentais: autenticidade e coerência, que deverão estar evidentes na comunicação nos próximos anos, sobretudo a *on-line*.

Alguns autores questionam abordagens apenas focadas no público-alvo que propiciam o questionamento do atributo autenticidade. Por exemplo, Shepherd (2005) chama a atenção para o aparente desalinhanamento entre a abordagem orientada para o consumidor, advogando por ignorar o *eu verdadeiro* e focando apenas nas necessidades do público. Já os pesquisadores de Marca Pessoal aconselham não mudar a si mesmo e realçar os pontos fortes individuais.

Constatou-se que a Marca passa a ser valorizada como estratégia de carreira, representando uma vantagem competitiva, especialmente no cenário brasileiro.

Como ponto de atenção foi enfatizado a democratização do Personal Branding, considerada perigosa devido ao aumento do número de pessoas que passaram a atuar, porém, sem consistência e conhecimento especializado. O motivo desse crescimento pode ser atribuído ao fato do processo estar em evidência, sobretudo, no mercado do Brasil, conforme Tabela 20 e discussão a seguir.

Categoría	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Gestão da Marca Pessoal	Avaliação e mensuração da Marca Pessoal	<p>Referência de que os fundamentos de Marca impactam a reputação, pelos sinais que ela transmite.</p> <p>Recomendação de atentar aos elementos de Marca (autenticidade e coerência), na comunicação <i>on-line</i> e <i>off-line</i>.</p> <p>Referência da Marca Pessoal como vantagem competitiva no mercado laboral atual.</p>	<p>"Sociologia, Antropologia, Filosofia e Psicologia tem contribuído para aprofundar o conceito de Marca Pessoal".</p> <p>"Personal Branding se inspira no Branding, precisa estudar Marca e seus fundamentos".</p> <p>"Branding é a construção da Marca, sinais e significado que deixará na mente das pessoas".</p> <p>"A próxima década terá pessoas mais reais usando as plataformas, comunicação e imagética expressando autenticidade".</p> <p>"O <i>on-line</i> não pode ser uma <i>realidade aumentada</i>, precisa ser reflexo do que você é. Coerência é muito importante".</p> <p>"A Marca como aliada de carreira pode ser ferramenta de enorme vantagem competitiva".</p>

Tabela 20: Avaliação da Marca Pessoal

A visão de um especialista sinaliza que, após centenas de artigos, alguns livros e na sua ótica há pouca literatura sobre Personal Branding, as pessoas compreendem melhor o tema. Entretanto, por hora não há uniformidade relativa ao processo. "Ainda converso com executivos e pessoas que têm uma imagem distorcida sobre o assunto, que é algo vaidoso. Acredito que evoluiu bastante, mas, atualmente, tem perdido um pouco a essência. Procuro ser fundamentalista, porque agora alguém descobriu os arquétipos e está na moda usar essa prática" (Entrevistado "I").

Apurou-se que a evolução da Marca Pessoal avança para a *terceira onda*, uma visão acadêmica, por já ter esgotado a questão conceitual do Personal Branding, porque os profissionais já entenderam como desenvolvê-lo. "Acho que a Filosofia, Sociologia e Psicologia tem ajudado muito no entendimento do comportamento humano e social. Estão contribuindo para aprofundarmos o conceito de Marca Pessoal. Essa democratização do Personal Branding é perigosa. Muita gente usando o tema sem consistência e conhecimento, chamando de Marca Pessoal, porque entrou num modismo que podemos chamar de *terceira onda* (Entrevistado "D").

Foi destacado que a vulgarização na gestão do tema é equivocada e as bases do processo precisam ser respeitadas. "Sempre digo que Personal Branding se inspira no Branding, na Administração, Sociologia, Antropologia e muito na Psicologia, no comportamento. Mas atentem para o nome: Personal Branding, se é Branding, tem que estudar Marca e seus fundamentos" (Entrevistado "I").

Outro aspecto evidenciado é a importância das ferramentas de Branding como estratégia competitiva no mercado. "O Branding é a construção da Marca. Qual o código, os sinais que ela vai emitir e o significado que quer deixar na mente das pessoas. Como controlar esse *rótulo* que as pessoas fazem da nós. A Marca está relacionada a criar uma atmosfera de desejo por aquela pessoa ou profissional" (Entrevistado "K").

De outro modo, foi mencionado o alcance ainda elitizado do Personal Branding, quando trabalhado de forma criteriosa. "Há uma elite fazendo isso, não muitos. O que tem é muita gente

usando as mídias sociais, mas sem planejamento, linha mestra, objetivo e nem convergência entre as redes sociais. A Marca como aliada da carreira, no Brasil, poderia ser uma ferramenta de enorme vantagem competitiva, acredito muitíssimo nisso" (Entrevistado "F").

Numa visão longitudinal, a evolução do tema Marca Pessoal é crescente, entretanto um perito percebe o mercado brasileiro aquém, em comparação com outros países, como os Estados Unidos, por exemplo. "O famoso artigo *The Brand Called You*, de quase 25 anos atrás, chegou ao Brasil, pelo menos com 10 anos de defasagem. Meu comentário refere-se aos Estados Unidos, pois vejo muita matéria sobre Personal Branding lá. O que sai aqui, não tem comparação" (Entrevistado "F").

Em referência ao período inicial da temática foi considerado muito teórico. Contudo, atualmente há forte correlação com reputação. "Concordo discordando. Quando escolhi trabalhar Marca Pessoal decidi que iria dar uma nova abordagem, é isso que eu defendo: Marca Pessoal é muito mais do que resultados de carreira, que reputação de credibilidade" (Entrevistado "H").

Em relação à associação entre Marca Pessoal e mídias sociais, um especialista manifestou desconforto. Segundo ele, atrelar os dois termos pode contribuir para a limitação conceitual de Marca. "Se hoje o conceito é atrelado às mídias, o fato é que Marca Pessoal existe antes do *on-line* e pode ser trabalhada independente das mídias sociais. Apesar da evolução conceitual, com mais autores, pesquisas e pessoas falando do tema, também estamos caindo numa armadilha ao associar um tema que é muito maior do que mídias sociais, ou seja, limitando o conceito" (Entrevistado "B").

No tocante à evolução da Marca Pessoal, um contraponto: entre as décadas de 90 até 2000 ela tinha força no *off-line* e nos dias atuais no *on-line*. "Se tenho uma reunião com você, antes provavelmente vou consultar seu nome na Internet, para saber com quem estou falando. Assim, tudo aquilo que está no digital será a primeira relação que terei com você, ou seja, com a sua Marca" (Entrevistado "G").

No que diz respeito à gestão da Marca Pessoal, um perito constatou junto a seus clientes, de modo geral, executivos e diretores de empresa, que eles não estão nas mídias sociais. "Eu verifiquei, porque são pessoas que pesquisei no *LinkedIn*, como eles se apresentam, se têm uma página, mas eles não *habitam* esse lugar. Não tem nenhuma *construção* sobre eles. Quanto mais *alto* o posicionamento do profissional, mais o *networking* é forte e funciona" (Entrevistado "E").

Por outro lado, a competitividade do mercado demandou segmentos profissionais considerados mais tradicionais a investirem no *on-line*, para criação da *autoridade* da Marca: "Exemplo: duas categorias que trabalho muito, atualmente, são médicos e advogados, que anteriormente não investiam na divulgação da Marca Pessoal. Agora eles veem o quanto é importante, porque os mais jovens, que já incorporaram o digital, se apropriaram desse mercado e, muitas vezes, têm maior visibilidade. Então, eles se deram conta que precisam estar presente digitalmente" (Entrevistado "G").

Nesse cenário, foi defendida a importância de cuidar da Marca no ambiente *on-line*, porque se não causar boa impressão no primeiro contato no digital, talvez não tenha a oportunidade de evoluir para o presencial. “Primeiro: porque se deseja a identidade da minha Marca Pessoal alinhada com tudo que está na Internet, preciso ter essa linearidade com quem sou ali. Segundo: dependendo da forma como está estruturada essa presença no digital, é preciso saber se a pessoa tem ou não *autoridade* e se ela demonstra essa *autoridade* no *on-line*” (Entrevistado “G”).

Verifica-se que a ascensão das mídias sociais evoca a necessidade da Marca Pessoal ter presença digital. Não obstante, a evolução do termo pode ocasionar eventuais distorções com práticas adjacentes. “Antigamente falava-se em técnicas de Marketing Pessoal. Mas Personal Branding é um *guarda-chuva* e na execução há aplicação dessas técnicas. A definição da Marca é anterior, para realizar a gestão no processo de Personal Branding. Aprender sobre Marketing Pessoal, estar nas redes sociais, ir a eventos, cuidar da imagem e estilo, para que ela comunique de forma coerente como você quer ser percebido” (Entrevistado “K”).

Uma vez mais foi endossada a importância dos valores e da autenticidade para a evolução e sustentação das Marcas. “No Brasil tivemos várias Marcas que retiraram o patrocínio dos *Influencers*, porque não querem estar com seus valores associados a essas pessoas. Acredito que a próxima década terá pessoas mais autênticas usando as plataformas, a comunicação, o vídeo e a imagética mais alinhadas com seu verdadeiro *Self*, expressando sua autenticidade. A evolução vai muito para esse campo” (Entrevistado “C”).

Grande parte dos autores concorda que a autenticidade também é um aspecto essencial do Branding Pessoal, em que indivíduos devem se esforçar para comunicar sua Marca de forma autêntica (Labrecque, Markos & Milne, 2011; Rampersad, 2008; Arruda, 2009; Montoya, 2005, citado em Shepherd 2005). Em resumo, pode-se sugerir que incorporar todos os elementos da Marca Pessoal e comunicá-los ao público significa que um o indivíduo gerencia sua Marca estratégicamente (Rampersad, 2008).

A importância da coerência da Marca Pessoal no *on-line* em convergência com o *off-line*, devido impacto na reputação, foi valorizada. “No *Google* encontra presença *on-line*, reputação digital e relacionamento. Tudo que deixar no *on-line*, não pode ser uma *realidade aumentada*, precisa ser reflexo de quem você é, do que faz. Coerência é muito importante” (Entrevistado “A”).

Um especialista resgatou um dos primeiros autores a entender e documentar a importância da Marca Pessoal, atribuindo a Dale Carnegie. “Embora não utilizasse exatamente esse termo, ele entendia que ao comunicar de forma eficaz, você exerce influência (em tempos onde não existiam mídias sociais). Porém, a dinâmica de seus conceitos se aplica muito ao digital” (Entrevistado “J”).

Na compreensão de um *expert* existem várias narrativas sobre Marca Pessoal, trata-se de uma evolução ou adaptação. “Operar novas formas de atuação que se beneficiam do uso da terminologia” (Entrevistado “E”).

No conceito de Marca Pessoal verificou-se englobar um conjunto de atributos, baseados na essência do indivíduo, traduzido por sua personalidade, caráter, crenças e valores, ou seja: a identidade (olhar interno).

Marca Pessoal foi definida como uma espécie de *rastro* de sensações e percepções deixado em todos os *pontos de contato* onde se relaciona. Portanto, ela precisa ser experenciada, pois é bastante intangível, na medida em que dependerá das impressões transmitidas por intermédio das relações que a pessoa estabelece. A subjetividade dessas percepções pode abranger muito mais a perspectiva do outro, ao invés da Marca.

Em relação à comunicação (olhar externo) ficou compreendido que deverá ser realizada baseada nos diferenciais do indivíduo: seus atributos considerados mais fortes ou a combinação deles, associados à narrativa e o *Storytelling*.

Foi apurado que Marcas nasceram para criar desigualdade, a partir de sua singularidade, que deve representar os referidos diferenciais. Os pesquisadores argumentam que Marca Pessoal é um processo de dentro para fora e que se baseia nos pontos fortes e na singularidade do indivíduo em relação a um mercado-alvo (Motion, 1999; Shepherd, 2005; Rein *et al.*, 2006). Esta diferenciação é um dos principais norteadores do processo.

Nos canais para divulgar o conteúdo foram eleitas as mídias sociais, porque alcançaram projeção e abrangência, sendo consideradas, na atualidade, importante ferramenta de estratégia competitiva. No entanto, ficou evidenciada a importância de conjugar com a comunicação *off-line*, que envolve a componente não verbal, ou seja: os comportamentos manifestados junto a diferentes públicos.

No tocante à percepção da Marca observou-se que é obtida por meio da coleta de *feedbacks* junto à rede de relacionamento da pessoa, para verificação entre imagem projetada e percebida. A finalidade é ajustar sinais que promovam fluidez, além de contribuir para o alcance dos objetivos.

As definições de Marca Pessoal são consistentes na intencionalidade positiva do tema. Autores concordam que seu objetivo principal é “estabelecer impressões favoráveis” (Lee e Cavanaugh, 2016), “ser atraente” (Omojola, 2008) e “valioso, confiável ou desejável” (De la Morena Taboada, 2014).

Assim, foi realçada a importância de pensar na imagem, como parte do processo de gestão intencional da Marca Pessoal, que em última instância vai impactar a formação da reputação, conforme discussão Tabela 21 e discussão a seguir.

Categoria	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Gestão da Marca Pessoal	Avaliação e mensuração da Marca Pessoal	<p>Referência dos atributos de Marca se basearem na essência do indivíduo.</p> <p>Referência do Branding para projetar a Marca Pessoal de forma gerenciada e intencional, para transmitir mensagem alinhada com a identidade, incidindo na reputação.</p> <p>Indicação da comunicação da Marca se basear nos diferenciais, associados à narrativa e ao <i>Storytelling</i>.</p> <p>Indicação das mídias sociais para divulgar o conteúdo e conjugar com a comunicação <i>off-line</i>.</p>	<p>“Marca Pessoal é a soma da comunicação visual, verbal e textual. Tudo que uma pessoa faz, veste, escreve e se comporta, comunica”</p> <p>“A Marca só existe na experiência, não no conceito. Quando entra em contato com os seus atributos”.</p> <p>“É o rastro emocional que a pessoa deixa nas interações <i>on-line</i> ou <i>off-line</i>”.</p> <p>“As pessoas têm talentos que (associados à narrativa e <i>Storytelling</i>), criam a Marca Pessoal”.</p> <p>“Não conhecemos nossa Marca, até coletar <i>feedbacks</i> e entender como somos percebidos pelo mercado”.</p>

Tabela 21: Avaliação e definição de Marca Pessoal

Chegou-se à conclusão de que o conceito Marca Pessoal foi importante para entendermos os processos de gestão, as mídias sociais, o monitoramento e a comunicação. E mais: “Na atualidade, talvez estejamos vivendo a *terceira onda* do termo. Estamos aprofundando nas outras disciplinas para entender como a Filosofia e Psicologia podem enriquecer-la. Acredito que seja um caminho bom, porque Marca Pessoal está ligada a muitas fontes de conhecimento” (Entrevistado “D”).

Foi defendido que a Marca dá significado e sentido a um empreendimento pessoal. Portanto, mesmo quem não tem consciência, ou se oponha, trata-se de uma Marca e tem uma forma de se posicionar. “Procuro mostrar para a pessoa aquilo que a torna singular. Em essência, Marcas nasceram para criar desigualdade, entre coisas iguais. Essa desigualdade vem da sua singularidade” (Entrevistado “I”).

Em síntese, porém, sem intenção de limitar o conceito, apurou-se que Marca Pessoal é a soma da comunicação visual, verbal e textual, onde tudo que uma pessoa faz, veste, escreve e se comporta, comunica. “Todos nós causamos uma impressão, mesmo que não intencional. A imagem pessoal também se forma naturalmente. É por isso que causamos impacto visual, mas nem sempre é a imagem que gostaríamos de transmitir. É fundamental pensar na imagem como parte do processo de gestão intencional da Marca Pessoal” (Entrevistado “J”).

Sobre a definição de Marca Pessoal há quem simplifique como sendo *a sua fama*, ressaltando a importância da aferição de como ela é percebida. “Tem outra definição que gosto muito, atribuída a Jeff Bezos, fundador da Amazon: “é aquilo que falam de você, quando não está presente na sala”. É um fato. Não conhecemos nossa Marca, até fazermos coleta de *feedbacks*, para entender se a maneira como queremos ser percebidos, está compatível como o mercado nos percebe” (Entrevistado “K”).

Há quem refute a definição atribuída a Bezos. “Eu questiono muito essa frase. Digo que depende de quem está na sala” (Entrevistado “A”).

A comunicação assume um papel estratégico na projeção e percepção de Marca. “Um conjunto de características pessoais, com quem me relaciono, como me comunico, tudo isso junto da percepção externa. Tem relação com minha percepção interna e externa, como me coloco para o mundo, sou percebido e me comunico” (Entrevistado “B”).

E as características principais da pessoa são trabalhadas como atributos de Marca, quando emerge a diferenciação, que pode ser considerada a junção de seus pontos fortes, que irá distingui-la no mercado. “Cada um de nós tem talentos que, combinados entre si, associados à narrativa e ao *Storytelling*, criam a Marca Pessoal. São os talentos diferenciadores associados à experiência de vida, porque acho que é uma *colcha de retalhos*, onde você junta talentos e habilidades que desenvolveu na história de vida” (Entrevistado “G”).

Os peritos endossaram a correlação entre Marca Pessoal e reputação, onde as ações comunicacionais deverão resultar em imagem que evoque credibilidade e autenticidade. “Branding Pessoal é a projeção da Marca Pessoal (incluindo a imagem) de forma gerenciada, posicionada, integrada e intencional, com objetivo de tornar a comunicação clara e transmitir uma mensagem alinhada com a identidade. É a gestão da reputação” (Entrevistado “J”).

Paralelamente foi evidenciada a associação com reputação e carreira. “Reputação é a base da carreira. Assim, precisamos ter cuidado com essa imagem, porque a Marca está associada à reputação, e esta antecede qualquer passo na carreira, até a promoção” (Entrevistado “F”).

Na correlação com carreira houve ênfase na questão da realização pessoal atrelada à essência do indivíduo, mas calcada em objetivos. “Há pessoas que não querem clientes nem ganhar mais do ganham, querem simplesmente partilhar isso com o mundo. No fundo é sermos nós próprios e reconhecidos por isso. É um estilo de vida que nos permite gerir carreira, vida, sermos felizes, inspirarmos e ajudarmos outras pessoas ao mesmo tempo. Essa é a minha definição: é mais uma forma de estar e viver” Entrevistado “H”).

No cenário do mercado laboral foi salientada a relevância do posicionamento autêntico tornar-se pilar na comunicação, junto aos diferentes públicos na atualidade. “É um grande processo descobrir quem somos, porque temos crenças. Essa desconstrução passa por saber se comunicar e posicionar na mente e no coração do consumidor do século 21, seja ele empregador, recrutador ou consumidor final. Mas, realmente firmarmos esse posicionamento que tem relação com autenticidade” (Entrevistado “C”).

O caráter intangível da Marca, considerando que ela é percebida quando seus atributos são vivenciados, existe somente quando está em ação. “Como ela é uma sensação, não existe num conceito, mas na experiência com outros. É aquilo que é forte e fica quase *impresso* na experiência

com você. Dos atributos que mais falam sobre você, características de sua personalidade, caráter e valores" (Entrevistado "E").

O aspecto de intangibilidade da Marca foi acentuado vários especialistas. "É um quadro de sensações e percepções que as pessoas fazem de nós. É complexo, porque é subjetivo, Marca Pessoal é muito mais sobre o outro, do que sobre você" (Entrevistado "D").

"Gosto de falar do rastro emocional que a pessoa deixa em qualquer interação, seja *on-line* ou pessoalmente. Não me refiro, necessariamente, ao digital, porque muitas pessoas associam Marca Pessoal às mídia sociais" (Entrevistado "F").

Foram, ainda, valorizadas as práticas comunicacionais não verbais, especialmente as presenciais, porque incidem de modo direto em todos os *pontos de contato* com os quais a Marca se relaciona. "Há uma narrativa, a questão comportamental, que muitas vezes não é tão comentada. O quanto a gestão das emoções e do comportamento reflete sobre o que a Marca deixa nos ambientes: numa reunião, num evento. É mais profundo do que as pessoas tratam, ao considerar a Marca só no *on-line*" (Entrevistado "A").

A Marca Pessoal exige que os indivíduos trabalhem continuamente na apresentação de uma maneira que permita que sejam vistos de forma favorável pelos outros (Wilson & Blumenthal, 2008; Wee & Brooks, 2010). Nesse sentido, ela requer cuidado e acompanhamento permanente, mediante gestão dos principais elementos utilizados, como a narrativa e a imagética, de forma que a percepção da rede de contatos seja coerente com a identidade do perfil.

Relativamente à Imagem de Marca destacou-se a importância da coleta de *feedbacks* para apurar eventuais *gaps* entre sua projeção e a percepção do mercado, que variam conforme o método adotado pelos peritos. Por exemplo: "No meu método adoto autoimagem (imagem atual), imagem percebida (coletamos antes de começar a gerenciar) e chegamos à imagem desejada, que precisa ser compatível com a identidade. Logo, são dois círculos: autoimagem e imagem percebida. Na interseção, vamos escolher os atributos para *marcar*, porque não adianta almejar ser inúmeras coisas" (Entrevistado "K").

O aspecto de *construção* da Marca de pessoas foi refutado sob o argumento que ela pode somente ser desenvolvida, por ser humana. "O conceito não trata apenas do olhar para o indivíduo. Também faz parte quem você é, o que faz, seus valores, mas principalmente, o que deixa em todo *ponto de contato*. Como somos seres humanos, não se constrói, se desenvolve. Por isso, eu refuto essa *construção*, pois é externa e não funciona" (Entrevistado "A").

Concernente à avaliação do sucesso de uma Marca Pessoal, os especialistas foram praticamente unânimes em destacar a importância do Posicionamento de Marca e a definição da estratégia para alcance dos objetivos.

Decorrente dessa designação deverá ser listado no processo a forma como os resultados serão aferidos, qualitativa ou quantitativamente, sendo que o *mix* das duas abordagens prevaleceu na experiência dos peritos. Foi detectado que o cliente definirá o meio de aferição a ser adotado.

Outra constatação residiu no seguinte: somos ou não pessoas comuns, porque nos dias atuais todos têm voz para alcançar um grande público, mediante uso das plataformas digitais. Foi configurado que, tanto em figuras públicas, quanto em pessoas comuns, o sucesso da Marca Pessoal está relacionada ao posicionamento.

Quanto às formas de aferição do sucesso da Marca Pessoal os peritos indicaram serem semelhantes para pessoas comuns ou célebres, sendo que neste caso, o que varia é o tamanho da amostra, usualmente maior. Em se tratando das pessoas comuns alguns peritos perguntaram aos clientes o que deverá acontecer com eles ao final do processo. E listaram esses indicadores no método, para posterior aferição. Novamente poderão ser métricas qualitativas, quantitativas, sempre considerando o que é relevante para a pessoa.

Sobre a tangibilização do sucesso de uma Marca Pessoal surgiram várias evidências, como: reconhecimento externo e interno do profissional quanto à credibilidade e visibilidade; legitimação do mercado reconhecendo sua *autoridade* em determinada área ou tema; uma promoção; liberdade de escolha, em detrimento de ações do Recursos Humanos, entre outras.

Quanto à mensuração das mídias sociais foram sinalizados critérios qualitativos para avaliar *posts* ou vídeos em determinadas plataformas e criação de indicadores para aferição de quesitos intangíveis como reputação, visibilidade e credibilidade. No ponto de vista quantitativo citaram: *Key Performance Indicator (KPI)*, métricas baseadas nos objetivos e plano de ação, para perceber micro e macro indicadores.

Para ilustrar um exemplo de sucesso compreendeu-se que no horizonte de fluidez da Marca Pessoal é possível olhar a obra e perceber uma imagem condizente, permeada de atitudes coerentes. Mas, quando há atrito na imagem ou no comportamento, compromete que se perceba a obra, o que vai requerer ajustes, conforme Tabela 22 e discussão a seguir:

Categoria	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Gestão da Marca Pessoal	Avaliação e mensuração da Marca Pessoal	Indicação do Posicionamento e Estratégia de Marca para alcance dos objetivos. Recomendação de listar no processo a forma de aferição dos resultados (qualitativa ou quantitativamente).	"Hoje todos têm voz e falar para um grande público". "Posso olhar Instagram com 90 mil seguidores e achar que é métrica de sucesso e a pessoa não gostar do resultado. Depende da estratégia". "Pergunto aos clientes: após o processo, o que acontecerá com você, que hoje não acontece? Podem ser métricas qualitativas e quantitativas".

Categoria	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Gestão da Marca Pessoal	Avaliação e mensuração da Marca Pessoal	Referência de estabelecer indicadores para aferir quesitos intangíveis (reputação, credibilidade) e tangíveis (métricas baseadas nos objetivos e plano de ação).	"Para figuras públicas ou pessoas comuns o sucesso da Marca está relacionado ao Posicionamento". "É possível tangibilizar sucesso de várias formas: legitimação do mercado reconhecendo <i>autoridade</i> , visibilidade ou até uma promoção". "É possível avaliar impacto de <i>posts</i> no <i>Instagram</i> , vídeo no <i>You Tube</i> , criar indicadores para reputação ou aquisição de clientes".

Tabela 22: Avaliação e mensuração da Marca Pessoal

Foi defendida a comparação entre autoimpressão e percepção do mercado, no sentido de avaliar e propor eventuais soluções necessárias à fluidez da Marca. "É sobre o que a pessoa pensa dela mesma em entrevista, depois confronto com o mercado. Às vezes encontro uma dissonância cognitiva tão grande que chamo de *fosso cognitivo*. Cheguei à conclusão, ao longo dos anos, que atributos positivos percebidos na Marca, no *Self*, conforme a intensidade, se tornam negativos" (Entrevistado "I").

A intensidade dos atributos pode transformar uma virtude num defeito, na percepção de terceiros, requerendo ajustes para resgatar a impressão de equilíbrio. "Exemplo: na entrevista a pessoa diz: "sou extremamente transparente". E transparência é uma virtude. Porém, dependendo da forma como lida com ela, torna-se um defeito terrível. Primeiro olho a pessoa e depois encontro as distorções. Neste exemplo é o indivíduo se acha transparente, mas as pessoas o percebem como duro demais. É o *sincericídio*" (Entrevistado "I").

Autorrepresentações são afetadas não só pela forma como as pessoas pensam que são, mas também pela forma como elas gostariam de ser, mas não são. Schlenker (1985, p. 74) sugeriu o termo "imagem de identidade desejável" para se referir ao que uma pessoa "gostaria de ser e pensa que pode realmente ser, pelo menos no seu melhor" (Markus & Nurius, 1986). Fazendo uma correlação com Marca Pessoal poderia ser entendida como a imagem desejada de determinado indivíduo, que pode ser totalmente distinta da imagem projetada.

Atualmente, todos têm voz para se comunicar com um público abrangente e obter sucesso, tanto as figuras públicas como as pessoas comuns. Entretanto, o que vai indicar o sucesso de determinada Marca será o atingimento do objetivo definido no posicionamento. "Somos pessoas comuns e não somos. Hoje todos têm voz para falar a um grande público. Mas entendo que figuras públicas são conhecidas por maior número de pessoas. A relação de sucesso da Marca Pessoal, tanto para atletas, artistas, quanto para pessoas comuns, está relacionada com o que se estabeleceu como Posicionamento da Marca. (Entrevistado "G").

Foi salientado que a única pessoa que pode avaliar o sucesso da Marca Pessoal é o próprio indivíduo. Exemplo: "Posso olhar uma conta de *Instagram* com 90 mil seguidores e achar que é uma métrica de sucesso. Ainda assim, para aquela pessoa, pode ser que não trouxe o resultado que

gostaria. Vai depender do que foi definido na estratégia. Precisa estabelecer no processo o que vai ser medido, para entender se alcançou o resultado esperado ou não” (Entrevistado “E”).

Em relação às formas de aferição de sucesso foram verificados indicadores qualitativos e quantitativos, usualmente alicerçados nos objetivos estabelecidos na estratégia. “Atualmente a pessoa pode ter reconhecimento no seu microuniverso, mas não tem alcance, visibilidade e consequentemente, não tem reconhecimento público. Mas ela quer deixar um legado. Indicadores desse perfil serão mais qualitativos” (Entrevistado “K”).

Há especialistas que adotam a combinação de métricas qualitativas e quantitativas. Paralelamente foi levada em conta a relevância de acordo no processo como será aferido o alcance de êxito. “Uma pergunta que faço para presidente, executivo, com todos meus clientes é: após o processo, o que estará acontecendo com você, que hoje não acontece? E listo no método. Podem ser métricas qualitativas e quantitativas. Ou um *mix* das duas provas que vamos trabalhar com aquilo que é relevante para o cliente” (Entrevistado “E”).

Vários peritos ratificaram que a aferição de sucesso está atrelada ao alcance da meta definida junto ao cliente. “Olho sempre o objetivo estabelecido no início do processo e a ênfase profissional do cliente. Numa conversa final consigo perceber o que ele conseguiu desenvolver. Primeiro: se alcançamos o objetivo que ele trouxe. Segundo: entender o que a pessoa conseguiu desenvolver nesse processo” (Entrevistado “B”).

A mensuração de resultados tangíveis e intangíveis ratificou a necessidade de medir o alcance dos objetivos individuais. “Uma métrica que pode utilizar é se a pessoa quer simplesmente ganhar notoriedade, credibilidade, reputação. Precisamos perceber quando atingimos nossos objetivos, se alcançamos o público desejado, conquistamos confiança. Estas são boas métricas para a Marca Pessoal. Mas cada pessoa tem seus objetivos, portanto avaliamos de acordo com eles” (Entrevistado “H”).

Outra forma de analizar o sucesso da Marca Pessoal é por meio do reconhecimento do mercado. “Quando uma Marca é reconhecida fora da sua área de atuação. Supomos que um diretor de Marketing seja convidado para palestrar num evento importante, porque sua atuação transcendeu aquela empresa e ele se tornou referência num tema. É a legitimação do mercado reconhecendo sua *autoridade* e visibilidade. Esses elementos evidenciam o sucesso da Marca, assim como promoção também é uma ação de sucesso” (Entrevistado “F”).

Em decorrência da legitimação de uma Marca Pessoal pelo mercado é expectável que as oportunidades cheguem até ao indivíduo, como: convites para palestrar, escrever um livro, elaborar um curso. “Minha visão é mercadológica e pragmática de aplicação do Personal Branding. O indicador de resultados precisa ser compatível com o objetivo definido para o trabalho” (Entrevistado “K”).

O resultado do reconhecimento de sucesso é a Marca estar no controle e protagonismo, ou seja, é vista, reconhecida e escolhida pelo mercado. “É o profissional que é bom, tem credibilidade e visibilidade por seus *stakeholders*, é reconhecido e disputado interna e externamente. É uma Marca de confiança que apresenta resultados, está no protagonismo de sua gestão. Não depende da área de Recursos Humanos, nem do produto ou serviço que vende, porque é sucesso, as oportunidades surgem e pode escolher” (Entrevistado “C”).

Na visão de um perito há três grandes pilares em uma Marca Pessoal: imagem, atitudes/comportamento e obra, sendo esta última o grande objetivo a ser associado à Marca. “Muitas vezes, tem atrito na imagem ou no comportamento, fazendo com que não se perceba a obra. Quando há fluidez é possível olhar a obra e perceber uma Imagem condizente, atitudes coerentes, sinergia forte” (Entrevistado “I”).

Paralelamente à avaliação da Marca foi apurado que alguns entrevistados trabalham clientes com objetivos relacionados a aspectos intangíveis, como a realização pessoal. “Meus clientes buscam, em essência, a realização pessoal, algo que possa dar significado à vida deles. Então preciso posicionar a Marca para que tenha menos atrito e mais fluidez, para que os negócios evoluam. É a obra que dá significado à nossa vida. Quando se busca só uma imagem sem a obra, não se sustenta. É a minha *tese*” (Entrevistado “I”).

Além de confirmada a realização pessoal, foi considerado que o sucesso está associado a fatores igualmente intangíveis e intrínsecos, como a consciência social. “Acho que o sucesso está mais ligado ao conforto pessoal, que a resultados financeiros. Não acredito muito em alcance monetário, precisa ter alcance na essência. O problema de alguns *Personal Branders* é que eles não entenderam que existe um *gap* não atendido, os clientes que não querem dinheiro, porque já têm. Então, é um nicho. Meu trabalho tem como valor a consciência social” (Entrevistado “D”).

Levando em conta a mensuração das ações de comunicação apurou-se que podem ocorrer de forma quantitativa e qualitativa, onde cada ação deve ser avaliada individualmente e o impacto das ações de forma integrada. “Por exemplo, é possível avaliar o impacto de cada *post* do *Instagram*, *blog* ou vídeo no *You Tube* e também somar todas as ações e analisar o impacto. Ou criar indicadores que sugerem uma boa reputação, como comentários e até aquisição de novos clientes ou aumento nas vendas” (Entrevistado “J”).

Métricas quantitativas são aquelas que ajudam a conduzir o retorno sobre investimento. “Gosto do *Key Performance Indicator (KPI)*, das métricas baseadas nos objetivos e plano de ação, para perceber micro e macro indicadores. Exemplo: temos uma cliente em Portugal que saiu de uma empresa, se reposicionou e o seu faturamento quintuplicou. Atrás de seu objetivo estava a qualidade de vida com a família, era o grande indicador que movimentou os investimentos e estratégia. E ela conquistou” (Entrevistado “A”).

Os peritos convergem na visão de que a forma de avaliação da Marca Pessoal de pessoas comuns é exatamente a mesma, se comparada com a mensuração das figuras públicas, consideradas mais célebres devido ao tamanho de sua audiência.

Foi constatado que há profissionais que preferem misturar as análises quantitativa e qualitativa, na procura de maior consistência nos dados. Entretanto, a maioria destacou que, se será quantificável ou qualificável a mensuração, o cliente é quem estabelecerá no processo.

Mas o ponto mais relevante destacado pelos *experts* é que a aferição dependerá do que foi definido para a Marca. Como ela pretende ser percebida pelo mercado. Porque seu sucesso será decorrente do alinhamento dessa percepção, além de mostrar sua *autoridade*.

Também foi ressaltado que o êxito da Marca não está relacionado ao número de *curtidas* ou seguidores das mídias sociais, mas à capacidade de engajamento junto à sua audiência. O Personal Branding permite definir quem a pessoa quer ser no mercado, como quer ser percebida. Assim, o sucesso da Marca estará relacionado ao alcance dessa percepção.

Relacionado às evidências para pessoas comuns, surgiram exemplos: uma promoção, convites para palestras ou aulas, autoria de livros, publicação de artigos.

De acordo com os indicadores foram mencionados vários tipos de métricas para mensurar o sucesso da Marca de pessoas, semelhante às corporativas. Exemplos: números de redes sociais, metas financeiras, trabalhos sociais, propostas recebidas e concluídas, realização pessoal.

Essa *publicidade* da vida pessoal nem sempre é confortável para os considerados comuns. Não só conseguimos ver o número de relacionamentos de uma pessoa, mas também é possível avaliar sua qualidade e conduta. Isso significa: o que costumavam ser informações privadas ou íntimas se transformaram em parâmetro público que pode ser implantado na avaliação do valor social geral de uma pessoa ou organização (Arvidsson & Peitersen, 2009, p. 18).

Equalitariamente inspirado no universo corporativo constatou-se que a gestão da Marca Pessoal pode se basear no *Brand Equity*, ao evidenciar realizações que possam agregar ao *Storytelling*, com a finalidade de enriquecer e tangibilizar o repertório, além de contribuir para aumentar o valor da Marca.

A avaliação da Marca Pessoal permitirá entender seu panorama, baseado em dados quantitativos ou qualitativos, para apontar caminhos ao seu contínuo desenvolvimento e atingimento de objetivos, conforme Tabela 23 e discussão a seguir:

Categoria	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Gestão da Marca Pessoal	Avaliação e mensuração da Marca Pessoal	<p>Indicação que aferição depende da definição da Marca, porque o sucesso decorrerá desse alinhamento perante o mercado.</p> <p>Recomendação de estabelecer no processo se a mensuração será quantificável ou qualificável. Exemplos: números de redes sociais, realização pessoal.</p> <p>Referência de resultados: promoção, convites para palestras, autoria de livros.</p>	<p>“Uma figura pública com 2 milhões de seguidores é mais quantitativo que uma pessoa comum”.</p> <p>“Um influenciador é conhecido e tem repertório disponível. Coletar <i>feedbacks</i> pode confirmar alguns itens, mas já terá respostas”.</p> <p>“Na gestão da Marca define como quer ser percebido. O sucesso está relacionado a essa percepção”.</p> <p>“Estabelecer resultados esperados para avaliar se alcançou. Se será quantificável ou qualificável, o cliente dirá no processo. Exemplos: promoção, convite para dar aulas, publicação de livros ou artigos, números de redes sociais, metas financeiras, trabalhos sociais, realização pessoal”.</p>

Tabela 23: Mensuração da Marca Pessoal

Na ótica dos especialistas ficou compreendido que a avaliação da Marca Pessoal de pessoas comuns é realizada de forma semelhante a das pessoas públicas. Porém, a diferença está no tamanho da amostra, devido às celebridades terem audiência significativamente mais abrangente. “Uma figura pública com dois milhões de seguidores, obviamente é mais quantitativo que uma pessoa comum. Gosto de misturar o qualitativo com o quantitativo, até para quem é menos célebre, porque dá mais fundamento. Hoje usamos o que existe disponível para políticos o mesmo que para pessoas comuns” (Entrevistado “I”).

Nessa perspectiva, a avaliação de pessoas comuns percorrerá o mesmo processo: autoconhecimento, planejamento e definição de objetivo. “Essa pessoa deverá se desenvolver na área dela, construir seu nome em função da sua Marca. E o processo é exatamente o mesmo” (Entrevistado “F”).

Assim, o processo de avaliação é similar, embora seja diferente em dimensão. “Faço um diagnóstico de imagem, para definir o DNA da Marca, depois é o desenvolvimento dos quatro pilares. A diferença é uma pessoa *influenciadora* que tem algum repertório já disponível, porque é uma figura pública com audiência. Pode ser feita a coleta de *feedbacks* para confirmar alguns itens, mas já terá muita resposta” (Entrevistado “K”).

Numa correlação com a gestão de Marcas corporativas foi comprovado que a de pessoas pode se inspirar na fórmula de *Brand Equity*. “Utilizar a história, as empresas onde trabalhou, as competências, o cargo onde liderou um determinado número de pessoas, a lucratividade que propiciou à empresa, tudo isso é medido. Semelhante às Marcas corporativas” (Entrevistado “C”).

Destacou-se a importância de estabelecer no processo a forma como o resultado será mensurado. Os especialistas promovem algumas indagações junto ao cliente, na procura de estabelecer quesitos que permitam medir o atingimento do objetivo. Por exemplo: “Ser promovido, ser convidado para dar

aula numa faculdade, publicar livro, artigo em revista, conseguir reunião com alguém importante. Estabelecer esses resultados esperados, para avaliar quantos deles alcançou ou não” (Entrevistado “E”).

Nesse sentido, foi validado por vários peritos a necessidade de delinear o que a Marca pretende, para listar as métricas, qualitativas ou quantitativas, conforme parâmetros definidos pelo cliente. Alguns exemplos: “Números de redes sociais; propostas recebidas e fechadas; metas financeiras; trabalhos sociais e até realização pessoal, porque às vezes a pessoa não está realizada pessoalmente. Pode ser uma métrica que só qualifique, mas se vai ser quantificável ou qualificável, quem vai dizer no processo é o cliente” (Entrevistado “D”).

Não obstante, o sucesso da Marca não está relacionado ao número de curtidas ou seguidores das mídias, mas ao engajamento no qual a audiência interage com ela. “A partir do momento que se faz a gestão da Marca Pessoal, define-se quem você quer ser no mercado, como quer ser percebido. Assim, o sucesso da Marca está relacionado a essa percepção, alinhada com aquilo que você é” (Entrevistado “G”).

As metas podem, ainda, ter um objetivo específico. Como conseguir determinado emprego. “Tenho grande clientela de recém-graduados, que entrarão no mercado de trabalho e precisam preparar sua Marca Pessoal, para entrevista, *networking* e chegar até outras pessoas ou nas empresas. A melhor métrica é o sucesso que eles terão ao conseguir um trabalho, mas não qualquer trabalho e sim o que buscam” (Entrevistado “B”).

Concernente às formas de avaliar a Marca Pessoal surgiram diferentes formas e até um *software* 360 graus, que analisa identidade, imagem e reputação, para verificar se o cliente está sendo visto como gostaria, trazendo a percepção de valor da Marca. “Por exemplo, o cliente começou a ter mais visibilidade ao trabalhar sua Marca Pessoal. Qual foi o resultado financeiro nos últimos dois anos, antes desse trabalho? Fazemos análise numérica, para perceber o quanto aumentou seu faturamento. Se for indicador de valor da Marca *on-line*, existem ferramentas para auxiliar, métricas que ajudam a entender essa movimentação. É *barulho* ou progresso? Precisamos nos basear em números para apontar os caminhos” (Entrevistado “A”).

Há quem opte por utilizar um diagnóstico, composto por diferentes técnicas visando maior precisão na avaliação. “Esse diagnóstico reúne uma série de ferramentas e questionários para avaliar a sua essência. É um conjunto de avaliações diferentes que evita dissonâncias no resultado” (Entrevistado “J”).

No tocante aos resultados esperados com o processo de Personal Branding, alguns especialistas consideram que devem ser perenes e independentes se o objetivo imediato é profissional. Por esse motivo realizam também a mensuração qualitativa ao final. “Quando termina um trabalho de Branding

Pessoal, converso com os clientes para entender se eles percebem sua própria mudança e não apenas atingir o objetivo de como conseguir um trabalho" (Entrevistado "B").

Igualmente comprovada é a avaliação ao final do trabalho da Marca Pessoal, porque ao longo do tempo há elementos que deixam de servir. "O importante é sempre estar consciente daquilo que está fazendo, com consistência e clareza na mensagem" (Entrevistado "H").

Um ponto essencial que vem a ser a coerência entre a Marca *off-line* e *on-line*, que incide na reputação, também foi realçado. "Às vezes, o profissional é muito bom, mas não é recrutado devido à sua reputação, do *rastro* que sua Marca Pessoal deixou nos ambientes onde trabalhou. Pode ter uma boa reputação *off-line*, mas no digital não tem a congruência nos pontos de contato com sua Marca" (Entrevistado "C").

#### **4.2.4 Benefícios e impactos da Marca Pessoal**

##### **4.2.4.1 Benefícios da gestão da Marca Pessoal no mercado de trabalho atual**

As constatações convergiram para a efetiva contribuição do Personal Branding como estratégia competitiva para ultrapassar os desafios impostos pelo atual mercado laboral, onde ficou evidente a total vulnerabilidade das pessoas relativa à emprego ou geração de renda.

Em relação aos benefícios decorrentes da gestão da Marca Pessoal, no novo cenário, foram citados: controlar a narrativa; projetar a identidade; cuidar da gestão dos sinais que influenciarão o público-alvo; aumentar percepção de valor da Marca. Além do aumento da capacidade de reposicionamento profissional melhor e mais rápido.

Os peritos destacaram que os indivíduos que trabalham sua Marca Pessoal atingem outro patamar. Potencializam oportunidades e negócios, por meio da construção da *autoridade* em determinado tema ou área de atuação, resultando na credibilidade da reputação, ou seja, aumentar o valor do *passe*.

Quanto ao aspecto mercadológico do Personal Branding, no cenário pós-pandemia, a maioria dos peritos do mercado brasileiro frisou que foi o período que mais cresceram, devido ao aumento exponencial da demanda, sobretudo, pelos clientes que rejeitavam o *on-line*.

No entanto, um especialista português precisou lidar com o decréscimo de clientes após o início da Pandemia, porque embora eles valorizassem o valor agregado que obteriam com o processo, estavam reticentes em investir, num momento de tamanha incerteza econômica.

Averigou-se que o mundo, pós-pandemia, não voltará a ser o mesmo. Será provavelmente híbrido, um *mix* entre atividade presencial e *on-line*. Nesse horizonte, a Marca Pessoal representa oportunidade, ao usar as mídias sociais para chegar a outros mercados, diante do enfraquecimento das barreiras geográficas.

Derivado da Pandemia ocorreu forte transformação no mercado laboral, quando surgiram novas demandas decorrentes do comportamento da Marca nas plataformas digitais. Há especialistas realizando análise da *presença na ausência*, para entender características de comunicação e comportamento nas interações *on-line*, conforme Tabela 24 e discussão a seguir:

Categoría	Subcategoría	Descripción	Itens considerados (exemplos)
Benefícios e impactos da Marca Pessoal	Benefícios da gestão da Marca Pessoal no mercado de trabalho atual	Indicação do Personal Branding como estratégia competitiva no mercado laboral, diante da vulnerabilidade relativa à geração de renda. Referência aos benefícios decorrentes da gestão da Marca Pessoal: aumentar percepção de valor da Marca, melhor reposicionamento profissional. Constatação de forte transformação do mercado laboral decorrente da Pandemia, surgindo novas demandas derivadas do comportamento da Marca nas plataformas digitais.	"Gestão da Marca Pessoal seria aumentar o valor do <i>passe</i> , trabalhar a reputação". "Quem tem gestão intencional da Marca Pessoal potencializará negócios e utilizará a estratégia para tudo que é a Marca". "Benefícios na gestão da Marca: controlar narrativa; projetar identidade; aumentar percepção de valor". "Ficou evidente a vulnerabilidade relativa a trabalho. Pessoas com Personal Branding têm reposicionamento profissional melhor". "A Pandemia fez com que não existisse a questão geográfica, porque percebeu que o digital e o virtual funcionam". "O mercado pós-pandemia trouxe rápidas e drásticas mudanças. Repositionamento de Marca já é uma questão de sobrevivência".

Tabela 24: Benefícios da gestão da Marca Pessoal no mercado de trabalho atual

Baseado na compreensão dos peritos, todos temos uma Marca Pessoal e deixamos um *rastro* ao longo da vida, nos mais diversos ambientes. Entretanto, essa perspectiva foi impactada no decorrer da Pandemia, quando as relações pessoais e profissionais passaram a ocorrer por intermédio das plataformas digitais.

O novo cenário salientou a relevância da gestão intencional da Marca de pessoas, sobretudo com a finalidade de obter estratégia competitiva frente ao atual mercado de trabalho. "Quem tem a gestão intencional e consciente de sua Marca Pessoal vai para outro nível, potencializará negócios, utilizará a estratégia para tudo aquilo que vem a ser sua Marca. Esse *novo mundo*, não voltará atrás, será híbrido ou outra coisa qualquer, mas não será igual ao que era, enfim, será diferente. Temos que tirar proveito disso por meio da Marca Pessoal, usando as redes sociais para chegar a outros mercados. Isso é fundamental no cenário pós-pandemia" (Entrevistado "C").

E mais: verificou-se que a Pandemia evidenciou a total vulnerabilidade relativa a trabalho, emprego e geração de renda, onde indivíduos que trabalhavam o processo de Personal Branding tiveram capacidade de reposicionamento profissional melhor e mais rápido. "Porque presencialmente o contato tinha acabado, mas quem gerava conteúdo se manteve presente na mente do público-alvo. Inclusive, conseguiu criar novos produtos e serviços, para atendê-los na nova realidade" (Entrevistado "K").

O mercado de trabalho, no decorrer e no pós-pandemia, trouxe rápidas e impactantes mudanças, inclusive fomentou reflexão nos indivíduos no âmbito de carreira, resultando em ações alinhadas à competitividade. “Os profissionais estão repensando suas carreiras, inclusive muitos desejam fazer transição, enquanto outros ficam *travados*, com medo de como serão vistos ou aceitos. Portanto, fazer reposicionamento de Marca não trata apenas de se destacar, mas já é uma questão de sobrevivência” (Entrevistado “J”).

Vários *experts* confirmaram que a Pandemia acentuou a necessidade do trabalho de Marca Pessoal, desdobrando em novas formas de avaliar as interações e performances no ambiente virtual.

“Os dois anos *on-line* distanciaram muito as pessoas das empresas. Ficou frio e distante. Então, aquilo que era extremamente importante fazer, a *gestão dos sinais*, ganha relevância muito maior. Porque está escasso entender as pessoas no *on-line*” (Entrevistado “I”).

Um dos especialistas entrevistados refutou o confinamento como ocasião ideal para começar a trabalhar a Marca Pessoal, devido à fragilidade emocional das pessoas, além da instabilidade do mercado. “Antes da Pandemia era o melhor momento, porque o confinamento arrasou muitos empregos e a saúde mental. É quando estamos fortes que devemos trabalhar a Marca e não no momento de crise. Contudo, a maior parte das pessoas só começou a trabalhar a Marca na crise, quando perdeu o emprego, estava infeliz, o negócio estava mal e precisava de clientes. Então, acho errado, mas é possível” (Entrevistado “H”).

Relacionado aos benefícios de gerir a Marca Pessoal apurou-se um conjunto de benesses, como:

- “Controlar a narrativa: não temos controle sobre o que o outro pensa de nós, a reputação, mas ao contar nossa história mostramos nosso ponto de vista;
- Projetar a identidade, por meio de imagem consistente;
- Ser percebido e reconhecido pelo que faz de melhor;
- Gerir crises de imagem;
- Explorar todas potencialidades (exige autoavaliação e autoconhecimento);
- Aumentar a percepção de valor do seu produto ou serviço” (Entrevistado “J”).

A Marca Pessoal propicia vantagem competitiva, porque permite o controle da percepção dos outros, além da visibilidade da *autoridade* que desdobra em credibilidade. “*Autoridade* é se especializar num determinado tema e ganhar reconhecimento nele. Quanto mais crescer nesse tema, se tornar referência, as pessoas irão instantaneamente recorrer a você. Quando começa a ser a referência é o sucesso. O resultado da Marca está em ação, é um grande benefício. Outro é ter credibilidade, onde não precisa ter um terceiro falar nem recorrer a ninguém, porque você tem *autoridade*” (Entrevistado “F”).

As formas de aferição da Marca Pessoal precisam ser também adaptadas. Foi identificado um perito trabalhando a *presença na ausência*, decorrente da adoção massiva do *on-line* nas relações

profissionais, onde torna-se fundamental atentar à percepção da Marca atrelada à reputação. “Mais do que Marca Pessoal, a reputação se torna importante na ausência, pois é o que te representa, te precede, fala sobre você. Então, a gestão da Marca Pessoal como objetivo seria um dos porquês do processo de aumentar o valor do *passe*, trabalhar a forma como sou percebido, a minha reputação” (Entrevistado “E”).

A premissa de que a reputação requer credibilidade foi certificada, independente do *target* de seu detentor. “No caso das Marcas Pessoais com as quais trabalho, no meu nicho, precisam de consciência social aflorada. Empregabilidade é o último nível para mim” (Entrevistado “D”).

Uma forte indicação da importância da gestão de reputação *on-line* é o fato que mais e mais recrutadores estão usando variedade de mídias sociais para desenvolver compreensão de candidatos a empregos (Madden & Smith, 2010). Esta perspectiva é uma oportunidade para além do tradicional *curriculum vitae*. As pessoas mostrarem mais suas competências e habilidades. Cuidar dos *rastros* digitais é outra preocupação necessária, além do cuidado com o que publica, comenta ou compartilha. A Internet tem grande *memória* e passos esquivos podem lembrar aos recrutadores que determinada pessoa, eventualmente, não ser a melhor opção para uma oportunidade profissional, por uma breve consulta ao seu nome no *Google*, por exemplo.

No tocante ao desempenho durante a Pandemia, vários especialistas destacaram largo crescimento, por diferentes motivos. Exemplo: demanda por profissionais que antes não queriam trabalhar a Marca nas mídias sociais, por achar desnecessário. “Esses clientes constataram que precisavam comunicar *on-line* para continuar na mente de sua audiência. Mas precisaram fazer adaptações como ter *site* ou conta no *Instagram* para efetuar vendas *on-line*. Assim, tudo relacionado a *e-commerce* tiveram que desenvolver. Porque quem não é visto, não é lembrado” (Entrevistado “K”).

Os períodos de confinamento foram ainda considerados um *laboratório*, onde verificou-se grande crescimento, devido possibilidade de alguns *experts* ajudarem clientes em vários países. Todavia, foi salientada a falta de profissionalismo decorrente da urgência em encontrar soluções. “O digital se tornou a saída e surgiu muito amadorismo. Construir perfil no *Instagram*, postar foto, mas não é bem assim. Quem cuida da Marca Pessoal e tem consciência da percepção de constância, foram os menos afetados. Porque pode trabalhar no *on-line* e articular movimentação ou outras possibilidades, mas precisa ser protagonista, cuidar do modelo de negócio, da carreira, independente de qualquer organização ou segmento” (Entrevistado “A”).

Comprovadamente houve um crescimento exponencial nessa ocasião, no cenário brasileiro, porque as pessoas perceberam que precisavam não só gerenciar, mas estruturar sua Marca pensando na gestão de carreira. “Acho que isso tende a crescer muito mais, justamente quando é resultado de uma pandemia. Atualmente o profissional precisa pensar sua Marca, a presença digital, onde as

pessoas irão conhecê-lo, expor suas habilidades e se fazer presente. Percebo como grande mudança e os profissionais necessitam se apropriar da gestão da Marca no trabalho, da *autoridade* deles” (Entrevistado “G”).

Em decorrência de tantas alterações, derivadas dos períodos de *lockdown*, constata-se uma série de transformações que, certamente, ainda necessitam de estudos mais aprofundados para dimensionar em que medida serão adotadas de forma definitiva.

Uma demanda decorrente dessas modificações é a avaliação da performance da Marca no ambiente digital. Ou seja, sua gestão atrelada à presença, como ela é na ação em si, ainda que seja no ambiente virtual. “Tenho vários clientes empresários que vão continuar no modelo *on-line*. Então analiso a presença deles, para entender características de comunicação, comportamento, *tom de voz* e sensação provocada. Características de personalidade e comportamentais que podem atrapalhar ou não. Construo a partir dessas variáveis” (Entrevistado “E”).

Schlosser, et al. (2017) descobriram que “os executivos devem revisitar suas Marcas Pessoais, decidindo como melhor posicionar suas habilidades, conhecimentos e valores dentro do contexto de suas novas organizações” (p. 576), em cada estágio de transição.

Ainda no cenário do ambiente virtual, constatou-se ser necessária uma atividade ou ação para as pessoas serem vistas e lembradas, o que impacta sua presença estratégica nas mídias sociais, destacado, atualmente, como um diferencial. “Os profissionais que trabalhavam comigo e rejeitavam o *on-line*, durante a Pandemia pediram para adotá-lo em suas Marcas. Além disso, a competitividade e a taxa de desemprego estão muito altas. Portanto, buscar desenvolvimento pessoal e profissional por meio do Personal Branding é uma forma de se diferenciar. Mas daqui a cinco anos não duvido todos trabalharem a Marca Pessoal. Logo, não será mais um aspecto de diferenciação” (Entrevistado “B”).

O indivíduo precisa saber quem ele é, como vai fazer a diferença e quais habilidades precisa desenvolver. Ficou evidenciado o autoconhecimento para embasar o melhor caminho a seguir, e que poderá contemplar uma atuação predominantemente virtual. “Acho que a Pandemia fez com que não existisse mais a questão geográfica. Posso ser um profissional que está no Brasil e trabalhar numa empresa de Nova York. Acho que isso fez com que o potencial de trabalho expandisse as áreas geográficas, porque percebeu que o digital e o virtual funcionam” (Entrevistado “G”).

Chegou-se à conclusão de que a Marca Pessoal é um benefício enorme para o profissional e quanto mais cedo começar, melhor. Uma das formas de trabalhar a Marca é dar foco na área que vai ajudá-la em relação ao seu objetivo, iluminando somente aquela área para o público-alvo. Podem, inclusive, ser usadas técnicas de Gestão de Impressão para influenciar a percepção do outro. “Trabalhamos isso nos atributos de Marca, no planejamento. A pessoa precisa ter clareza sobre suas causas. Um *chef* de

cozinha, por exemplo, não vai apoiar causa sobre petróleo, pois não ajuda a construir sua Marca, então escolheremos outra pauta” (Entrevistado “F”).

Quanto ao investimento em Personal Branding foi comprovado que, no mercado português, as pessoas estão com medo de investir, devido à incerteza relativa ao mercado de trabalho. Embora, percebam a *mais valia* do processo de autoconhecimento, para elas próprias e para a carreira. “Percebo as pessoas cada vez mais deprimidas e tristes. É uma oportunidade para a Marca Pessoal, ou seja, a pessoa trabalhar outros horizontes e ela própria. Entretanto, elas não querem investir nesta fase, estão com medo do futuro. Esta é a sensação que tenho do mercado em Portugal. As pessoas querem mudar, mas não sabem o que vai acontecer, então decidem não investir” (Entrevistado “H”).

A perspectiva mercadológica do Personal Branding, no mercado em Portugal, espelha a incerteza causada pelo período da Pandemia. “O ano de 2021 foi bem pior do que 2020. Houve clientes sempre, mas não tem comparação. Aconteceu um declínio de investimento em Marca Pessoal devido à Pandemia. É estranho, porque 2020 foi um ano bom mesmo com Covid-19. Mas 2021 começou bem, depois veio o confinamento. Também é preciso considerar que meus preços não são iguais aos de outros profissionais em Portugal” (Entrevistado “H”).

#### **4.2.4.2 Impacto da Marca Pessoal no capital social e reputação**

Apresentou-se evidente a convergência do processo de Personal Branding que desdobra na formação da reputação e, por consequência, no capital social de um indivíduo.

Na compreensão dos peritos a Marca Pessoal incidiu diretamente na formação da reputação, que acontece no decorrer de um período de tempo, a partir da observação colegiada de terceiros. Alguns valores que ancoram essa análise são: caráter, ética, credibilidade, coerência, consistência, especialmente, na interface entre a manifestação da Marca nos ambientes *on-line* e *off-line*.

Ferris, et al. (2003, p. 205) entende o conceito como: “A reputação é uma identidade perceptiva reflexiva, formada a partir das percepções coletivas de outros. É o reflexo da combinação complexa de elementos marcantes como características pessoais, realizações, comportamento demonstrado, destinadas às imagens apresentadas por um período de tempo, como observado diretamente e/ou relatados a partir de fontes secundárias”.

Todavia, um entrevistado defendeu que é possível ter Marca Pessoal forte, mas não ter boa reputação. Argumentou que o motivo para essa dissonância é ter ocorrido algum fator negativo que resultou na má reputação, aferida por meio da coleta de *feedbacks* no mercado e que poderia ser difícil de transpor.

No entanto, outro especialista refutou a conhecida afirmação, já citada, atribuída a Jeff Bezos: “Marca Pessoal é aquilo que as pessoas dizem quando você sai da sala”, justificando que depende das pessoas que estão nesse local e do relacionamento que elas mantêm com a Marca. Porque reputação é desenvolvida ao longo do tempo, sendo de conotação pública, portanto, não se trata de uma impressão.

No que se refere ao capital social, em síntese, foi considerada a capacidade de determinada pessoa influenciar sua audiência, por meio de sua presença e conhecimento. Bourdieu (1986) descreve o capital social como as conexões pelas quais uma pessoa ganha acesso a recursos.

Outra abordagem sinalizada foram os relacionamentos reunidos ao longo dos anos, que muitas vezes não são usados, por não ter consciência deles. Por não analisar, não tem diagnóstico e pode perder oportunidades. Seibert, Kraimer & Linden (2001) defendem que o capital social ajuda os profissionais a encontrar oportunidades de carreira com sucesso, além de identificar recursos que facilitam o desenvolvimento da carreira. Conforme Tabela 25 e discussão a seguir:

Categoría	Subcategoria	Descrição	Itens considerados (exemplos)
Benefícios e impactos da Marca Pessoal	Impacto da Marca Pessoal no capital social e reputação	Indicação da incidência da Marca Pessoal na formação da reputação. Referência dos valores que ancoram essa análise: ética, credibilidade, coerência, consistência, na interface dos ambientes <i>on-line</i> e <i>off-line</i> . Indicação de capital social ser a capacidade de influenciar a audiência, por meio da presença e conhecimento.	“Reputação é <i>off-line</i> e <i>on-line</i> , desenvolvida ao longo do tempo”. “Reputação é a discussão colegiada sobre a imagem de alguém”. “Reputação é trabalhar a Marca Pessoal. E antecede tudo: promoção, projeto, mudança de emprego, convite para entrevista”. “É uma relação direta do Personal Branding, na reputação e logo após no capital social”. “Capital social é a capacidade de uma pessoa, por meio de sua presença e conhecimento influenciar seu público-alvo”. “Capital social é fruto dos relacionamentos ao longo dos anos. Se não analisar, não tem diagnóstico e pode perder oportunidades”.

Tabela 25: Impacto da Marca Pessoal no Capital social e Reputação

Na compreensão dos peritos foi enfatizada a correlação entre os conceitos Marca Pessoal e reputação, em diferentes perspectivas.

Vários especialistas confirmaram a associação intrínseca entre Marca Pessoal e reputação. Um dos destaques sinalizou o aspecto ético relativo ao posicionamento. “Hoje, é pré-requisito básico, se a pessoa não tem boa reputação, nem é considerada. Não existe Marca Pessoal sem reputação, mas precisa saber que ela é o sujeito predeterminado e não um valor agregado” (Entrevistado “G”).

Reputação foi considerada uma consequência dos relacionamentos, eleito um dos grandes patrimônios que construímos ao longo da vida, paralelamente ao conhecimento e defendido que a soma deles levam a qualquer outro patrimônio, inclusive os monetários. “Reputação traz a ideia de construir um *colchão de boa vontade* e respeitabilidade, em torno da Marca Pessoal. Um *colchão*

valioso, que diminui o atrito e faz com que as pessoas minimizem seus erros, maximizem suas conquistas e trabalhem a seu favor, abrindo portas para Marcas profissionais. É maravilhoso isso!" (Entrevistado "I").

Igualmente valorizados os aspectos longitudinal, público e intangível inerentes à formação da reputação, que pode variar de boa a ruim. "É aquilo que você constrói ao longo do tempo, é algo que é público a seu respeito. Por exemplo: uma pessoa pode ter uma Marca forte, mas não, necessariamente, boa reputação. Porque, no mercado, quando se coleta o que os outros dizem sobre ela, podem existir *rastros* que não se apagam e resultam em má reputação" (Entrevistado "K").

Embora endossado que reputação é fundamental para a Marca Pessoal, um perito refutou a clássica afirmação atribuída a Jeff Bezos: "Marca Pessoal é aquilo que as pessoas dizem quando você sai da sala". E sustentou: "Eu não concordo com essa frase, porque depende das pessoas que ali estão, do ambiente e do relacionamento que elas têm com a Marca. Reputação é *off-line* e *on-line*, desenvolvida ao longo do tempo, não é uma impressão. É uma análise, um relacionamento até gerar essa percepção sobre alguém, são várias atitudes e comportamentos" (Entrevistado "C").

Embora o tema Marca Pessoal possa estar *na moda*, e pode ser que esteja para sempre, identificou-se que reputação nunca vai perder importância. "Sempre gostei de reputação e os fatores que a envolvem: temporal, pessoas envolvidas, distância, valor. Exemplo próprio: minha reputação é o que permite estar há anos longe do Brasil e ver meu negócio ter crescido, mesmo não estando presente fisicamente. É essa construção diária que se faz, por meio das ações e o valor que as pessoas atribuem a você, de forma consistente e coerente" (Entrevistado "E").

Confirmada a perspectiva societal, foi ressaltada a reputação como moeda de desenvolvimento, onde um especialista comparou sua atuação, que varia da vertente social, em comunidades carentes, ao segmento de nicho. "É ruim o Personal Branding ser trabalho de elite, muitas vezes inacessível (até o conceito é). Quando vou às comunidades carentes falar sobre Personal Branding, as pessoas amam, porque elas querem oportunidade e a consciência social é boa para isso. Por outro lado, cobro caro pelo meu trabalho, porque quero ter a possibilidade de fazer isso para quem precisa. Então considero que deve democratizar o trabalho de reputação, porque deve abranger a todos" (Entrevistado "D").

Quanto ao processo, foi enfatizado o aspecto temporal e contínuo requerido à reputação, por não ser possível gerir Marca Pessoal ou reputação só por um determinado tempo. "É algo para a vida, aquilo que vamos levar. Portanto, mesmo que o discurso mude, acho que é importante explicar isso às pessoas. Reputação não é algo momentâneo, que surge num evento, num congresso. Eu espero que não seja apenas isso. Temos que ser pessoas inspiradoras" (Entrevistado "H").

Frente às evidências decorrentes da reputação foi reforçada a importância da convergência entre discurso e prática. "Aí vem a sua reputação, fortalecida entre entrega *on-line* e *off-line*, cumprir promessas, ser verdadeiro, perceber o outro. Porque Marca não é só para você" (Entrevistado "A").

O trabalho de O'Brien (2011) descobriu que os consumidores estão mais exigentes do que nunca e, somado a isso, existe um egocentrismo entre os utilizadores das redes sociais como resultado do seu empoderamento e controle no panorama dos meios de comunicação social.

Outra forma de evidenciar a reputação é por meio da coleta de *feedbacks* junto à audiência do cliente. “Quando trabalhamos Marca Pessoal fazemos o *mapa de reputação*, perguntando às pessoas que convivem com o cliente três principais qualidades e defeitos dele. Fazemos esse levantamento antes e depois do processo, para verificar o que mudou na percepção externa” (Entrevistado “B”).

Valorizado o viés de carreira, por anteceder praticamente todas as derivações no cenário profissional. “Exemplos: uma promoção, um projeto, mudança de emprego, convite para entrevista. Portanto, trabalhar a reputação significa trabalhar sua Marca, investir em você. Isso não tem discussão, tem que fazer e quanto mais cedo, melhor” (Entrevistado “F”).

Ainda destacados os valores intrínsecos à reputação, que resultam na credibilidade de determinada Marca Pessoal. “Quando investigamos uma reputação queremos saber a Marca mais a ética, o caráter, o que aquela pessoa fez certo ou errado. É um passo além, entender essa questão da confiabilidade e credibilidade de uma pessoa” (Entrevistado “K”).

Em outra dimensão, também foi analisada a influência que a boa reputação pode desdobrar no capital social de determinado indivíduo, contribuindo para o êxito de sua Marca. “Assim como as Marcas corporativas, quando consegue impactar a reputação de uma Marca Pessoal, aumenta seu valor, tornando-a mais confiável, desdobrando no capital social. O que pode resultar em vender melhor seus produtos, conseguir uma promoção ou alcançar mais clientes. É uma relação direta do Personal Branding que tem consequência na reputação e logo após no capital social” (Entrevistado “B”).

Nessa perspectiva, há quem considere a interface dos referidos conceitos junto ao Personal Branding. “Capital social e reputação é um *dom* conjunto. Muitas pessoas trabalham Personal Branding para trazer os holofotes para elas, mas não se trata disso. Atendemos figuras públicas que estão em grandes mídias (televisão brasileira) e os processos, por contrato, são extremamente sigilosos. Ninguém nunca vai saber, mas é disso que se trata” (Entrevistado “A”).

Em síntese, capital social foi denominado como a capacidade que uma pessoa tem de influenciar seu público-alvo. “Não adianta ter uma rede social com 100 mil seguidores e nessa audiência não impactar ninguém. O capital social está relacionado à capacidade que uma pessoa tem, por meio de sua presença, do seu conhecimento, influenciar sua audiência” (Entrevistado “G”).

Foram ainda atreladas as boas práticas perante à rede de relacionamento de um indivíduo. “Capital social é bem interessante, mas uma vez as práticas de *networking* e *netliving*. Quando você tem o telefone das pessoas, pode ligar e elas te respondem. Porque as pessoas se enganam com

números de redes sociais, muitos perfis. Um telefonema pode derrubar todos os seus resultados do Google” (Entrevistado “A”).

Foi defendido ainda, que capital social é fruto dos relacionamentos que reunimos ao longo dos anos e que, muitas vezes, não usamos, por não ter consciência deles. E por não analisar, não temos diagnóstico, não direcionamos e podemos perder oportunidades. E mais: muitas vezes ele pode gerar reputação, mas não ativamos. “Exemplo: quando trabalhamos o pilar *networking*, começamos a resgatar nosso capital social. As pessoas já estudaram ou trabalharam com figuras proeminentes da sua área de atuação, mas nunca pediram um depoimento, uma abertura de portas para algum projeto, uma recomendação. Então podemos ter um capital social enorme, mas precisamos dar direcionamento estratégico” (Entrevistado “C”).

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES

A pergunta de partida que orientou o desenvolvimento da Tese foi: Qual a influência das práticas e dinâmicas comunicacionais no processo de gestão da Marca Pessoal nas Mídias Sociais?

Decorrente dessa questão foram desdobrados os objetivos que conduziram o estudo, com o seguinte propósito:

- a) Compreender quais as práticas de comunicação dominantes no processo de gestão da Marca Pessoal em contexto *on-line*;
- b) Identificar que práticas comunicacionais são mais efetivas para a gestão da Marca Pessoal;
- c) Verificar quais as mídias sociais dominantes para posicionar a Marca Pessoal, no que se refere às plataformas e respectivo público-alvo;
- d) Perceber quais os benefícios da gestão da Marca Pessoal para os profissionais atuantes no mercado de trabalho e para a sociedade.

Buscando responder à questão e objetivos mencionados, foram estabelecidas as entrevistas semiestruturadas como instrumentos para recolha de dados, junto de peritos em Personal Branding, no contexto português e no brasileiro.

A finalidade residiu em realizar uma análise qualitativa exploratória, devido às características inerentes aos temas, que ainda não contam com consenso relativo ao alinhamento conceitual, no campo científico. Portanto, buscou-se conhecer as melhores práticas do mercado, que pudessem subsidiar e enriquecer a análise e discussão dos dados.

Esta investigação procurou avançar em amplitude e profundidade na análise do processo de Personal Branding, na gestão da Marca Pessoal, convergindo com a continuidade de pesquisa iniciada pela autora, em sua dissertação de Mestrado. “Baseado nos resultados apurados com as entrevistas realizadas, recomenda-se a repetição de pesquisa similar, num cenário futuro, para verificar com mais profundidade o mercado de Personal Branding, levando em consideração a perspectiva que ele tende a crescer e amadurecer nos próximos anos” (Machado, 2019, p.76).

Sendo assim, realizou-se a análise dos dados, para discutir todo o arcabouço de conhecimento e experiência profissional dos peritos em Marca Pessoal. O objetivo residiu em ressaltar as principais contribuições científicas e novos conhecimentos gerados, além de subsidiar a criação de uma proposta de Modelo, a ser disponibilizado em prol da sociedade, para uso por universidades, empresas, empreendedores ou indivíduos comuns, que intencionem realizar a gestão da Marca Pessoal.

Mediante o desenvolvimento desta investigação, as principais conclusões foram:

Procurando responder à pergunta de partida: *Qual a influência das práticas e dinâmicas comunicacionais no processo de gestão da Marca Pessoal nas Mídias Sociais?* Verificou-se que as mídias sociais são um espaço de relacionamento e que eles não existem sem comunicação.

Mas, previamente ao estabelecimento das práticas comunicacionais que serão utilizadas nas mídias sociais, constatou-se necessários alguns passos essenciais: definição da Identidade e do Posicionamento da Marca. O conceito Marca está relacionado com posicionamento, que deve ser claro e consistente, além de ter conjunto autêntico de diferenciação (Kotler, 2017, p. 75).

Relativamente à Identidade da Marca é preciso apurar sua personalidade, valores e crenças, que incidirão nos atributos dela, desdobrando nos aspectos diferenciadores, bem como nos valores que ela intenciona transmitir e nas sensações que pretende evocar.

Quanto ao Posicionamento de Marca, devem ser estabelecidos objetivos, como: com quem ela ambiciona se relacionar, qual o público-alvo e qual a necessidade principal dessa audiência. A recomendação é pesquisar o mercado de eleição e analisar a concorrência, para identificar como a Marca poderá se diferenciar e inovar, além de definir que conceito ela representará, inspirado nos preceitos do Branding de produtos e serviços.

O conjunto de respostas às referidas indagações do posicionamento, desdobrados nos atributos de Marca, subsidiarão a *proposta de valor*, que deverá refletir a diferenciação da Marca perante os concorrentes e o mercado. Nesta fase também deverão ser estabelecidas a Missão e Visão da Marca, respectivamente, representando o que ela é no presente e como pretende ser percebida futuramente.

Somente após todas essas definições será trabalhada a estratégia, que contemplará o conteúdo, a narrativa e as mídias sociais, resultando nas práticas comunicacionais. Ou seja, o que a Marca pretende comunicar. Já o conteúdo deverá ser distribuído conforme os formatos pertinentes ao objetivo previamente estabelecido, que poderá contemplar: texto, imagem, vídeo, áudio ou uma combinação entre eles. Adicionalmente, precisará respeitar as habilidades e pontos fortes do indivíduo em questão.

Portanto, a influência das dinâmicas comunicacionais no processo de gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais está fortemente relacionada à constituição da Identidade e Posicionamento da Marca. Por esse motivo, para delinear as estratégias de comunicação será preciso estabelecer, previamente, alguns passos, como: quem é a Marca, quais suas forças, seu posicionamento, o público-alvo e o conteúdo a ser distribuído por meio das mídias sociais. Para tanto, será necessário definir a narrativa, onde dois elementos se sobressaem: o *tom de voz*, que incidirá na percepção da Marca e o *Storytelling*, que evocará conexão com o público-alvo.

Estudiosos são unâimes quanto à necessidade de narrativa (Brooks & Anumudu, 2016; Eagar & Dann, 2016; Pera *et al.*, 2016) e imagens relacionadas.

Assim, espera-se como resultado que a estratégia comunicacional atue como um fio condutor da Marca Pessoal, além de propiciar o alcance de sua Missão e Visão, por meio de sua *proposta de valor*, diante de seus concorrentes, em determinado mercado.

Esse conjunto de atributos deverá convergir com a Imagem de Marca percebida pelo público-alvo, além de contribuir para a formação da reputação.

Quanto ao objetivo de investigação: *Compreender quais as práticas de comunicação dominantes no processo de gestão da Marca Pessoal em contexto on-line*. Apurou-se que as mídias sociais representam significativa oportunidade para a comunicação das Marcas, devido à necessidade das pessoas terem uma presença digital, nas diversas finalidades da vida em sociedade.

Sendo um dos grandes impulsionadores para a valorização da presença *on-line* a gradual ascensão das plataformas digitais, que pode ter obtido força mediante o fenômeno da Comunicação em Rede (Castells, 2013). Ela decorre da apropriação social da domesticação da evolução tecnológica, possibilitando a criação de mediações de cariz interpessoal. Também criou oportunidade de interligação em rede, a comunicação algorítmica, nascidas com as redes, mídias sociais e inteligência artificial (Castells, 2013, citado por Cardoso, 2023).

Constatou-se não haver uma estratégia *vencedora*, que possa ser a mais adequada para as ações de comunicação da Marca Pessoal. A justificativa decorre do processo ser individualizado, requerendo ações personalizadas. Entretanto, não havendo uma fórmula comum, porque nem tudo é efetivo para todos. Portanto, as práticas comunicacionais vão variar mediante as definições estabelecidas na etapa de diagnóstico, resultando na Identidade da Marca. Personal Branding é o processo de criação de identidade pessoal única, que desenvolve comunicação ativa da identidade da Marca, para o mercado-alvo, avaliando seu impacto na imagem e reputação, para atingir objetivos pessoais e profissionais (Khedher, 2015, p. 120).

No inventário da identidade, quando são investigados valores, crenças e forças da Marca, usualmente busca-se trabalhar características positivas. Porém, os entrevistados recomendaram considerar, ainda, uma vulnerabilidade, porque trata-se de um ser humano, com qualidades e defeitos. Nesta perspectiva, recomenda-se ajustar ou ressignificar este traço comportamental, porque impactará a Gestão das Impressões a serem evocadas. Ou seja, a Imagem de Marca a ser projetada.

No que se relaciona às práticas de comunicação dominantes, sugere-se que elas preconizem autenticidade, originalidade e coerência. Recomenda-se, ainda, que a escolha priorize pontos fortes

do indivíduo a ser trabalhado, que poderá ter, por exemplo: habilidade para escrita, fotografia ou vídeo. Trata-se de uma fase estratégica, onde a essência da Marca impactará a narrativa e, ainda, envolverá aspectos relacionados ao *tom de voz*, formalidade ou informalidade da fala, resultando nos tipos de sensações que a Marca pretende evocar no público-alvo. Com base na definição fornecida por Ottovordemgentschenfelde (2017) Marca Pessoal é um conjunto de características de um indivíduo (atributos, valores, crenças) vertidas na narrativa e imagens diferenciadas, com o intuito de estabelecer uma vantagem competitiva na mente do público-alvo.

A conclusão é que a comunicação da Marca possa alcançar as pessoas certas e os mercados adequados, por meio dos canais, as mídias sociais.

Quanto ao objetivo de investigação: *Identificar que práticas comunicacionais são mais efetivas para a gestão da Marca Pessoal*. Considerou-se o pressuposto de que comunicação envolve dois lados: emissor e receptor. Portanto, para realizar a gestão da Marca Pessoal requer saber quem é o público com quem ela pretende se comunicar e onde quer se posicionar, para conceber a estratégia comunicacional.

As práticas comunicacionais mais efetivas para a gestão da Marca Pessoal, foram identificadas, como relevantes, sem a pretensão de delimitar, as seguintes:

*Storytelling*, para constuir espaço de posicionamento, gerar conexão (pela narrativa) e ser lembrado. Poderá ser uma mensagem inspiracional, educacional ou técnica, alinhada à estratégia.

*Proposta de valor*, usualmente baseada nos aspectos diferenciadores da Marca, uma vez que elas surgiram para criar desigualdade, baseado na singularidade de seu detentor. Mas, em consonância com sua história pessoal, experiência profissional, características e talentos predominantes, resultando na unicidade, que é encontrada internamente, na sua essência. No entanto, apurou-se que, atualmente, tornou-se desafiador encontrar áreas consideradas *vazias* para posicionar uma Marca. Logo, mediante técnicas de combinação dos pontos fortes, é possível chegar a fatores diferenciadores únicos ainda inexplorados no mercado, gerando um ajuste autêntico alinhado à sua Identidade.

Talentos da Marca, a serem priorizados nos formatos de comunicação, como: fotos, imagens, textos e vídeos, que vem a ser o protagonista da atualidade, devido à característica de propiciar agilidade na conexão com o público-alvo, além de favorecer a formação de *autoridade* em determinado tema ou área. Todavia, deve-se respeitar os talentos intrínsecos do indivíduo, em detrimento da prática em voga, embora ele possa ser desenvolvido para tanto. Igualmente importantes são os comentários em publicações de terceiros. Esse conjunto de ações está diretamente relacionado à forma como a Marca pretende se articular nas plataformas digitais.

Arruda (2009) sugere que o conteúdo das mídias sociais seja vívido, interativo, imagético ou em vídeo, buscando propiciar emoções e, por conseguinte, gerar engajamento com o público. E, preferencialmente, também deve estar alinhado ao *Storytelling* da Marca.

As premissas de coerência, consistência e constância, conforme Arruda (2009), devem permeiar as práticas comunicacionais da Marca Pessoal, devido ao caráter de efetividade que lhe atribui. Porque endossam a geração de confiança e credibilidade. Consequentemente, promovem a geração de negócios e relacionamentos.

Conclui-se que as práticas comunicacionais mais efetivas para a gestão da Marca Pessoal deverão estar alinhadas aos elementos de Branding previamente definidos, além de favorecer a Gestão das Impressões que evocará na audiência, ou seja, influenciará o rótulo a ser atribuído. Gestão de Impressões no sentido de criar imagem desejada, com base em ações comportamentais (Bolino *et al.*, 2008; Bozeman & Kacmar, 1997; Tedeschi & Melburg 1984).

No tocante ao objetivo de investigação: *Verificar quais as mídias sociais dominantes para posicionar a Marca Pessoal, no que se refere às plataformas e respectivo público-alvo.* Apurou-se que as plataformas digitais dominantes, atualmente, são: *Instagram* e *LinkedIn*.

O *Instagram* tem claro posicionamento de melhor mídia para obter visibilidade, porque funciona como uma espécie de *vitrine* para os usuários. E mais: foi considerado crucial, por propiciar mostrar o lado pessoal do perfil, favorecendo a conexão com o público-alvo. Sobre o formato de linguagem foi apurado como estilo mais conceitual. No tocante ao tipo de perfil a indicação é a convergência entre pessoal e profissional, para reforçar a humanização da Marca. É um aspecto valorizado na atualidade.

*LinkedIn* é considerada a plataforma mais eficiente para trabalhar a Marca Pessoal, no contexto corporativo. Levando em conta o tipo de conteúdo a ser explorado verificou-se um conjunto de iniciativas, como: conteúdos mais *denses*, textos de produção própria, artigos longos, além do compartilhamento de notícias atuais. Em relação ao formato da linguagem deve preconizar maior formalidade. Também foi apurada a prática de *transmídia* de trazer conteúdos do *Instagram* para o *LinkedIn*. No entanto, o movimento inverso não foi recomendado.

Entretanto, foi identificado o uso deturpado que está descaracterizando o *LinkedIn*, devido ao intuito de *egolatria*, em semelhança às práticas usualmente utilizadas no *Facebook*. Nessa perspectiva, sinalizada como perigosa para o propósito profissional preconizado pela plataforma.

Paralelamente à verificação da proeminência do *Instagram* e *LinkedIn* foram ainda elencados:

*You Tube*, distinguido como estratégico por permitir vídeos longos e propiciar mostrar a autoridade da Marca Pessoal, em determinado segmento, área ou tema.

*Twitter*, salientado como canal para interagir com formadores de opinião, tais como: autores de livros, professores de universidades conceituadas e profissionais referência em sua área de atuação.

Mais pontualmente foram mencionados: *Tik Tok*, para criar visibilidade digital; *Medium*, para publicação de artigos, também destacado por proporcionar conversas de qualidade e interessantes com formadores de opinião: *Spotify*, designado como importante, especialmente, para quem trabalha *Podcast*; e *Pinterest*, por gerar referênciação no *Google*.

Por outro lado, o *Facebook*, que ainda tem grande expressão em Portugal e outros países europeus, mas cada vez menos no Brasil, ficou caracterizado como obsoleto no cenário brasileiro.

Identifica-se um crescimento inerente de maior publicidade da Marca Pessoal, ainda que a grande maioria das pessoas faça espontaneamente. A utilização de *smartphones* é predominante nos países economicamente desenvolvidos (Poushter, 2016) e essa exacerbação de uso dos telefones inteligentes consagraram a comunicação, em forma de mensagens de texto, vídeo, áudio e voz, ampliando as formas de conexão e relacionamento na sociedade.

Em se tratando da escolha dos tipos de plataformas digitais, verificou-se a priorização das relacionadas ao posicionamento estabelecido para a Marca Pessoal, que deverá ser o mesmo em todas as mídias sociais eleitas. Porém, o conteúdo poderá ser distinto, respeitando as características das plataformas. Portanto, as mídias sociais serão o meio onde a comunicação atuará visando alcançar a audiência almejada. Gibbs, *et al.* (2015) propõem o conceito de plataforma vernácula. O termo “refere-se às diferentes narrativas padrões que moldam o conteúdo e o fluxo de informações” (Niederer & Colombo, 2019, p. 55) em determinada plataforma, não sendo impulsionado pela criatividade do usuário, mas moldada pelas “especificidades da plataforma, sua arquitetura e as práticas coletivas que operam através dela” (Gibbs *et al.*, 2015, p. 257).

Conclui-se que não estar nas plataformas digitais pode representar perda de oportunidades pessoais e profissionais, devido ao alcance que elas propiciam, por meio da presença digital. O motivo é que antes mesmo do contato presencial representará a primeira impressão da Marca, baseado nos registros disponíveis no ambiente *on-line*, resultando num processo natural de escolhas e descartes, praticado nas diversas relações requeridas em sociedade.

Uma abordagem às novas mídias que se limite a catalogar as tecnologias e falhe na formulação das questões relativas aos contextos sociais e culturais dos seus usos, ignora a razão principal pela qual é importante o olhar das Ciências Sociais sobre as novas mídias (Flew, 2002).

Enfim, respondendo ao objetivo de investigação: *Perceber quais os benefícios da gestão da Marca Pessoal para os profissionais atuantes no mercado de trabalho e para a sociedade*. As constatações convergiram para a efetiva contribuição do processo de Personal Branding, como estratégia competitiva ao realizar a gestão da Marca Pessoal. A razão está fundamentada na sua abordagem estratégica e processual, embasada em indicadores e métricas (qualitativas, quantitativas ou um *mix* das duas provas), para verificar se a Marca de uma pessoa está sendo percebida de forma alinhada ao posicionamento e identidade, previamente definidos.

Levando em conta os benefícios de sua gestão ficou evidente a necessidade de trabalhar a visibilidade das Marcas Pessoais, para enfrentar os desafios impostos pelo atual mercado de trabalho, onde verifica-se altos níveis de competitividade e vulnerabilidade das pessoas em relação a trabalho. Essa instabilidade tornou-se ainda mais acentuada no cenário pós-pandemia do Covid-19. Empregadores usam as mídias sociais (Gruzd, Jacobson & Dubois, 2017) pesquisando nomes para contratações, destacando-se a relevância da Marca Pessoal nas redes sociais.

Outros benefícios igualmente relevantes decorrentes da gestão da Marca Pessoal, no cenário laboral contemporâneo, são: controlar a narrativa; projetar a identidade; cuidar da Gestão de Impressões que influenciarão o público-alvo; aumentar percepção de valor da Marca, além de aumentar a capacidade de reposicionamento profissional.

Ficou compreendido que pessoas que realizam a gestão consciente, intencional e estratégica de sua Marca Pessoal alcançam outro patamar, porque potencializam oportunidades e negócios, por meio da construção da *autoridade* em determinado tema ou área, contribuindo para a formação de sua reputação. No tocante à *autoridade* trata-se da especialização em determinado tema e, quanto mais alto o nível de especialização, maior a probabilidade de se tornar uma referência nele. Neste caso a Marca atingirá o auge de sua ação, portanto, um grande benefício na direção do êxito.

Ela poderá efetivamente se tornar uma Marca Pessoal de sucesso, com legitimação do mercado, mediante reconhecimento dos *stakeholders*, tanto internos quanto externos à sua área de atuação. Nesse estágio, a Marca alcança credibilidade e passa a ser escolhida e disputada pelo mercado, assumindo seu protagonismo e usufruindo de liberdade de escolha, independente da empresa ou segmento onde atua.

Portanto, incide no aumento de seu valor, impactando a solidificação de sua reputação, sendo reconhecida pela confiabilidade. E a reputação antecede praticamente todas as situações sociais e profissionais, como: uma promoção, mudança de emprego, participação em projetos, convite para dar aulas, escrever um artigo, publicar um livro. “Reputação é identidade formada pela percepção coletiva, reflexo da combinação de características pessoais, realizações, comportamento e imagens

apresentadas num período de tempo e observadas diretamente ou relatadas” (Zinko & Rubin, 2015, p. 218).

Além disso, a Marca Pessoal ainda impactará o capital social de um indivíduo, que abrange a capacidade de influenciar sua rede de relacionamento. Nesse estágio ela pode ser considerada uma significativa *mais valia* no contexto laboral e também para a sociedade de forma mais ampla. “Tem havido ênfase crescente na importância das universidades ensinarem alunos a usar mídia social para construir capital social” (Russ, 2015).

Outras conclusões decorrentes da presente investigação foram:

Constatou-se a premissa, no contexto do Branding, que pessoas comuns, com interesse em empreender posicionamento em nichos específicos de mercado, podem ser trabalhadas como Marcas, relativamente aos aspectos de gestão. Parece haver consenso na maioria dos pesquisadores que indivíduos contemporâneos (atuantes no mercado com mediação digital) podem ser considerados uma Marca, cujo valor depende da sua atuação *on-line* (Khedher, 2015; Chen, 2013; Gandini, 2016; Labrecque, Markos & Milne, 2011; Harris & Rae, 2011).

A razão dessa constatação está fundamentada no uso massivo das mídias sociais, o que fomentou um processo de maior visibilidade dos usuários, possibilitando a adoção das mesmas estratégias de Branding, anteriormente usadas para produtos e serviços e agora aplicadas no âmbito de pessoas.

A ascensão das mídias sociais reconfigurou a gestão da Marca Pessoal, no *on-line*, resultando na incidência de um novo contexto comunicacional e, por consequência, também impactou a formação da reputação digital.

Quanto ao processo de gestão da Marca de pessoas verificou-se que, inspirado no Branding de produtos e serviços, a estratégia e o posicionamento são os principais orientadores para definição de quais tipos de mídias serão adotados, consoante os objetivos e o tipo de Marca. Logo, foi constatado que a Marca de pessoas pode ser trabalhada mediante os mesmos preceitos.

Mas, a diferença reside no processo. Porque no caso da Marca de pessoas, baseia-se na essência do indivíduo, respeitando suas características e valores intrínsecos. Em contraponto à construção da Marca de produtos e serviços é possível atribuir características e benefícios em prol de sua comercialização. Portanto, a Marca de pessoas pode apenas ser desenvolvida, por se tratar de um ser humano, refutando menções de *construção* da Marca Pessoal ainda presentes na literatura da especialidade.

Segundo Rampersad (2009) Branding não é mais apenas para empresas. A Marca Pessoal bem-sucedida envolve gerenciar as percepções de forma eficaz e influenciar como os outros percebem e pensam sobre determinada pessoa. Na era virtual atual, a Marca Pessoal forte pode ser considerada ponto estratégico para o sucesso pessoal e profissional.

Com o desenvolvimento progressivo da Sociedade em Rede e suas diversas intermediações nas plataformas digitais, a dinâmica social da *celebrização* se estendeu em vários âmbitos da vida em sociedade, afetando interesses e comportamentos de pessoas consideradas comuns.

De acordo com a evolução do Personal Branding, na gestão da Marca Pessoal, foi constatada como relevante a influência da Sociologia, Antropologia, Filosofia, Psicologia e Administração na evolução dos conceitos, em razão das Ciências Sociais e da Comunicação, por agregarem aspectos relacionados ao comportamento. No que concerne ao Branding, por abranger componentes mercadológicos, além dos fundamentos de Marca, bem como do Marketing.

Como ponto de atenção, foi salientada que a democratização do Personal Branding precisa ser avaliada com maior rigor, em decorrência do aumento de pessoas que passaram a atuar no segmento, porém, sem consistência ou conhecimento especializado. A causa desse crescimento pode ser atribuída ao fato do tema estar em evidência, especialmente, no cenário brasileiro.

A Marca de pessoas alcança protagonismo na atualidade, onde as consideradas comuns passam a realizar sua gestão, de forma semelhante às mais célebres. A diferença está no objetivo. No caso dos *influenciadores* visa publicitar e endossar uma Marca em busca de retorno financeiro. Em contrapartida aos indivíduos comuns que são motivados em promover relacionamentos pessoais ou profissionais, por intermédio de sua própria Marca. Os *influenciadores* fazem isso não necessariamente para exibir uma paixão particular por Marcas, mas sim por instrumentos, ou seja, exibir uma determinada cultura e capital (Fiers, 2020), além de ganhar visibilidade (Abidin, 2019).

No entanto, foi verificado que vivemos uma aceleração e certa mistura entre visibilidade, autoridade e popularidade das Marcas de pessoas no ambiente *on-line*. Mas já há ferramentas para aferir, com a finalidade de auxiliar a gestão da reputação digital e subsidiar a referida desordem. Os métodos digitais empregam “ferramentas e dados *on-line* para propósitos de pesquisa social e midiática” (Rogers, 2017, p. 75). Essa abordagem (por padrão) combina dados quantitativos e técnicas qualitativas (Marres, 2017).

Marca Pessoal pressupõe a soma da comunicação verbal, textual, visual, comportamental, ou seja, tudo que uma pessoa fala, escreve, veste e como se comporta. Tanto *off-line* como *on-line*, pois é pré-

requisito haver convergência e coerência entre esses ambientes. Ela pode ser considerada em ação quando seus atributos são vivenciados na experiência com a Marca, e não no conceito.

Destaca-se que o elemento básico que influencia toda a concepção da Marca pode ser atribuído ao *eu*, ou seja, ao *Self*. As principais constatações deste estudo indicam que o *Self* é a base da estruturação da Marca Pessoal, pelo caráter identitário que lhe atribui. Por esse motivo sua influência na Marca Pessoal é total, mesmo que a pessoa não tenha consciência, nem o trabalho de Personal Branding. A razão do *Self* ser considerado fundamental justifica-se por contar a história da pessoa, mostrar sua identidade e transmitir suas emoções.

Chegou-se à conclusão de que o *Self* deve ser trabalhado na etapa inicial do processo, no diagnóstico, quando são realizadas ações voltadas ao autoconhecimento, para apurar a identidade e os valores da Marca. Igualmente destacado o cuidado requerido no diagnóstico, porque eventuais equívocos relacionados ao *Self* poderão impactar os atributos, que posteriormente serão desdobrados no Posicionamento e Imagem de Marca. Segundo Goffman (1959) Autorrepresentação é o mecanismo que permite criar e *comercializar* a si próprio, como Identidade de Marca (Shepherd, 2005; Scheff, 2010; Gioia *et al.*, 2014; Molyneux, 2015; Holton & Molyneux, 2017; Schlosser *et al.*, 2017).

Sobre as práticas comunicacionais foi constatado que o *Self* também impacta o conteúdo a ser comunicado, requerendo estratégia para delinear o que vai ser publicado nas redes, representando o posicionamento previamente definido para a Marca.

No que se refere às mídias sociais a recomendação é que elas representem um retrato do *Self*, ou seja, demonstre autenticidade e credibilidade.

Foram também abordadas características do mercado de trabalho atual, fortemente reconfigurado pela infraestrutura das plataformas digitais. Avaliar este novo cenário laboral tem por finalidade colocar em perspectiva a emergência de novos aspectos da gestão e representação da Marca Pessoal.

Verificou-se significativa transformação no mercado de trabalho, mediante surgimento de novas demandas decorrentes do comportamento da Marca nas plataformas digitais. Inclusive, há especialistas realizando análise da *presença na ausência*, para entender características de comunicação e comportamento durante as interações profissionais *on-line*.

Constatou-se que a Marca Pessoal passa a ser valorizada como estratégia de carreira, representando uma vantagem competitiva, tanto para empregados em busca de um empregador, quanto para empreendedores na procura por clientes. Nesse cenário, o estudo intenta propor um

enquadramento do mercado de trabalho, em forte transformação tecnológica, onde a reputação *on-line* adquire gradualmente maior relevância. Empregadores usam mídias sociais (Gruzd, Jacobson & Dubois, 2017) pesquisando nomes para contratações, destacando-se relevância da Marca Pessoal nas redes sociais.

Também foi ratificada a forte incidência da Marca Pessoal na formação da reputação, que requer observação no decorrer de um período de tempo, a partir da observação colegiada de terceiros e ancorada em valores, como: ética, credibilidade, autenticidade, coerência e consistência.

Adicionalmente, foi salientada a convergência da comunicação da Marca pessoal e laboral, que estão cada vez mais entrelaçadas, na atualidade.

No entanto, não houve consenso referente à afirmação, já citada e que se tornou célebre, atribuída a Jeff Bezos: "Marca Pessoal é aquilo que as pessoas dizem quando você sai da sala". Alguns peritos concordaram e outros refutaram a premissa.

No rol dos que concordaram, foi endossada a importância do *rastro emocional* que um indivíduo deixa nas relações que estabelece, seja *on-line* ou *off-line*.

Sobre os que discordaram, a justificativa foi a seguinte: depende das pessoas que estão na sala e do tipo de relacionamento que elas mantêm com a Marca, porque reputação é desenvolvida ao longo do tempo, sendo de conotação pública. Portanto, não se trata de uma impressão pontual a respeito de uma pessoa.

Concluiu-se que este estudo qualitativo exploratório apurou evidências que marcaram as características econômicas nos cenários de Portugal e do Brasil, num momento atípico, no decorrer da pandemia do Covid-19, em 2020 e 2021.

Devido à característica específica do fenômeno, que afetou a economia em âmbito global, ela também representou alterações no mercado de Marca Pessoal. No tocante ao aspecto mercadológico do Personal Branding, durante a Pandemia foram apuradas perspectivas não convergentes nos cenários alvo do estudo.

No mercado brasileiro, houve um crescimento exponencial da demanda, especialmente, por clientes que, até então, rejeitavam o posicionamento *on-line*.

Em contrapartida, o cenário português lidou com o decréscimo de clientes durante os períodos de confinamento que, embora valorizassem o valor agregado a ser obtido com o processo, ficaram reticentes em investir, devido à significativa incerteza econômica prevalente na ocasião.

Mediante análise desses cenários, constatou-se que o *novo mundo*, pós-pandemia, provavelmente será híbrido, um misto entre atividade presencial e *on-line*. Verificou-se também, a relevância da gestão da Marca Pessoal, em prol da intensa competitividade laboral, porque ela poderá representar oportunidade quando usar as mídias sociais para alcançar outros mercados, inclusive, em razão da ausência de barreiras geográficas.

Chegou-se à conclusão, ainda, que durante a Pandemia não era o momento ideal para trabalhar a Marca Pessoal, porque as pessoas estavam fragilizadas e infelizes. Entretanto, embora não fosse o período recomendado, era possível.

Diante da volatilidade dos cenários, no item a seguir, são sugeridas algumas indagações e pistas para estudos futuros, que possam dimensionar como o tema evoluirá nos próximos anos. Vale destacar a profunda transformação do mercado de trabalho, onde surgem novas variáveis derivadas dos períodos pandêmicos, como o *nomadismo digital* e o enfraquecimento da relação entre empregador e empregado. Essas mudanças geram incertezas e impactam a gestão da Marca Pessoal. Pagis & Ailon (2017) apontam que aprender habilidades de Branding Pessoal pode não ser acessível a todos. Profissionais que trabalham de forma independente e necessitam gerir seu nome (sua própria empresa), precisarão mais do que outros do suporte do Personal Branding.

### **5.1 Proposta de Modelo para Personal Branding – gestão da Marca Pessoal**

Como resultado desta investigação foi elaborada uma proposta de Modelo para Personal Branding, com o objetivo de subsidiar as diversas etapas que compõem o processo, que são as seguintes:

- a) Diagnóstico: ênfase no autoconhecimento, para identificar personalidade, crenças e valores;
- b) Planejamento: definição dos objetivos, que direcionarão a Missão; Visão; *proposta de valor* e público-alvo;
- c) Estratégia: estabelecimento das ações comunicacionais, mediante definição do conteúdo; narrativa e tipos de mídias sociais.

A derivação das três etapas desdobra-se nos seguintes elementos da Marca Pessoal:

- a) Identidade de Marca: quem ela é, que valores pretende transmitir, que sensações intencionais evocar;
- b) Posicionamento de Marca: quais seus objetivos, seu público-alvo (com quem ela irá se relacionar), diferenciais (sua *proposta de valor* perante o mercado), quem é a Marca no presente (Missão), quem ela pretende se tornar no futuro (Visão);

- c) Imagem de Marca: como quer ser percebida, qual o conteúdo a ser comunicado, que plataformas serão utilizadas (tipos de mídias sociais), qual a narrativa (*tom de voz* a ser utilizado).

Na sequência serão trabalhadas as estratégias e práticas comunicacionais para a Marca Pessoal, por meio de um fluxo contínuo envolvendo as seguintes fases:

- Implantação das ações decorrentes da Identidade, Posicionamento e Imagem de Marca;
- Gestão: utilização de indicadores e métricas para aferir e mensurar seu êxito, conforme objetivos estabelecidos na Estratégia;
- Acompanhamento constante de eventuais ajustes ou mudanças relacionados aos direcionadores anteriormente detalhados.

A finalidade esperada para o Modelo é estar a serviço da sociedade. Ou seja: ser utilizado por universidades, na formação de universitários, para inserção no mercado de trabalho; empresas, na gestão da Marca de executivos e empregados; empreendedores, para se posicionarem junto a clientes; ou indivíduos comuns, nas diversas relações requeridas na esfera social.

Um público que poderá se beneficiar do Modelo são os profissionais especialistas em Personal Branding, destacando os mercados de Portugal e do Brasil, alvo desta investigação.

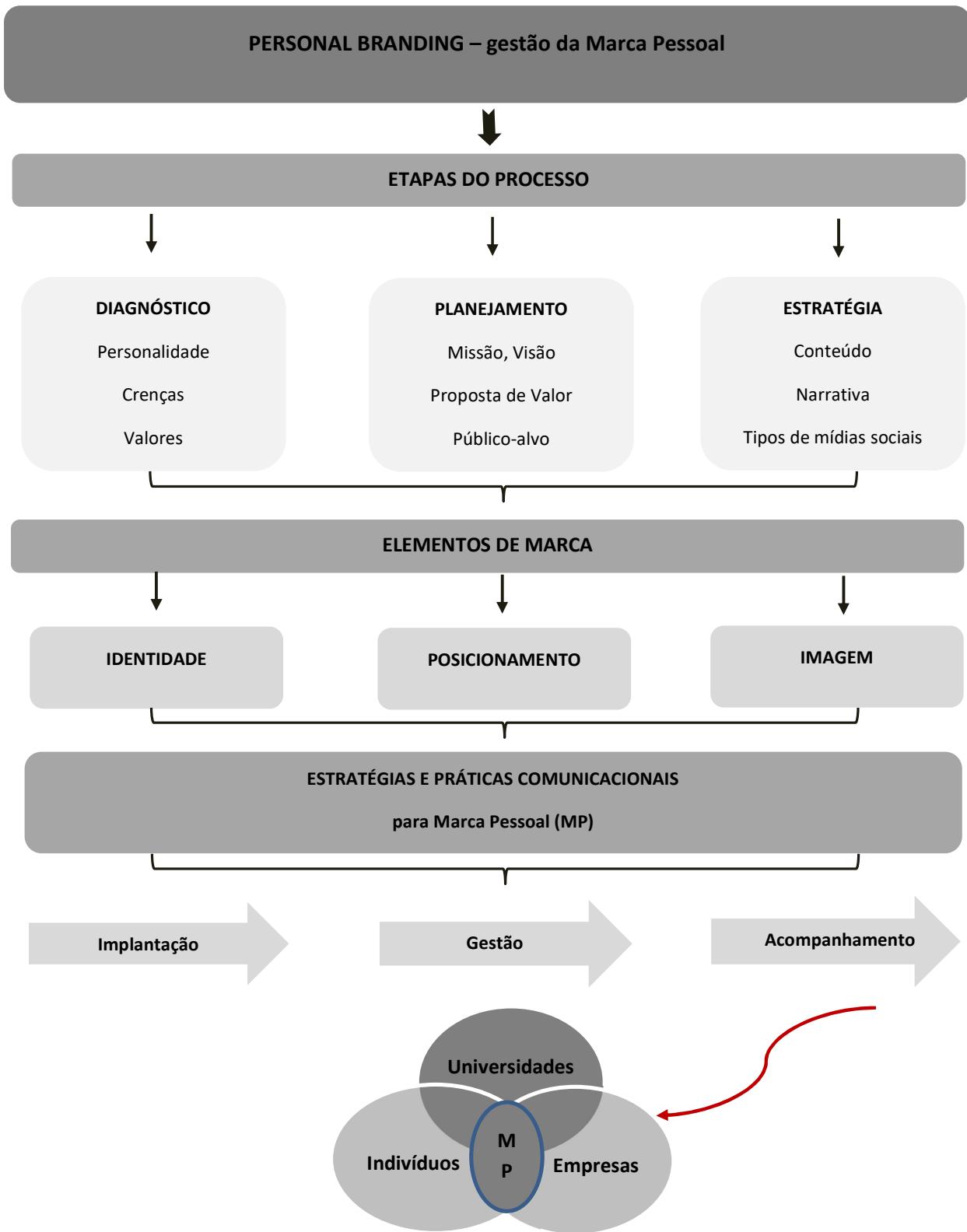


Figura 4: Modelo para Personal Branding

## **5.2 Como evoluirá a Marca Pessoal – indagações e pistas para investigações futuras**

Considerando que o estudo associou a Marca Pessoal a duas grandes áreas de conhecimento: comunicação e mídias sociais, pesquisas futuras poderão aprofundar os desdobramentos dessa interface, sobretudo, em relação ao mercado de trabalho. Porque diante do fenômeno da pandemia do Covid-19, o cenário laboral foi drasticamente impactado, representando mudanças que desdobram, na forma, como as pessoas se relacionam, pessoal e profissionalmente, por meio das plataformas digitais, onde a Marca Pessoal ganha proeminência em prol da formação da reputação *on-line*.

Assim, diante do crescimento alargado relativo à Internet e consequente utilização das plataformas digitais, paralelamente verifica-se a ampliação de novas profissões relacionadas ao segmento, que deverão ter proeminência ainda maior nos próximos anos, em decorrência da Pandemia. Estatísticas recentes publicadas pelo site *Internetworldstats.com* (junho/2022) apontam que até essa data a quantidade de usuários de Internet, em âmbito mundial, era por volta de 7,9 bilhões de usuários, o que pode confirmar a relevância das mídias sociais para a estratégia de empresas e pessoas, na sociedade atual.

Com esse foco, pesquisas futuras poderão aprofundar os impactos das novas profissões ligadas à tecnologia e como elas fazem a gestão da Marca Pessoal nesse ambiente dinâmico, virtual e intangível. A cultura da tecnologia permeia e tem um impacto duradouro em outras indústrias de maneiras mais sutis (Hardy, 2017), como a flexibilidade do local de trabalho proporcionada por novas tecnologias resultando em empregados constantemente acessíveis aos empregadores (capítulo 5).

Desse modo, identifica-se oportunidade para continuidade de investigações científicas que possam dimensionar e aprofundar a abrangência da Marca Pessoal no atual cenário laboral, onde empresas passam a ter funcionamento híbrido e até adotam a semana reduzida de quatro dias, privilegiando as plataformas digitais como base de infraestrutura.

Essa mudança de paradigma, no cenário profissional, implica alterações na sociedade, quando é identificada a necessidade de utilizar dinâmicas e práticas comunicacionais adequadas, para as pessoas consideradas comuns se posicionarem de forma consistente e autêntica, diante de seus públicos. Ou seja: produzir reputação e credibilidade. Nessa análise laboral as mídias sociais podem funcionar como uma espécie de *vitrine*, para indivíduos comunicarem seus fatores distintivos e posicionarem sua Marca Pessoal diferenciando-se dos concorrentes em determinada área de atuação (Machado e Miranda, 2022).

Outros públicos que merecem atenção nas investigações futuras, em relação à Marca Pessoal, são os empreendedores e os *nômades digitais*. Sendo que esses últimos aumentaram exponencialmente

a partir do período pandêmico, por usualmente trabalharem por meio da tecnologia e inovação, sem necessidade de localização geográfica fixa.

Nesse cenário, Portugal é considerado um dos países de maior fluxo do *nomadismo digital*, principalmente, em Lisboa. Assim, trata-se de um fenômeno que vem sendo difundido, mas, ainda, sem aprofundamento em âmbito científico.

Motivar a investigação, no citado segmento, reside na necessidade de que esses profissionais precisam trabalhar sua Marca, em razão de muitos deles atuarem de forma independente, sendo sua própria empresa e requerendo gerenciar sua reputação digital. Assim como o Branding de produtos e serviços, um indivíduo para adquirir visibilidade *on-line* deve comunicar seus aspectos únicos a seu target e/ou rede de relacionamento (Machado, Miranda e Baldi, 2022).

Será útil, também, que pesquisadores investiguem como a Gestão de Impressões pode ocorrer em organizações contemporâneas, globais, descentralizadas, em rede e que dependem de trabalhadores, equipes e tecnologia para a realização de tarefas e resultados. Esse cenário global requer adaptações nas formas comunicacionais, quando os indivíduos precisam estar aptos a trabalhar virtualmente, se relacionar com equipes multifuncionais e, muitas vezes, multiculturais. E, em consequência, gerar impressões sobre suas competências, proficiência e resultados, de forma quase totalmente virtual, por meio das tecnologias disponíveis.

Essa mudança de paradigma suscita várias pistas para investigações futuras, como:

- a) Haverá mudança nas formas de Autorrepresentação da Marca Pessoal na comunicação *on-line*?
- b) Surgirão novas formas dos indivíduos atuarem, pessoal e profissionalmente, para criar impressão sobre sua Marca, a partir das interações ocorrerem em ambiente digital?
- c) As considerações da literatura para Autorrepresentação e Gestão de Impressões ficarão obsoletas com o pleno uso das ferramentas digitais? Seu contexto poderá ser adaptado às identidades criadas pelos indivíduos por meio das mídias sociais?

No tocante ao uso exacerbado das plataformas digitais, parece haver indícios de prejuízos a longo-prazo. Por exemplo, no caso da individualidade que o *Home office* poderá provocar, porque com a intensificação das modificações em curso, quando atividades e profissões *on-line* crescem e continuarão a se expandir nos próximos anos. Pesquisas futuras poderão analisar com maior profundidade, a dimensão e o impacto dessas questões relativas ao mercado de trabalho, em prol da sociedade.

Considerando que o embasamento teórico é de fundamental importância para a evolução da produção do conhecimento científico, essas mudanças estruturais nas formas comunicacionais junto às plataformas *on-line* representam um importante paradigma para novos estudos científicos e empíricos. A velocidade das transformações ocorre, na atualidade, numa abrangência bastante distinta das décadas anteriores, sinalizando oportunidade para investigadores dedicarem tempo a analisar seus impactos e derivações.

### **5.3 Limitações do estudo**

Um dos entrevistados, atuante em Portugal, desistiu de participar da investigação, após conceder a entrevista, justificando motivação estritamente pessoal.

No cenário português, duas empresas especializadas na temática, ambas sediadas em Lisboa, eram alvo de interesse da investigação. Contudo, uma delas declinou de participar da entrevista e a outra não respondeu aos contatos realizados.

Paralelamente, identificou-se, em Portugal, alguns profissionais posicionados no mercado como estratégistas em Marca Pessoal, porém, na realidade, detinham experiência profissional mais voltada à Consultoria de Imagem ou ao *Coaching*. Por esse motivo, eles não foram considerados no Estudo, por não agregarem conhecimento mais fundamentado ao propósito da Tese.

Sendo assim, a recolha de dados teve predominância no mercado brasileiro. Muitos dos entrevistados, inclusive, já tinham colaborado com a dissertação de Mestrado da autora.

Em relação ao cenário de análise, pesquisas futuras poderão dimensionar, com maior precisão, se as alterações mercadológicas constatadas são estruturais ou adaptativas, visto que o estudo foi realizado no decorrer da pandemia do Covid-19. O fato pode ter afetado estratégias e priorização orçamentária para essa finalidade, em razão das restrições econômicas e sociais impostas pelo fenômeno.

Por último, vale esclarecer que a Tese foi elaborada em nossa língua pátria, com eventuais alterações ortográficas, porque embora resida em Portugal há cerca de seis anos, dedicados ao Mestrado e ao Doutoramento, toda a trajetória profissional da autora foi desenvolvida no Brasil, especificamente, no Rio de Janeiro.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing*, 34, 347-356.
- Abidin, C. (2014). Privacy for profit: Commodifying privacy in lifestyle blogging. *Selected Papers of Internet Research* 15.
- Abidin, C. (2016). Aren't these just young, rich women doing vain things *on-line*? Influencer selfies as subversive frivolity. *Social media & society*, 2(2).
- Abidin, C. (2019). *Internet celebrity: Understanding fame on-line*. Emerald Group.
- Agger, G. (2016). Nordic Noir - location, identity and emotion. *Emotions in contemporary TV series*, 134-152.
- Ahearn *et al.* (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30 (3), 309–27.
- Albright, J., & Simmens, E. (2014). Flirting, cheating, dating, and mating in a virtual world. The *Oxford handbook of virtuality*, 284-302. New York: Oxford University Press.
- Alvesson *et al.* (2008). Identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization* 15, 5–27.
- Amaral, I. (2016). *Redes sociais na Internet: sociabilidades emergentes*. UBI: Labcom-IFP.
- Andrejevic, M. (2007). Surveillance in the digital enclosure. *The Communication Review*, 10(4), 295-317.
- Arai *et al.* (2013). Athlete brand image: Scale development and model test. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 383-403.
- Arkin, R., & Baumgardner, A. (1986). *Self-presentation and self-evaluation. Processes of self-control and social control. Public self and private self*, 75-97. New York: Springer-Verlag.
- Arkin, R., Appelman, A., & Berger, J. (1980). Social anxiety, self-presentation and the self-serving bias in causal attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 23-35.
- Arruda, W. (2003). An Introduction to Personal Branding: a revolution in the way we manage our careers. *Reach Communications Consulting*, 02-11.
- Arruda, W. (2009). Brand communication: the three Cs. *Thunderbird International Business Review*, 51(5), 409-416.
- Arruda, W., & Dib, D. (2013). *Ditch. Dare. Do!: 3D Personal Branding for Executive Success: 66 ways to become influential, indispensable, and Incredibly happy at work!*. TradesMark Press International.
- Arruda, W., & Dixson, K. (2010). *Career distinction: Stand out by building your brand*. New York: John Wiley & Sons.

- Arvidsson, A. (2009). The ethical economy: Towards a post-capitalist theory of value. *Capital & Class*, 33(1), 13-29.
- Ashford, S., & Tsui, A. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management journal*, 34(2), 251-280.
- Ashley, C., & Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media Marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & marketing*, 32(1), 15-27.
- Baltazar et al. (2017). Communications of organizations and digital influencers. *European Journal of Research and Reflection in Arts and Humanities*, 5(2)
- Bandinelli, C., & Arvidsson, A. (2013). Brand yourself a changemaker! *Journal of Macromarketing*, 33(1), 67-71.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (5ª ed). São Paulo, SP: Edições, 70.
- Barrett, R. (2011). *Como construir uma organização gerida por valores – Uma abordagem prática e sistemática para a Transformação Cultural Sustentável*. Porto: Bio Rumo.
- Barrick et al. (2009). What you see may not be what you get. Relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1394.
- Barwise, P., & Meehan, S. (2010). The one thing you must get right when building a brand. *Harvard Business Review*.
- Barwise, P., & Meehan, S. (2010). The one thing you must get right when building a brand. *Harvard business review*, 88(12), 80-84.
- Bauman, Z. (2005). Liquid Life. Cambridge. *Polity Press*, 50, 22.
- Baumeister, R. & Tice, D. (1986). Four selves, two motives and a substitute process self-regulation model. Baumeister ed.. *Public self and private self*, 63-74. New York: Springer-Verlag.
- Baumeister, R. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91, 3-26.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychology Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Baumgardner, A., & Levy, P. (1987). *Interpersonal reactions to social approval and disapproval. The strategic regulation of affect*. Michigan State University.
- Baym, N. (2010). *Personal Connections in the Digital Age*. Cambridge: Polity.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Beer, D. (2008). Social network (ing) sites; revisiting the story so far. A response to danah Boyd & Nicole Ellison. *Journal of computer-mediated communication*, 13(2), 516-529.
- Bender, A. (2009). *Personal Branding: construindo sua Marca Pessoal*. Editora Integrare.

- Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2013). Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, 47, 596-614.
- Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2013). Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, 47, 596-614.
- Berman *et al.* (2014). The braggart's dilemma. On the social rewards and penalties of advertising prosocial behavior. *Journal of Marketing Research*, 52(1), 90-104.
- Biel, A. (1997). Pro-environmental habits: Propensity levels in behavioral change 1. *Journal of applied social psychology*, 27(7), 588-601.
- Bolino *et al.* (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.
- Bolino, M. (1999). Citizenship and impression management. Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M., & Turnley, W. (1999). Measuring impression management in organizations. A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. *Handbook for Theory and Research for the Sociology of Education*, 241-258.
- Bourdieu, P. (1993). The field of cultural production: Essays on art and literature. Cambridge: Polity.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages. The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Bowen, T. (2016). Depicting the possible self: work-integrated learning students narratives on learning to become a professional. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 17(4), 399-411.
- Bowler *et al.* (2009). The moderating effect of communication network centrality on motive to perform interpersonal citizenship. *Journal of Managerial Issues*, 80-96.
- Boyd, D. (2004). Public displays of connection. *BT technology Journal*, 22(4), 71-82.
- Boyd, D. (2008). Facebook's Privacy Trainwreck. Convergence: *The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14 (1), 13-22.
- Boyd, D. (2012). Participating in the Always-On Lifestyle. In *The social media reader*, 71-76. New York University Press.
- Boyd, D. (2015). Social media: A phenomenon to be analyzed. *Social Media + Society*, 1(1).
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230.
- Bozeman, D., & Kacmar, K. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 69(1), 9-30.

- Bradley, G. (1978). Self-serving bases in the attribution process. A reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 56-71.
- Branaman, A. (1989), *Goffman's social theory*. The Goffman reader. Oxford: Blackwell.
- Brass, D. (2001). *Social capital and organizational leadership*. In The Nature of Organizational Leadership, p. 132–52. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brass, D., & Burkhardt, M. (1993). Potential power and power use: an investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 441–70.
- Broad, J. (2016). *The new brand you: Your new image makes the sale for you*. Stick Horse Publishing.
- Brooks, A., & Anumudu, C. (2016). Identity development in personal branding instruction: Social narratives and online brand management in a global economy. *Adult Learning*, 27(1), 23-29.
- Brooks, A., & Anumudu, C. (2016). Identity development in personal branding instruction. *Adult Learn*, 27(1), p. 23–29.
- Brouer *et al.* (2014). Political skill dimensionality and impression management choice and effective use. *Journal of Business and Psychology*, 30, 217-233.
- Bruns, A. (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life, and beyond: From production to produsage* (Vol. 45). New York: Peter Lang.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed). Oxford: Oxford University Press.
- Burns, S. (2019). Is building a Personal Brand actually worth it? *Forbes*.
- Buss, A. (1980). *Self-consciousness and social anxiety*. San Francisco: Freeman.
- Buss, A., & Briggs, S. (1984). Drama and the self in social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1310-1324.
- Caliandro, A., & Anselmi, G. (2021). Affordances-based brand relations: An inquire on memetic brands on Instagram. *Social Media+ Society*, 7(2).
- Camara, R. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191.
- Campbell, C., & Farrell, J. (2020). More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. *Business horizons*, 63(4), 469-479.
- Carah, N., & Angus, D. (2018). Algorithmic brand culture: Participatory labour, machine learning and branding on social media. *Media, Culture & Society*, 40(2), 178–194.
- Cardoso *et al.* (2015). *Business Models and Social Media*. "Telcos", Legacy Media, New Media and Journalistic Start-ups in Digital Navigation. A prospective study (2015-2020).
- Cardoso, G., & Castells, M. (2006). *Os media na sociedade em rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cardoso, G., (2014). *Os media na sociedade em rede* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Cardoso, G., (2023). *A comunicação da comunicação: as pessoas são a mensagem* (1<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Caron, A., & Caronia, L. (2007). *Moving cultures: Mobile communication in everyday life*. McGill-Queen's Press.
- Carvalho, G. (2018). Redes sociais e influenciadores digitais - Uma descrição das influências no comportamento de consumo digital. *Revista brasileira de pesquisas de Marketing, opinião e mídia*, 11(3), 288-299.
- Carver, C. (1979). A cybernetic model of self-attention processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1251-1281.
- Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. *The British journal of sociology*, 51(1), 5-24.
- Castells, M. (2005). Innovation, information technology and the culture of freedom. In *communication presented at the World Social Forum* (29 Jan 2005). [http://www.choike.org.nuevo\\_eng/informes/2623.html](http://www.choike.org.nuevo_eng/informes/2623.html)
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. *International Journal of Communication*, 1, 238-266.
- Castells, M. (2009). *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Castells, M. (2010). *End of the Millennium. The information age: economy, society, and culture* (2nd ed.). New York: Wiley-Blackwell Publication.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society*. John Wiley & Sons.
- Castells, M. (2013). *Communication power*. Oxford University Press.
- Castrillon, C. (2019). Why Personal Branding is more important than ever. *Forbes*.
- Cavanagh, A. (2007). *Sociology in the Age of the Internet*. McGraw-Hill Education, UK.
- Cederberg, C. (2017). Personal branding for psychologists: Ethically navigating an emerging vocational trend. *Professional Psychology: Research and Practice*, 48(3), 183.
- Centeno, D., & Wang, J. (2017). Celebrities as human brands: An inquiry into the co-creation of brand identities as participation actors. *Journal of Business Research*, 74, 133-138.
- Charles, A. (2012). *Interactivity: New Media, Politics and Society*. Oxford: Peter Lang.
- Chayko, M. (2016). Super connected: The Internet, digital media, and techno-social life. Sage Publications.
- Chen, C. (2013). Exploitation of personal branding on YouTube. *Journal of Internet Commerce*, 12(4), 332-347.

- Christakis, N., & Fowler, J. (2009). *Connected: The surprising power of our social networks and how they shape our lives*. Little, Brown Spark.
- Chritton, S. (2014). *Personal branding for dummies*. New York: John Wiley & Sons.
- Cialdini *et al.* (1976). Basking in reflected glory. Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366–375.
- Cialdini, R., & De Nicholas, M. (1989). Self-presentation by association. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 626–31
- Close, A., Moulard, J., & Monroe, K. (2011). Establishing human brands: determinants of placement success for first faculty positions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing science*, 39, 922-941.
- Cohen, A. (1959). *Some implications of self-esteem for social influence*, in *Personality and Persuasibility*. Oxford: Yale University Press.
- Cohen, N. (2016). *Writers' rights: Freelance journalism in a digital age*. McGill-Queen's University Press.
- Cordeiro, P. (2011). A rádio como um meio social: tendências de consumo e modelos de negócio. *Comunicação e Sociedade*, 20, 115-128.
- Costa-Sánchez, C., & Túñez-López, M. (2018). Adprosumidores, medios sociales, vídeo online y Comunicación Corporativa: Tendencias inmediatas. *Comunicación Organizacional en entornos online: Gestión, actores y recursos* (p. 13-28). La Laguna.
- Couldry *et al.* (2007). *Media consumption and public engagement: beyond the presumption of attention*. Houndsills: Palgrave.
- Crain, A. (2018). What Happens When You Reach a Million Instagram Followers: The coveted 'M' can bring influencer status and lucrative marketing deals. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/now-you-too-can-get-1-millioninstagram-followers-1515599740>
- Cuddy *et al.* (2013). Connect, then lead. *Harvard Business Review*, 91(7), 54–61.
- Curran, J. (2003). The era of the press barons. In *Power Without Responsibility*, 48-64. Routledge.
- David, G., & Cambre, C. (2016). Screened intimacies: Tinder and the swipe logic. *Social Media + Society*, 2(2), 1–11.
- De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). Creating powerful brands in consumer. *Service and Industrial Markets* (3rd ed.). Oxford: Elsevier.
- De Peuter, G. (2011). Creative economy and labor precarity: A contested convergence. *Journal of communication inquiry*, 35(4), 417-425.
- De Peuter, G., Cohen, N., & Brophy, E. (2015). Interrogating internships: Unpaid work, creative industries, and higher education. *Triplec-communication capitalism & critique*, 13(2), 329-335.
- De Valck, K., Van Bruggen, G., & Wierenga, B. (2009). Virtual communities: A marketing perspective. *Decision support systems*, 47(3), 185-203.

- De Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: an investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
- Deighton, J., & Kornfeld, L. (2009). Interactivity's unanticipated consequences for marketers and marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 4-10.
- Deuze, M. (2011). Media life. *Media, culture & society*, 33(1), 137-148.
- Deuze, M., & Witschge, T. (2018). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 19(2), 165-181.
- Dhanesh, G., & Duthler, G. (2019). Relationship management through social media influencers: Effects of followers' awareness of paid endorsement. *Public Relations Review* 45(3).
- Dholakia *et al.* (2004). A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities. *International journal of research in Marketing*, 21(3), 241-263.
- Dies, R. (1970). Need for social approval and blame assignment. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 35, 311-316.
- Dijck *et al.* (2018). The platform society: Public values in a connective world. *Oxford University Press*.
- Dionísio *et al.* (2009). *B-Mercator*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Drisko, J., & Maschi, T. (2016). *Content analysis*. Pocket guide to social work. Oxford.
- Duffy, B. (2017). *(Not) getting paid to do what you love: Gender, social media, and aspirational work*. New Haven: Yale University Press.
- Duffy, B., & Hund, E. (2015). Having it all on social media: Entrepreneurial femininity and selfbranding among fashion bloggers. *Social Media + Society*, 1(2), 1-11.
- Eagar, T., & Dann, S. (2016). Classifying the narrated #selfie: genre typing human-branding activity. *European Journal of Marketing*, 50, 1835–1857.
- Eco, U. (2021). Hard and Soft Communication: Umberto Eco's lecture at Festival della Comunicazione di Camogli in 2014. *Observatorio (OBS\*)*, 15(2), 175-183.
- Edmiston, D. (2014). Creating a personal competitive advantage by developing a professional online presence. *Marketing Education Review*, 24(1), 21-24.
- Ellison, *et al.* (2013). Calling all Facebook friends: Exploring requests for help on Facebook. *In Proceedings of the International Conference on Web and social media*, 7(1), 155-164.
- Erikson, E. (1968). *Identity: Youth and Crisis*. New York: Norton and Company.
- Erz, A., & Christensen, A. (2018). Turning consumers into brands: Tracing transformation processes of blogging practice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 69-82.
- Ferris *et al.* (1999). Human resources management: some new directions. *Journal of management*, 25(3), 385-415.

- Ferris *et al.* (2003). *Personal reputation in organizations*. Organizational behavior: The state of the science. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris *et al.* (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of management*, 31(1), 126-152.
- Fiers, F. (2020). Hiding traces of status seeking: Contradictory tagging strategies on Instagram. *Social Media + Society*, 6(2),
- Fill, C. (2005). *Marketing Communications: engagements, strategies and practice* (4th ed.). Pearson Education Limited/Prentice Hall.
- Flew, T. (2007). *New media: An introduction*. Victoria: Oxford University Press.
- Forsyth, D., Riess, M., & Schlenker, B. (1977). Impression-management concerns governing reactions to a faulty decision. *Representative Research in Social Psychology*, 8, 12-22.
- Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193-207.
- Frey, C., & Osbourne, M. (2015). Creativity vs robots: The creative economy and the future of employment.
- Fu *et al.* (2004). The impact of societal cultural values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: a meso approach. *Journal of International Business Studies*, 35, 284-305.
- Gambetti, R., & Graffigna, G. (2015). Value co-creation between the “inside” and the “outside” of a company: Insights from a brand community failure. *Marketing Theory*, 15(2), 155-178.
- Gander, M. (2014). Managing your personal brand. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 18(3), 99-102.
- Gandini, A. (2016). Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing theory*, 16(1), 123-141.
- Gane, N., & Beer, D. (2008). *New media: The key concepts*. Oxford Berg.
- Gardner W., & Avolio, B. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of management review*, 23(1), 32-58.
- Gardner, W., & Martinko, M. (1988). Impression management in organizations. *Journal of management*, 14(2), 321-338.
- Garton *et al.* (1997). Studying Online Social Networks. *Journal of Computer Mediated Communication*.  
<http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue1/garton.html>
- Gauntlett, D (2011). *Making is connecting: The social meaning of creativity from DIY and knitting to YouTube and Web 2.0*. Cambridge: Polity Press.
- Gehl, R. (2011). Ladders, samurai, and blue collars: Personal branding in Web 2.0. *First Monday*, 16 (5).

- Gensler *et al.* (2013). Managing Brands in the Social Media Environment, *Journal of Interactive Marketing*, 27, 242 – 256.
- Gensler *et al.* (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of interactive marketing*, 27(4), 242-256.
- Gergen, K., & Taylor, M. (1969). Social expectancy and self-presentation in a status hierarchy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5(1), 79-92.
- Geurin-Eagleman, A., & Burch, L. (2016). Communicating via photographs: a gendered analysis of Olympic athletes' visual self-presentation on Instagram. *Sport Management Review*. 19, 133–145.
- Giacalone, R., & Beard, J. (1994). Impression management, diversity, and international management. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 621-636.
- Gibbs *et al.* (2015). Funeral and Instagram: Death, social media, and platform vernacular. *Information, Communication & Society*, 18(3), 255–268.
- Gillin, P. (2008). New media, new influencers and implications for the public relations profession. *Journal of New Communications Research*, 2(2), 1–10.
- Gioia, D., Hamilton, A., & Patvardhan, S. (2014). Image is everything: Reflections on the dominance of image in modern organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 34, 129-154.
- Glazier, J., & Powell, R. (2011). *Qualitative research in information management*. Englewood: Libraries Unlimited.
- Godoy A. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-71.
- Goffman, E. (1955). On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction. *Psychiatry*, 18 (3), 213-231.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, New York: Doubleday Anchor.
- Goldsmith, M. (2009). Authentic personal branding. *Business Week Retrieved January*, 12.
- Gollwitzer, P. (1986). Striving for specific identities: The social reality of self-symbolizing. *Public self and private self*, 143-159.
- Grabner-Krautera, S., & Kaluscha, E. (2003). Empirical research in on-line trust: a review and critical assessment. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), 783–812.
- Grant *et al.* (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Greenwald, A., & Breckler, S. (1985). *To whom is the self presented? The self and social life*, p. 126- 145, New York: McGraw-Hill.
- Gringarten, H. (2018). Price and store image as mitigating factors in the perception and evaluation of retailers' customer-based brand equity. *Journal of Multidisciplinary Research*, 10(1-2), 51-84.

- Gringarten, H. (2020). Personal Branding: An Essential Choice in the COVID-19 Era?. *Journal of Multidisciplinary Research*, 12(2), 1947-2900.
- Grizane, T., & Jurgelane, I. (2017). Social media impact on business evaluation. *Procedia Computer Science*, 104, 190-196.
- Gruzd, A., Jacobson, J., & Dubois, E. (2017). You're hired: Examining acceptance of social media screening of job applicants. *Proceedings of the 23rd Americas' Conference on Information Systems Proceedings*. Boston, MA.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Princípia Editora.
- Hampton, K., & Wellman, B. (2003). Neighboring in Netville: How the Internet supports community and social capital in a wired suburb. *City & Community*, 2(4), 277-311.
- Hancock, J. (2011). The disclosure–intimacy link in computer-mediated communication: An attributional extension of the hyperpersonal model. *Human communication research*, 37(1), 58-77.
- Hardy, J. (2017). Commentary: Branded content and media-marketing convergence. *The Political Economy of Communication*, 5(1).
- Harris, L., & Rae, A. (2011). Building a personal brand through social networking. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 14-21.
- Harvey, D. (1990). Flexible accumulation through urbanization reflections on "post-modernism" in the american city. *Perspecta*, 251-272.
- Hatch & McDonagh, P. (2013). Consuming the myths and meanings of an ambiguous brand. *Journal of Consumer Research*, 40(4), 595-614.
- Hearn, A. (2008). Meat, mask, burden. Probing the contours of the branded self. *Journal of Consumer Culture*, 8(2), 197-217.
- Hearn, A., & Schoenhoff, S. (2015). From celebrity to influencer: Tracing the diffusion of celebrity value across the data stream. *A companion to celebrity*, 194-212.
- Henley, N. (1977). *Body politics: Power, sex, and nonverbal communication*, 164, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hennig-Thurau *et al.* (2010) The Impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311 – 330.
- Hermida *et al.* (2012). Share, like, recommend: Decoding the social media news consumer. *Journalism Studies*, 13(5–6), 815–824.
- Hernando, E., & Campo, S. (2017). Does the artist's name influence the perceived value of an art work? *International Journal of Arts Management* , 19, 46–58.

- Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behavior, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hogan, R., Jones, W., & Cheek, J. (1985). Socioanalytic theory: An alternative to armadillo psychology. *The self and social life*, 175-198. New York: McGraw-Hill.
- Holt, D. (2016). Branding in the age of social media. *Harvard business review*, 94(3), 40-50.
- Holton, A., & Molyneux, L. (2017). Identity lost? The personal impact of brand journalism. *Journalism*, 18(2), 195-210.
- House, W. (1980). Effects of knowledge that attributions will be observed by others. *Journal of Research in Personality*, 14 (4), 528-545.
- Hu, H., & Lin, D. (2013). Feature analysis of the social media. In *2013 International Workshop on Computer Science in Sports*, 186-190, Atlantis Press.
- Huddleston, T. (2020). Ray Dalio on COVID-19 effect. *CNBC* <https://www.cnbc.com/2020/05/14/raydalio-on-coronavirus-effect-on-economy-society.html>
- Hughes, A. (2007). Personal brands: An exploratory analysis of personal brands in Australian political Marketing. In *Australia and New Zealand Marketing Academy Conference*, 3-5. University of Otago: Dunedin.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*, 44(4), 764-791.
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 10-25.
- Illouz, E. (2007). *Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Jacobsen et al. (2008). *Encountering the everyday: introduction to the sociology of the unnoticed*. Londres: Palgrave.
- Jacobson, J. (2020). You are a brand: social media managers personal branding and the future audience. *Journal of Product & Brand Management*, 3-10.
- Jahn, B., & Kunz, W. (2012). How to transform consumers into fans of your brand. *Journal of Service Management*.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). *Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture*. New York: University Press.
- Jensen, J. (1998). Interactivity. Tracking a new concept in media and communication studies. *Nordicom Review*, 12(1).
- Jones et al. (1963). Tactics of ingratiation among leaders and subordinates in a status hierarchy. *Psychological Monographs: General and Applied*, 77 (3), 1.

- Jones, B., & Leverenz, C. (2017). Building personal brands with digital narrative e-Portfolios. *International Journal of e-Portfolio*, 7(1), 67-91.
- Jones, E. (1964). *Ingratiation*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Jones, E., & Pittman, T. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. *Psychological perspectives on the self*, 1(1), 231-262.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13(1), 10-32.
- Jones, S., & Tager, R. (1972). Exposure to others, need for social approval, and reactions to agreement and disagreement from others. *Journal of Social Psychology*, 86, 111-120.
- Kapferer, J. (2012). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page Publishers.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 52 (1), 59-68.
- Kaputa, C. (2006). *Você é uma Marca*. São Paulo: Ideia & Ação.
- Keller *et al.* (1998). The effects of brand name suggestiveness on advertising recall. *Journal of Marketing*, 62(1), 48-57.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. (2002). Branding and brand equity. *Handbook of marketing*, 151-175. London: Sage Publications.
- Keller, K. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Assets* (3rd ed.). New Jersey: Pearson.
- Kennedy, H. (2012). *Network: Ethics and values in web design*. New York: Palgrave Macmillan.
- Khedher, M. (2013). Dramaturgical perspective of online personal branding. In *2013 World Congress on Computer and Information Technology (WCCIT)*, 1-5. IEEE.
- Khedher, M. (2015). A brand for everyone: guidelines for Personal Brand Managing. *Journal of Global Business Issues*, 9 (19-27).
- Klein, K. (2013). Why don't I look like her? The impact of social media on female body image. *Senior Theses*. [https://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/720](https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/720)
- Kleppinger, C., & Cain, J. (2015). Personal digital branding as a professional asset in the digital age. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 1, 13-19.
- Knight, G. (2010). Activism, branding, and the promotional public sphere. *Blowing up the brand: Critical perspectives on promotional culture*, 173-193.
- Kotler *et al.* (2011). *Social marketing: Influencing behaviors for good*. Sage Publications.

- Kotler, P. & Sarkar, C. (2018). *Brand activism - from purpose to action*. Idea Bite Press.
- Kotler, P. (1991, 1998) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (7th Ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2010). *The Prosumer Movement*. Prosumer Revisited, 51-60. Hellmann, KU: Ed.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing para o século XXI*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). New York: Pearson International Edition.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. Mudança do tradicional para o digital. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Kozinets *et al.* (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of marketing*, 74(2), 71-89.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kucharska, W. (2017). Consumer social network brand identification and personal branding. How do social network users choose among brand sites? *Cogent Business & Management*, 4(1).
- Küng, L. (2015). *Innovators in digital news*. Bloomsbury Publishing.
- Kurman, J. (2003). Why is self-enhancement low in certain collectivist cultures? An investigation of two competing explanations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(5), 496-510.
- Labrecque, L., Markos, E. & Milne, G.(2011). On-line Personal Branding: Processes, Challenges and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25, 37-50.
- Ladders, S., & Blue, C. (2011). Personal branding in Web 2.0. *First Monday*, 16 (5).
- Lair, D., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the recasting of the professional self: The rhetoric and ethics of personal branding. *Management communication quarterly*, 18(3), 307-343.
- Lampel, J., & Bhalla, A. (2007). The role of status seeking in on-line communities: Giving the gift of experience. *Journal of computer-mediated communication*, 12(2), 434-455.
- Laningham, S. (2006). IBM Developer Works Interviews. Tim Berners-Lee. <http://www.ibm.com/developerworks/podcast/dwi/cm-int082206txt.html>.
- Leary, M. (1983). *Understanding social anxiety: Social, personality, and clinical perspectives* (Vol. 153). Sage Publications.
- Leary, M. (1995). *Self-Presentation: Impression Management and Interpersonal Behavior*. Madison: Brown & Benchmark.

- Leary, M., & Kowalski, R. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological bulletin*, 107(1), 34-47.
- Leary, M., & Forsyth, D. (1987). Attributions of responsibility for collective endeavors. *Review of personality and social psychology*, 167-188. Newbury Park: Sage.
- Leary, M., & Lamphere, R. (1988). Exclusionary self-presentation in a self-presentational dilemma: Effects of incongruity between selfperceptions and target values.
- Lievrouw, L., & Livingstone, S. (2006). Introduction to the updated student edition. *Handbook of new media: Social shaping and social consequences*, 1-14.
- Lima, M. (2018). Microinfluencers: Quem são eles? *Marketeer*.  
<https://marketeer.sapo.pt/microinfluencers-quem-sao-eles/>
- Lister, M. (2009). *New media: A critical introduction*. Taylor & Francis.
- Llopis, G. (2013). Personal branding is a leadership requirement, not a selfpromotion campaign. *Forbes*:  
<https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/04/08/personal-branding-is-a-leadership-requirement-not-a-self-promotion-campaign/>
- Lorgnier, N., & O'Rourke, S. (2011): Improving students communication skills and awareness online, an opportunity to enhance learning and help personal branding. In *5th International Proceedings on Technology, Education and Development Conference*, 12-20, Valênciâa.
- Machado, E., & Miranda, S. (2022). The Impact of Social Media Communication on Personal Brand Management. In *Marketing and Smart Technologies: Proceedings of ICMarkTech 2021* (Vol. 2, 405-413). Singapore: Springer.
- Machado, E., (2019). *Personal Branding – construção e gerenciamento da Marca Pessoal*. Dissertação de Mestrado. Portugal: UBI-Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/10150>
- Machado, E., e Miranda, S. (2022). Personal Branding e a sua adaptação às estratégias de gestão da comunicação nas mídias sociais. Brasil: *Brand Trends Journal*, 23, 150-168.
- Machado, E., Miranda, S., & Baldi, V. (2022). How social media reconfigures Personal Brand Management and on-line Reputation. In *2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (1-5). Espanha: IEEE.
- Madden, M., & Smith, A. (2010). *Reputation Management and Social Media*. Washington, DC: Pew Research Center.
- Manago *et al.* (2008). Self-presentation and gender on MySpace. *Journal of applied developmental Psychology*, 29, 446–458.
- Manai, A., & Holmlund, M. (2015). Brand self-marketing competencies for business students. *Marketing Intelligence & Planning*. 33(5), 749-762.
- Manovich, L. (2014). Software is the Message. *Journal of Visual Culture*, 13(1), 79-81.

- Manzur, L., & Jogaaratnam, G. (2006). Impression management and the hospitality service encounter: cross-cultural differences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 20(3-4), 21-32.
- Marcoux, J. (2017). *Be the brand: The ultimate guide to building your personal brand*. CreateSpace Independent Publishing.
- Marres, N. (2017). *Digital sociology: The reinvention of social research*. Polity Press.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969.
- Martínez-Sala *et al.* (2018). Los millennials como prosumers y adprosumers en las redes sociales corporativas. *Cuadernos*, 43, 137-159.
- Marwick, A. (2013). *Status update: Celebrity, publicity, and branding in the social media age*. New Haven: Yale University Press.
- Marwick, A., & Boyd, D. (2010). Tweet sincerely, tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience. *New Media & Society*, 13(1), 114-133.
- McCall, G., & Simmons, J. (1978). Identities and Interactions. New York, NY: Free Press.
- McNally, D., & Speak, K. (2002). *Be your own brand: A breakthrough formula for standing out from the crowd*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mead, G. (1934). *Mind, self, and society* (Vol. 111). Chicago: University of Chicago Press.
- Mendelson, A., & Papacharissi, Z. (2010). Look at us: Collective narcissism in college student Facebook photo galleries. In *A Networked Self*, 259-281. Routledge.
- Mendenhall, M., & Wiley, C. (1994). Strangers in a strange land: The relationship between expatriate adjustment and impression management. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 605-620.
- Mendes, A. (2006). Escuta e ressignificação do sofrimento: o uso de entrevista e análise categorial nas pesquisas em clínica do trabalho. In *Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2, 9-22).
- Mendes, A. (2014). *Branding - A gestão da Marca*. Lisboa: IADE Edições.
- Mendes, A. (2016). *Comunidades de marca e meios sociais: o caso da rádio no Facebook*. Tese de Doutoramento. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP).
- Merdin, E. (2011). Self-marketing for graduates and professionals as a strategic career management tool. *The Business Review*, 19(1), 104-109.
- Miller, G., Galanter, E., & Pribram, K. (1960). Plans and the structure of behavior.
- Miller, L., & Cox, C. (1982). For appearance's sake: Public selfconsciousness and make-up use. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8(4), 748-751.
- Millham, J., & Kellogg, R. (1980). Need for social approval: Impression management or self-deception? *Journal of research in personality*, 14, 445-457.
- Molyneux, L. (2015). What journalists retweet: Opinion, humor, and brand development on Twitter. *Journalism*, 16(7), 920-935.

- Montoya, P., & Vandehey, T. (2002). *The brand called You*. Nightingale Conant.
- Montoya, P., & Vandehey, T. (2009). *The brand called you*. New York: McGraw-Hill.
- Mori, D., Chaiken, S., & Pliner, P. (1987). "Eating lightly" and the selfpresentation of femininity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 693-702.
- Morrison, E., & Bies, R. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: a literature-review and research agenda. *Academy of Management Review*, 16(3), 522-541.
- Motion, J. (1999). Personal public relations: Identity as a public relations commodity. *Relations Review*, 25(4), 465-479.
- Mourao, R. (2019). *Entre Vozes e Silêncios: A Avaliação 360º e a Comunicação Organizacional*. Tese de Doutoramento. Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.
- Muñiz Jr. & Schau, H. (2011). How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content, *Business Horizons*, 54, 209 – 217.
- Napoli, P. (2009). Navigating Producer-Consumer Convergence. Media Policy Priorities in the Era of User Generated and Distributed Content. *Communications & Convergence Review*, 1(1), 32-43.
- Navarro et al. (2020). The challenge of new gatekeepers for public relations. A comparative analysis of the role of social media influencers for European and Latin American professionals. *Public Relations Review*, 46(2).
- Nee, R. (2014). Social responsibility theory and the digital nonprofits: Should the government aid online news startups?. *Journalism*, 15(3), 326-343.
- Neff, G., Wissinger, E., & Zukin, S. (2005). Entrepreneurial labor among cultural producers: "Cool" jobs in "hot" industries. *Social semiotics*, 15(3), 307-334.
- Niederer, S., & Colombo, G. (2019). Visual methodologies for networked images: Designing visualizations for collaborative research, cross-platform analysis, and public participation. *Diseña*, 14, 40–67.
- Noble et al. (2010). In search of eminence: a personal brand-building perspective on the achievement of scholarly prominence in marketing. *Journal of Marketing Education*, 32(3), 314-327.
- O'Brien, C. (2011). The emergence of the social media empowered consumer. *Irish Marketing review*, 21(1/2), 32.
- Olsen, C., & Sandholmen, G. (2019). *The Dark Side of Influencer Marketing*. Master's thesis. Norwegian Business School. <http://hdl.handle.net/11250/2622034>
- Omohola, O. (2008). Audience mindset and influence on personal political branding. *Journal of Social Sciences*, 16(2), 127-134.
- O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. O'Reilly Publishing.
- Orlic, M. (2016). The 7 key elements of an effective personal brand. *Entrepreneur.com*.

- Ottovordemgentschenfelde, S. (2017). Organizational, professional, personal: An exploratory study of political journalists and their hybrid brand on Twitter. *Journalism*, 18(1), 64-80.
- Page, R. (2012). The linguistics of self-branding and micro-celebrity in Twitter: The role of hashtags. *Discourse & communication*, 6(2), 181-201.
- Pagis, M., & Ailon, G. (2017). The paradoxes of self-branding: an analysis of consultants professional web pages. *Work and Occupations*, 44(3), 243-267.
- Papacharissi, Z. (2005). The real-virtual dichotomy in online interaction: New media uses and consequences revisited. *Annals of the International Communication Association*, 29(1), 216-238.
- Papacharissi, Z. (2010). *A Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*. New York: Routledge.
- Papacharissi, Z., & Mendelson, A. (2011). Toward a new(er) sociability: uses, gratifications and social capital on Facebook. In Media perspectives for the 21th Century, 212-230. New York: Routledge.
- Parmentier *et al.* (2013). Positioning person brands in established organizational fields. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 373 – 387).
- Parmentier, M., & Fischer, E. (2012). How athletes build their brands. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1-2), 106-124.
- Parmentier, M., Fischer, E., & Reuber, A. (2013): Positioning people brands in established organizational fields. *Journal Academy of Marketing Sciences*, 41, 373-387.
- Patton, M. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills: Sage.
- Pera *et al.* (2016). Who am I? How self-counting builds digital personal reputation. *Journal Interactive Marketing*, 35, 44-55.
- Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast Company*, 10, 83-90.  
<http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>
- Peters, T. (2009). And lead us not into thinking the new is new: A bibliographic case for new media history. *New Media e Society*, 11(1-2), 13-30.
- Poushter, J. (2016). Smartphone ownership and Internet usage continues to climb in emerging economies. *Pew Research Center*, 22(1), 1-44.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently?. *On the horizon*, 9(6), 1.
- Quast, L. (2013). Personal branding 101. *Forbes Magazine*.
- Rainie, H., & Wellman, B. (2012). *Networked: The new social operating system* (Vol. 10). Cambridge, MA: Mit Press.

- Ralston *et al.* (2005). The effects of culture and life stage on workplace strategies of upward influence: a comparison of Thailand and the United States. *Journal of world business*, 40(3), 321-337.
- Rampersad, H. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance Improvement*, 47(6), 34-37.
- Rampersad, H. (2009). *Authentic personal branding: A new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Rein *et al.* (2006). *The elusive sports fan: Reinventing sports in a crowded marketplace*. New York: McGraw-Hill.
- Reis, H., & Gruzen, J. (1976). On mediating equity, equality, and self-interest: The role of self-presentation in social exchange. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 487-503.
- Ries, A., Trout, J., & Ampudia, G. (1982). *Posicionamiento*. McGraw Hill.
- Rising, S. (2016). Tech's invisible workforce. *Working Partnerships USA*. <https://www.siliconvalleyrising.org/files/TechsInvisibleWorkforce>
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: The Future Beyond Brands* (2nd ed.). New York: Power House Books.
- Roberts, L. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of management review*, 30(4), 685-711.
- Rogers, R. (2017). *Foundations of digital methods: The datafied society: Studying culture through data*, 75–94. Amsterdam University Press.
- Romani *et al.* (2015). The revenge of the consumer! How brand moral violations lead to consumer anti-brand activism. *Journal of Brand Management*, 22, 658-672.
- Roper, S., Fill, C. (2012). *Corporate Reputation: Branding and Communication*. Pearson: Essex.
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity*. Columbia University Press.
- Rosenfeld *et al.* (1995). *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice*. London: Routledge.
- Rosenfeld, P. (1997). Impression management, fairness and the employment interview. *Journal of business ethics*, 16(8), 801-808.
- Roszman, G. (2004). Elites, masses, and media blacklists: The Dixie Chicks controversy. *Social Forces*, 83(1), 61-79.
- Russ, K. (2015). Building professional social capital among minority business students. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3), 271.
- Sandal *et al.* (2014). Intended self-presentation tactics in job interviews. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(6), 939-958.
- Schau, H. & Gilly, M. (2003). We are, what we post? Self-Presentation in personal web space. *Journal of Consumer Research*, 30, 385 – 402.

- Schau, H., Muniz, A., & Arnould, E. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.
- Schawbel, D. (2009). *Me 2.0: Build a powerful brand to achieve career success*. New York: Kaplan Books.
- Schawbel, D. (2010). *Me 2.0 Revised and updated edition: 4 steps to building your future*. New York: Pearson.
- Schawbel, D. (2011). Branding in a Personal World. *Forbes*.
- Scheff, T. (2010). A new Goffman: Robert W. Fuller's politics of dignity. In *The Contemporary Goffman*, 199-212. Routledge.
- Schenck, B. (2014). *Branding for dummies*. John Wiley & Sons.
- Schlenker, B. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schlenker, B. (1985). *Identity and self-identification. The self and social life*, 65-99. New York: McGraw-Hill.
- Schlosser *et al.* (2017). Chance events and executive career rebranding: Implications for career coaches and nonprofit. *Human Resource Management*, 56(4), 571-591.
- Schneider, D. (1981). *Tactical self-presentations: Toward a broader conception*. New York: Academic Press.
- Schneider, D., & Turkat, D. (1975). Self-presentation following success and failure: Defensive self-esteem models. *Journal of Personality*, 43, 127-135.
- Schön, D. (1984). *The reflective practitioner: how professionals think in action* (Vol. 5126). New York, NY: Basic Books.
- Schultz, T. (2000). Mass media and the concept of interactivity: an exploratory study of online forums and reader email. *Media Culture Society*, 205-221.
- Schwartz, S., (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65. Academic Press.
- Seibert, S., Kraimer, M., & Liden, R. (2001). A social capital theory of career success. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Senft, T. (2008). *Camgirls: Celebrity and community in the age of social networks*. New York: Peter Lang.
- Shade, L., & Jacobson, J. (2015). Hungry for the job: gender, unpaid internships and the creative industries. *The Sociological Review*, 63, 188-205.
- Shaw, M., & Wagner, P. (1975). Role selection in the service of selfpresentation. *Memory & Cognition*, 3, 481-484.

- Shepherd, I. (2005). From cattle and coke to Charlie: Meeting the challenge of self Marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), 589-606.
- Shih, C. (2009). The Facebook era: tapping online social networks to build better products, reach new audiences, and sell more stuff. *Language*, 14, 236.
- Silveira, P., Morais, R., e Dias, J. (2021). *As gerações dos ecrãs: práticas e experiências relacionadas com o on-line* (1ª ed). Lisboa: IADE Press.
- Silverstone, R. (1999). *Why study the media?* London: Sage.
- Simons, M. (2013). *What's next in journalism?* Brunswick, Australia: Scribe.
- Singh, S., & Sonnenburg, S. (2012). Brand performances in social media. *Journal of interactive marketing*, 26(4), 189-197.
- Sivitanides, M., & Shah, V. (2011). The era of digital activism. In *Conference for Information Systems Applied Research*, 4, 1-8.
- Skålén, P., Pace, S., & Cova, B. (2015). Firm-brand community value co-creation as alignment of practices. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 596-620.
- Snyder, M., & Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: matters of assessment, matters of validity. *Journal of personality and social psychology*, 51(1), 125.
- Spong, A., & Kamau, C. (2012). Cross-cultural impression management: a cultural knowledge audit model. *Journal of International Education in Business*, 5(1), 22-36.
- Stelzner, M. (2019). Personal Branding: How to Successfully Build Your Brand. <https://www.socialmediaexaminer.com>
- Storey *et al.* (2005). Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media. *Human Relations* 58(8), 1033–1054.
- Strömbäck, J. (2008). Four Phases of Mediatization: An Analysis of the Mediatization of Politics. *The International Journal of Press/Politics*, 13(3), 228–246.
- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: construct clarity in theories of management and organization. *Academy Management Review*, 35, 346–357.
- Sutton, D. (2017). How to create an epic brand story like Elon Musk's and Henry Ford's. <https://www.entrepreneur.com/article/304980>
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56(10), 1163-1193.
- Taboada, M. (2014). Evolución del concepto de marca personal. Analyses of the repercussions of the press on personal branding in the Victorian era. *History Communication*. 19, 393- 401.
- Talan, S. (2017). Is Professorial Branding for You? Yes, It Is. *The Chronicle of Higher Education*, 64(8).

- Tarnovskaya, V. (2017). Reinventing personal branding building a personal brand through content on YouTube. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(1), 29-35.
- Tedeschi, J. (1981). *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.
- Tedeschi, J. (1986). Private and public experiences and the self. *Public self and private self*, 1-20.
- Tedeschi, J. (2013). Impression management theory and social psychological research. *Academic Press*.
- Tedeschi, J., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. *Research in the sociology of organizations*, 3(31-58).
- Thompson, C. (2019). The “big data” myth and the pitfalls of “thick data” opportunism: On the need for a different ontology of markets and consumption. *Journal of Marketing Management*, 35(3–4), 207–230.
- Thomson, M. (2006). Human brands: Investigating antecedents to consumers’ strong attachments to celebrities. *Journal of marketing*, 70(3), 104-119.
- Toffler, A. (1981). *The Third Wave*. New York: Bantam Books.
- Trusov *et al.* (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional Marketing. Findings from an Internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90-102.
- Turner, J., & Oakes, P. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25(3), 237-252.
- Turnley, W., Klotz, A., & Bolino, M. (2013). Crafting an image at another’s expense: understanding unethical impression management in organizations. *Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for WellBeing*, 123–39.
- UzunoGlu, E., & Kip, S. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, 34(5), 592-602.
- Vala, J. (2005). *A análise de conteúdo*. (13rd ed.). Metodologia das ciências sociais, 101-128. Porto: Edições Afrontamento.
- Vallas, S., & Christin, A. (2018). Work and identity in an era of precarious employment: How workers respond to “personal branding” discourse. *Work and Occupations*, 45(1), 3-37.
- Vallas, S., & Cummins, E. (2015). Personal branding and identity norms in the popular business press: Enterprise culture in an age of precarity. *Organization Studies*, 36, 293–319.
- Van der Land, S., Willemse, L., & Wilton, B. (2016). Professional personal branding: using a “Think-Aloud” protocol to investigate how recruiters judge LinkedIn profile pictures. In *HCI in Business, government, and organizations: e-commerce and innovation: HCIBGO 2016. Held as part of HCI International 2016*. Toronto: Canadá.

- Vasalou, A., & Joinson, A. (2009). Me, myself and I: The role of interactional context on self-presentation through avatars. *Computers in human behavior*, 25(2), 510-520.
- Vickery, G., & Wunsch-Vincent, S. (2007). Participative web and user-created content: Web 2.0 wikis and social networking. *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*.
- Vilelas, J. (2009). *Investigaçāo: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vitberg, A. (2010). Developing your personal brand equity. *Journal of accountancy*, 210(1), 42.
- Wallace, J. (2017). Modelling Contemporary Gatekeeping: The rise of individuals, algorithms and platforms in digital news dissemination. *Digital Journalism*, 6(3), 274-293.
- Ward, C., & Yates, D. (2013). Personal branding and e-professionalism. *Journal of Service Science (JSS)*, 6(1), 101-104.
- Way, S. (2011). School discipline and disruptive classroom behavior: The moderating effects of student perceptions. *The Sociological Quarterly*, 52(3), 346-375.
- Wayne, S., & Ferris, G. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study. *Journal of applied psychology*, 75(5), 487-99.
- Weary, G., & Arkin, R. (1981). Attributional self-presentation. *New directions in attribution research*, 3, 223-246.
- Wee, L., & Brooks, A. (2010). Personal branding and the commodification of reflexivity. *Cultural sociology*, 4(1), 45-62.
- White, K. (2018). *The branding of right-wing activism: The news media and the Tea Party*. Oxford: University Press.
- Wicklund, R., & Gollwitzer, M. (1982). Symbolic self-completion. *WicklundSymbolic Self Completion*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wicklund, R., & Gollwitzer, P. (1987). The fallacy of the private/public self-focus distinction. *Journal of Personality*, 55(3), 491-523.
- Wilson, J., & Blumenthal, I. (2008). Managing brand you: 7 steps to creating your most successful self. *American Management*.
- Zanna, M., & Pack, S. (1975). On the self-fulfilling nature of apparent sex differences in behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 77, 583-591.
- Zarkada, A. (2008). Concepts and constructs for Personal Branding. *An exploratory literature review approach*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1994522>
- Zinko, R., & Rubin, M. (2015). Personal reputation, and the organization. *Journal of Management e Organization*, 21, 217–236.

## **NETGRAFIA**

COVID-19's historic economic impact, in the U.S. and abroad. (2020, April 16).

<https://hub.jhu.edu/2020/04/16/coronavirus-impact-on-european-american-economies/>

<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/09/15/revista-time-lista-100-pessoas-mais-influentes-do-mundo.htm>

<https://exame.com/edicoes/melhores-maiores-2021/>

<https://time.com/>

<https://top-of-mind.folha.uol.com.br/2020/10/coca-cola-nike-omo-e-samsung-dividem-o-premio-especial-top-do-top.shtml>

<https://www.ama.org/>

<https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>

<https://www.Internetworldstats.com/>

<https://www.mccann.pt/>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implicationsfor-business>

## **ANEXOS**

## ANEXO A



### CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito de uma Tese de Doutoramento, a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, com sede no Edifício ISCTE, Av. Das Forças Armadas, 1649-026 – Lisboa, pessoa coletiva nº 501510184 (doravante, “Iscte”).

A investigação tem por finalidade verificar qual a influência das práticas e dinâmicas comunicacionais nas mídias sociais e como isso afeta o processo de Personal Branding, responsável pela gestão da Marca Pessoal. O método é qualitativo. O instrumento para recolha de dados são entrevistas semiestruturadas junto a peritos em Personal Branding, no cenário de Portugal e do Brasil, com a finalidade de realizar uma análise exploratória. A investigação busca contribuir para preencher lacunas de conhecimento científico e possibilitar o uso deste conhecimento pela sociedade.

A sua participação é muito importante e irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consistindo em esclarecimentos sobre: a influência das práticas e dinâmicas comunicacionais nas mídias sociais e como podem afetar o processo de Personal Branding; corroborar ou refutar a premissa que pessoas também podem ser objeto de gestão como Marca, no contexto de Branding; compreender eventuais adaptações necessárias à Marca Pessoal num mercado de trabalho em forte transformação tecnológica, onde a reputação *on-line* alcança relevância. O tempo estimado para as entrevistas é de uma hora de duração.

O Iscte é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento [art. 6º, nº1, alínea a) do Regulamento Geral de Proteção de Dados].

O estudo é realizado pela aluna Evelin Machado ([emba@iscte-iul.pt](mailto:emba@iscte-iul.pt)), que poderá contatar para esclarecer dúvidas ou partilhar comentários. Poderá utilizar o contato [dpo@iscte-iul.pt](mailto:dpo@iscte-iul.pt) para exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais, incluindo solicitar o acesso, a retificação, o apagamento, a portabilidade, a oposição ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

A participação neste estudo é confidencial. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O Iscte garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais. É exigido a todos os investigadores que mantenham os dados pessoais confidenciais.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais, em qualquer momento. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Os dados pessoais recolhidos terão como principal propósito servir de material de estudo e investigação para a elaboração da referida Tese, podendo ainda a função e o conteúdo transcritos das entrevistas ser utilizados em comunicação em encontros ou publicações científicas.

Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo. O Iscte não transmite, divulga ou partilha com terceiros a informação relativa aos seus dados pessoais.

**Declaro** ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. **Aceito** participar no estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

Local / data.

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado

## **ANEXO B**



### **CONVITE (E-MAIL) AOS ENTREVISTADOS**

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Tese - Marca pessoal | Comunicação | Mídias Sociais

Caro(a) (Nome do Entrevistado),

Sou Evelin Machado e gostaria de convidá-lo(a) a integrar as entrevistas relativa à Tese que estou desenvolvendo, abordando os temas: Marca Pessoal, Comunicação e Mídias Sociais, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação, no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, em Portugal.

Em síntese, as principais motivações do estudo abrangem a impactante transformação decorrente da ascensão das mídias sociais, que acabou por reformular a cultura da comunicação, oferecendo múltiplas oportunidades para indivíduos criarem perfis em diferentes plataformas, para comunicarem a sua Marca Pessoal, nas esferas social e profissional.

O objetivo da Tese é investigar qual a influência das práticas e dinâmicas comunicacionais no processo de gestão da Marca Pessoal, nas mídias sociais.

No método adotado busca-se dados qualitativos, a serem obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, no sentido de conhecer a perspectiva de profissionais e empresas especializados em Marca Pessoal, no cenário de Portugal e do Brasil, visando realizar uma análise exploratória.

Estima-se que a realização das entrevistas (a serem realizadas por *Zoom* ou *Skype*) dure cerca de uma hora. Posteriormente, os dados obtidos e gravados junto aos especialistas serão trabalhados e contextualizados na Tese.

Este estudo busca aprofundar o tema Marca Pessoal, contribuir para lacunas de conhecimento científico e possibilitar o uso deste conhecimento pela sociedade.

Agradeço seu retorno quanto à disponibilidade em participar!

Cumprimentos / Atenciosamente,

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome da Autora

## ANEXO C

### GUIÃO PARA ENTREVISTAS

<b>GUIÃO PARA ENTREVISTAS</b>			
Pergunta de Partida			
Qual a influência das práticas e dinâmicas comunicacionais no processo de gestão da Marca Pessoal, nas mídias sociais?			
Objetivos de Investigação			
Compreender quais práticas de comunicação dominantes no processo de gestão da Marca Pessoal, em contexto <i>on-line</i> ;			
Identificar que práticas comunicacionais são mais efetivas para a gestão da Marca Pessoal;			
Verificar quais as mídias sociais dominantes para posicionar a Marca Pessoal, no que se refere às plataformas e respectivo público-alvo?			
Perceber quais os benefícios da gestão da Marca Pessoal para os profissionais atuantes no mercado de trabalho e para a sociedade?			
Categorias	Subcategorias	Perguntas aos entrevistados	
Estratégias e práticas comunicacionais para mídias sociais	Principais estratégias comunicacionais para mídias sociais	Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?	
	Práticas comunicacionais relevantes na gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais	O público (usuários) precisa se adaptar às mídias sociais?	Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?
Utilização da comunicação nas plataformas de mídias sociais	Tipos de mídias sociais dominantes para comunicar a Marca Pessoal	Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?	
	Influência do <i>Self</i> e Gestão de Impressões nos perfis de mídias sociais	Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?	Qual sua percepção sobre utilização de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais?
	Tipos de perfis nas diversas plataformas <i>on-line</i>	Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?	
Gestão da Marca Pessoal	Fatores diferenciadores essenciais na gestão da Marca Pessoal	Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?	Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?
	Avaliação e mensuração da Marca Pessoal	Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?	Qual sua definição de Marca Pessoal?
		Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?	Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?
Benefícios e impactos da Marca Pessoal	Benefícios da gestão da Marca Pessoal no mercado de trabalho atual	Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia do Covid-19?	
	Impacto da Marca Pessoal no capital social e reputação	Discorra sobre capital social e reputação.	

## ANEXO D

### SÍNTESE DAS ENTREVISTAS

Entrevistado "A"	PERGUNTA 01 - Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?
	<p>Avaliamos o contexto de profissionalização, o quanto o cliente domina técnicas, tem conhecimentos para se articular nas redes. O quanto precisa da ajuda de outros agentes comunicacionais, para sua mensagem ser transmitida a seu público-alvo e projetar sua intenção. Vejo intencionalidade para quem tem objetivo profissional e busca um alinhamento estratégico.</p> <p>Nem todas as pessoas têm consciência que possuem uma Marca Pessoal. Por isso o termo <i>construa</i> sua Marca, que na minha ótica, não é correto e sim <i>americanizado</i>, baseado num pressuposto de construção de posicionamento de mercado (este se constrói), Marca Pessoal não.</p> <p>Nossa atuação derivou desse entendimento da Marca Pessoal a partir, principalmente, do olhar interno. Depois vai para a visibilidade, exposição em todos os <i>pontos de contato</i>. Nessa fase o indivíduo precisa entender que ele é o agente, seu domínio, quando precisará de equipe, suporte, apoio. Enfim, alguém que o auxilie na gestão da imagem, da comunicação.</p> <p>Tudo conta e vai reverberar na percepção, porque Marca Pessoal é aquilo que deixamos em todos os <i>pontos de contato</i>. Logo, é preciso gerenciar.</p>
Entrevistado "B"	<p>Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?</p> <p>Faço uma triagem dependendo do contexto de cada profissional, para entender qual seu <i>background</i> e área de atuação. Depois monto uma estratégia de comunicação para as redes sociais, considerando: qual a profissão da pessoa e seus objetivos de carreira. O objetivo vai ser muito importante para delinear as plataformas. Porque cada rede social tem um formato diverso de comunicação.</p>

	<p>Exemplo: a estratégia no <i>You Tube</i> é muito diferente do <i>Instagram</i>. Então, a estratégia, baseada em todos esses fatores, sinalizará como vai comunicar: se terá mais conteúdo em vídeo ou foto, quais as redes sociais que serão utilizadas, se vão ser conteúdos longos, curtos, formais ou informais. Assim, é importantíssimo que essa estratégia seja delineada antes de qualquer ação nas redes sociais.</p> <p>Outro exemplo: com médicos eu normalmente não trabalho <i>You Tube</i>, porque se trata de plataforma muito educativa, com vídeos longos. E o público-alvo (um paciente), não quer aprender como fazer. Ele quer a solução, o serviço. Logo, o <i>Instagram</i> para o médico normalmente é uma plataforma que gera melhores resultados.</p>
<b>Entrevistado "C"</b>	<p><b>Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?</b></p> <p>Temos que nos adequar e desmistificar as mídias sociais e <i>entrar</i> na identidade do ser humano.</p> <p>Se acompanhamos a evolução histórica do processo comunicacional é quase intrínseca a necessidade de comunicar. Cada época vai usar um meio de comunicação. No passado, usávamos o rádio, a TV, <i>outdoors</i>. Hoje usamos as mídias sociais. É fato.</p>
<b>Entrevistado "D"</b>	<p><b>Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?</b></p> <p>Atualmente as pessoas têm uma visão muito semelhante sobre estratégias de comunicação para Marca Pessoal de sucesso. Elas não entendem que o sucesso é muito subjetivo e não está exatamente ligado a números. Então, estratégias comunicacionais de um modo geral estão mais ligadas a você comunicar sua identidade, da maneira que ela permite.</p> <p>As estratégias comunicacionais agora estão iguais, porque as pessoas adotam estratégias para Marcas pessoais que não acompanham a identidade delas.</p> <p>Minha linha de trabalho é fazer com que a pessoa siga a estratégia e o sentimento dela, para a comunicação que achar conveniente. Não existe uma estratégia de comunicação única. Você comunica como considera conveniente, no seu <i>tom de voz</i>, na sua quantidade.</p>

<b>Entrevistado “E”</b>	<b>Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?</b>
	<p>Vai depender de quem é o cliente, do contexto onde ele se insere e de seus objetivos de posicionamento.</p> <p>Não consigo definir uma estratégia <i>vencedora</i> que funcionaria para todos.</p> <p>Quando pensamos na comunicação, ela envolve dois lados: emissor e receptor. Quem é o público com quem o cliente quer comunicar? Onde ele quer se posicionar? A Marca Pessoal requer que o cliente defina quem é esse público, onde vai receber a mensagem, que lugares frequenta. Depende do perfil desse público.</p> <p>Exemplo: lido com executivos que não usam o Instagram. Não é lá que eles buscam informação. Pelo menos as relevantes.</p> <p>Na prática é entender com quem preciso me comunicar, onde esse público está, o que quero comunicar, que sensação deixar, quais valores transmitir, com quem <i>conectar</i> e, só depois, construir a narrativa.</p> <p>Atualmente, o que funciona é usar as redes como local de conversas que se estabelecem e não um posicionamento de <i>experts</i>. É importante: as estratégias devem possibilitar que as conversas transbordem nas duas direções. Elas são mais efetivas.</p>
<b>Entrevistado “F”</b>	<b>Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?</b>
	<p>Nosso trabalho é orientado ao objetivo do cliente e baseado em três pilares: autoconhecimento, planejamento e implementação.</p> <p>a) Autoconhecimento: no sentido do profissional saber quem ele é, qual sua personalidade, seus valores, suas forças e quais delas leva para o trabalho e como é percebido.</p> <p>Ao falarmos de Marca, nos referimos à percepção do outro sobre a imagem que nós deixamos. Por meio de pesquisa anônima, perguntamos sobre pontos fortes e fracos do cliente, com um grupo que ele define (pessoas diversas em 360 graus). Ao final, discutimos quais os comportamentos que formam a imagem desse cliente.</p> <p>b) Planejamento: organizamos os atributos da Marca que estejam a serviço do objetivo que o cliente quer atingir.</p>

	<p>Não vamos enfatizar aspectos negativos, mas iluminar os atributos positivos. Abordaremos a visão de futuro do profissional, como ele quer ser reconhecido, qual sua missão relativa à carreira, sua <i>proposta de valor</i> (o que ele oferece a um empregador ou cliente), como ele se diferencia. É uma discussão sobre atributos de Marca que fazem essa pessoa ser autêntica.</p> <p>Devem ser atributos verdadeiros e estar a serviço de seu objetivo e, ao mesmo tempo, diferenciá-lo em relação aos concorrentes. Em seguida realizamos análise do mercado e avaliamos as mídias sociais, para entender a concorrência. A discussão de atributos será a base do Branding dele.</p> <p>Um ponto muito importante é o <i>Storytelling</i>. Quando trabalhamos a Marca usamos muitos conceitos de Marketing. No planejamento, a definição do público-alvo é central e influenciará a forma como se conta a história do cliente. Depois criamos a <i>persona</i> do cliente: o que ela quer, pensa, precisa, sente e definimos a sua <i>dor</i>.</p> <p>O resultado dessas definições se transforma na estratégia de comunicação, onde entrarão as mídias sociais.</p>
<b>Entrevistado "G"</b>	<p><b>Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?</b></p> <p>Não é uma receita. Para chegar à estratégia de comunicação (as redes sociais), preciso antes ter passado por vários caminhos no processo para entender: quem é a marca, quais suas forças, seu posicionamento, o público-alvo, a <i>persona</i>, o tipo de conteúdo.</p> <p>Falamos do <i>LinkedIn</i>, mas para determinados clientes ele não é fundamental. O mesmo em relação ao <i>Instagram</i>.</p> <p>Exemplo: para um advogado, não vou usar. Ou seja, a estratégia de comunicação tem um passo anterior, que reside em entender muito bem onde quero estar, onde está minha audiência. A partir daí penso em alguns processos.</p> <p>Quando falamos das redes sociais, acho que vai existir uma diferença grande. Não sei se em Portugal o <i>Instagram</i> é tão forte como no Brasil, então entendemos que se trata de uma questão cultural. No Brasil há três redes que usamos muito na atualidade: <i>Instagram</i>, <i>LinkedIn</i> e <i>Spotify</i>.</p> <p>Também trabalho com o <i>Instagram</i> (não é para todos). E percebo que estou cada vez menos no <i>Facebook</i>. A maioria dos clientes estão em grandes capitais e não propomos mais o <i>Facebook</i>, porque é uma mídia já ultrapassada.</p>

	<p>Por isso, a estratégia depende muito do estudo prévio, o planejamento. Em razão disso, acho muito incipiente falar qualquer estratégia, sem a etapa anterior que vem a ser o planejamento do cliente.</p>
<b>Entrevistado "H"</b>	<p><b>Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?</b></p> <p>Começo sempre com um plano. Preciso perceber o que o cliente tem para comunicar e como isso permite alcançar seus objetivos. Considero onde o cliente está e qual seu público-alvo, para que possa alcançá-lo, consoante seus objetivos. Exemplo: encontrar uma nova posição, partilhar sua <i>expertise</i>, ir para o mercado Internacional, etc. De acordo com sua história preparamos uma primeira etapa da Marca Pessoal e, posteriormente, delineamos a estratégia de conteúdos. Precisa haver muita consistência. E isso falta nas redes sociais. Tem que haver limites, respeitá-los e todo conteúdo que o cliente tem para partilhar, para alcançar boa presença nas redes sociais. Defendo, pelo menos, presença numa boa rede social e não em todas, porque as pessoas não têm tempo, nem motivação para trabalhar as redes sociais. Às vezes, começam com uma rede.</p>
<b>Entrevistado "I"</b>	<p><b>Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?</b></p> <p>Meu processo é usar inteligência de pesquisa do mundo corporativo e aplicar as mesmas técnicas e ferramentas para pessoas. Faço <i>workshop</i> de estratégia onde confronto a realidade do cliente com sua equipe. A partir daí eu o posiciono. Meu olhar de Personal Branding pressupõe o indivíduo como empreendimento <i>on-line</i> e <i>off-line</i>. Olho na perspectiva da vida da pessoa. Existe uma diferença grande em posicioná-la nas redes sociais, pois não basta fazer o imagético dessa Marca, mas o todo. Falamos não só da visibilidade, do reconhecimento da Marca, mas do comportamento, da mudança de atitude. Posicionamento é encaixe e fluidez, diminuir o atrito. Além do bom encaixe, orquestrar todos os sinais na mesma direção. Depois tem uma ferramenta tática.</p>

<b>Entrevistado "J"</b>	<p><b>Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?</b></p> <p>São as dinâmicas comunicacionais que formam uma imagem e transmitem uma mensagem.</p> <p>Para gerir uma Marca é necessário avaliar, constantemente, como está a comunicação visual, comportamental, verbal e textual. É por meio da comunicação e das relações que acontece a percepção da Marca.</p> <p>No ambiente <i>on-line</i>, funciona da mesma forma. O conjunto de postagens e como se relaciona com seu público constrói um posicionamento. Daí a importância de ter uma comunicação intencional. Afinal, nem sempre o que expressamos é o que realmente gostaríamos de transmitir.</p> <p>A gestão da Marca Pessoal funciona para calibrar a comunicação.</p>
<b>Entrevistado "K"</b>	<p><b>Quais as principais estratégias comunicacionais para mídias sociais?</b></p> <p>Mídias sociais são um espaço de relacionamento e ele não existe sem comunicação.</p> <p>Temos diversas formas de comunicar em mídias sociais: imagem, escrita ou vídeo – este está no auge no momento, porque gera confiança, autoridade e proximidade mais rápido.</p> <p>As mídias sociais passam por fases. Com o crescimento da Internet tivemos a era dos <i>blogs</i>, que durante muito tempo propiciaram muita audiência e <i>autoridade</i>. As pessoas comentavam embaixo de artigos, seguiam perfis, como hoje seguimos no <i>Instagram</i>.</p> <p>Depois veio o <i>Facebook</i> e as pessoas mudaram seus <i>blogs</i> para a nova mídia. Mas, nos dias atuais o <i>Facebook</i> está em queda, é fato. Apesar de Portugal ainda ser muito forte nessa mídia, em grupos fechados e comunidades. Mas não é mais uma estratégia em alta para iniciar um processo de visibilidade da Marca Pessoal no mercado.</p> <p>O <i>YouTube</i> começou a crescer muito, também é fortíssimo, porque deixa verdadeiros <i>ativos</i> construídos, os vídeos.</p> <p>Hoje, não é só informação, é, também entretenimento. Sem dúvida tem de ser os dois. Porque, cada vez mais, as pessoas querem consumir informação com entretenimento, de forma rápida.</p>

	<p>O <i>Instagram</i> inaugurou o momento imagético, instantâneo. Aumentou muito o volume de conteúdo em vídeo na Internet, migrando da imagem para vídeo. O <i>Instagram</i> realizou adaptações na plataforma, porque o grande objetivo das redes sociais é manter as pessoas pelo máximo de tempo possível ali, para isso existem os algoritmos. Vale destacar o famoso documentário <i>O Dilema das Redes Sociais</i>.</p>
--	--

Entrevistado "A"	PERGUNTA 2 - O público (usuários) precisa se adaptar às mídias sociais?
	<p>Temos um negócio 100% <i>on-line</i>, então já estávamos preparados para articular e trabalhar de/ para qualquer lugar.</p> <p>Com a questão da globalização e tecnologias, houve uma aceleração.</p> <p>É fundamental que, mediante uma estratégia, um profissional, empresa ou empreendedor olhe com atenção o digital. Não apenas as redes sociais, mas seu próprio pensamento e posicionamento no mundo digital – porque se trata de um facilitador e gerador de oportunidades, habilidades e conexões de vários objetivos.</p> <p>Mas há pessoas que têm medo. Acham que precisam fazer grandes construções <i>on-line</i>. E há os que trabalham 100% no empreendedorismo <i>on-line</i> e não investir mais agora.</p> <p>Na atualidade é quase desafiador você não ter perfil numa rede como o <i>LinkedIn</i>, a maior rede profissional do mundo. A questão das redes sociais integra a vida das pessoas.</p> <p>Não estar nas redes, pode resultar: as pessoas conversarem sobre você e você não fazer parte da conversa.</p>

<b>Entrevistado “B”</b>	<b>O público (usuários) precisa se adaptar às mídias sociais?</b>
	<p>Vejo as redes sociais como uma das principais plataformas de desenvolvimento de Marca Pessoal, mas ela não é essencial para esse trabalho. Tenho clientes que perguntaram se podiam trabalhar a Marca Pessoal sem precisar estar nas redes. Sim, existem formas no <i>off-line</i>. Porém, eu não recomendo, porque se você tem a possibilidade de usar essas ferramentas que aumentam a visibilidade da Marca e que existe um espaço de maior controle da sua imagem. Em consequência, você tem o poder de controlar melhor o que posta e como compartilha.</p> <p>A rede social é uma plataforma muito relevante. Mas, como as pessoas faziam antes? É possível trabalhar, mas não se obtém o mesmo alcance, o mesmo engajamento e, talvez, as mesmas oportunidades, caso você não esteja nesse ambiente <i>on-line</i>.</p>
<b>Entrevistado “C”</b>	<b>O público (usuários) precisa se adaptar às mídias sociais?</b>
	<p>É fundamental usar as mídias sociais, porque é o grande veículo criado no século passado e chegou a esta expansão global, por meio da Internet. As mídias sociais são fundamentais para qualquer ser humano, profissional, ou seja, Marca Pessoal.</p> <p>A questão reside na estratégia. É aí que falta, muitas vezes, para um profissional do século 21, saber utilizar meios de comunicação à sua disposição.</p> <p>Saber se comunicar com as pessoas certas, com os mercados adequados, fazer chegar a sua voz de forma estratégica, através da sua Marca Pessoal, usando as mídias sociais é da maior importância.</p>
<b>Entrevistado “D”</b>	<b>O público (usuários) precisa se adaptar às mídias sociais?</b>
	<p>Precisa conhecer todas as mídias, ser flexível. Necessita conhecer, inclusive, para criticar.</p> <p>Não posso dizer: não gosto de vídeo, nem de <i>Instagram</i>. Isso diz muito sobre sua Marca Pessoal, sobre sua falta de adaptabilidade, vem a ser uma característica muito boa para a Marca Pessoal.</p> <p>Penso que precisa conhecer e estar apto para todas. Se não vai usar é um outro ponto.</p>

<b>Entrevistado “E”</b>	<p align="center"><b>O público (usuários) precisa se adaptar às mídias sociais?</b></p>
	<p>Precisa escolher as mídias que estão de acordo com o posicionamento da pessoa. Acho que a adoção de uma rede também é uma escolha de parceria.</p> <p>Marca envolve reputação, você cria credibilidade e solidez.</p> <p>Quando pensamos sobre consumo, temos os <i>early adopters</i>, os primeiros a adotarem. Então, se a Marca é muito <i>conectada</i>, adota a vanguarda. Mas quais os valores por trás dela. Será que precisa desse lugar da novidade? É isso que vai gerar valor ou algo mais sólido e com reputação conhecida? Reconheço que esses questionamentos precisam ser feitos nesse contexto.</p>
<b>Entrevistado “F”</b>	<p align="center"><b>O público (usuários) precisa se adaptar às mídias sociais?</b></p> <p>Existe uma estratégia por trás da escolha das mídias.</p> <p>Exemplo: um <i>chef</i> de cozinha quer trabalhar sua Marca Pessoal. Talvez o peso que dará ao <i>LinkedIn</i> seja diferente ao do <i>Instagram</i>, se quer algo mais visual. A situação é diferente de um profissional de Marketing ou um gerente geral. Portanto, a estratégia varia conforme o profissional. Não que precise eliminar o <i>Instagram</i> e focar só no <i>LinkedIn</i> ou vice-versa.</p> <p>Se decidir ter seis redes precisará ter tempo para mantê-las <i>alimentadas</i>, pois vai ter público em todas elas e isso leva tempo.</p> <p>A estratégia vem em primeiro lugar. Se o cliente tem disponibilidade de tempo para conviver com outras redes além das que já utiliza, mas se para incorporar o <i>Club House</i> ele precisasse largar o <i>LinkedIn</i>. É uma escolha.</p>
<b>Entrevistado “G”</b>	<p align="center"><b>O público (usuários) precisa se adaptar às mídias sociais?</b></p> <p>Considero importante monitorar se o nosso público-alvo, a nossa audiência estará presente naquela mídia, ou ainda, saber se ela está conectada com o nosso posicionamento.</p> <p>Vale destacar: se a audiência começa a migrar para aquela mídia, com certeza precisaremos migrar também.</p>

<b>Entrevistado "H"</b>	<p align="center"><b>O público (usuários) precisa se adaptar às mídias sociais?</b></p>
	<p>Uma nova mídia depende do interesse para o cliente.</p> <p>Exemplo: o <i>Tik Tok</i> não importa para a maior parte dos meus clientes. Precisa fazer sentido para a estratégia, além de aproveitar o potencial das redes que são identificadas. E quando é para permanecer, o ideal é estar bem.</p> <p>A definição da estratégia do cliente é quando se define as redes, em conjunto com ele. Eu proponho as redes que ele vai usar, mas de acordo com tudo que trabalhamos juntos anteriormente. Portanto, tudo é muito focado nos objetivos dele e no tipo de Marca.</p> <p>Primeiro estudo o cliente, seus objetivos, mercado e concorrência. Há uma série de fatores em análise para escolher as redes sociais. Não é só a que mais cresce, a mais popular ou aquela que o cliente gosta mais. Há muitos fatores a serem considerados.</p> <p>O trabalho das redes sociais permite, no final, um processo de Personal Branding, nunca no início.</p>
<b>Entrevistado "I"</b>	<p align="center"><b>O público (usuários) precisa se adaptar às mídias sociais?</b></p>
	<p>Acho que, obrigatoriamente, todos precisam ter alguma.</p> <p>Não estar nas mídias sociais ou ter distorções é quase descuido. E pode aparecer no <i>Google</i> como alguém que tem artigos, que tem presença, entrevistas ou redes sociais. Na pior das hipóteses, vou olhar o comportamento da pessoa nas redes sociais e ver se faz sentido ou não.</p> <p>É um processo natural de escolhas e descartes. Hoje é quase impossível não estar nas redes, mesmo que, por exemplo, a pessoa não tenha interesse em fazer negócios no <i>Instagram</i>.</p>

	<p>Na plataforma precisa se adaptar aos formatos, senão vai <i>arcar</i> com as consequências. Ter a expectativa relativa ao resultado proporcional que vai colher. Se faz como <i>hobby</i> é uma distração. Mas não é normalmente o que as pessoas buscam. Elas querem monetizar seus perfis quando procuram uma consultoria de gestão da Marca Pessoal. A expectativa é transformar em negócio de alguma forma.</p>
--	--

Entrevistado "A"	PERGUNTA 3 - Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?
	<p>Partimos do pressuposto de que Marca Pessoal todos temos.</p> <p>Quem gerencia dá intencionalidade, principalmente no planejamento de comunicação e na definição das mídias em que vai se posicionar.</p> <p>Trabalhamos transmídia, comunicação de vídeo, texto e infográficos, fotos. Precisamos entender o perfil do cliente, se ele tem habilidade de escrita, de vídeo, articulação, se consegue lidar bem com câmera, se gosta de foto, de exposição. Procuramos perceber os pontos fortes do profissional para que ele avance.</p> <p>É fato que redes como o <i>YouTube</i> são muito relevantes. Esta mídia ajuda trabalhar vídeos, ser encontrado por palavra-chave. É diferente de vídeos no <i>Instagram</i>. O <i>LinkedIn</i> continua muito forte em número de usuários ativos na rede.</p> <p>Tentamos conhecer o perfil do profissional, qual posicionamento ele vai trabalhar e onde está seu público-alvo. Entender o aspecto da interculturalidade. Exemplos: quais as redes mais fortes em Portugal? Se formos fazer as estratégias do mercado norte americano, que redes iremos preferencialmente utilizar?</p> <p>Se sou jornalista, <i>Twitter</i> é interessante, para o decorador não. Se quero me articular, o <i>Pinterest</i> é uma rede apropriada, porque tem estratégias específicas de articulação que vão reverberar em posicionamento de <i>Google</i>.</p>

	<p>Não podemos pensar em rede só pelo relacionamento, mas também presença <i>on-line</i> e reputação digital. Estar presente em várias redes e não conseguir <i>orquestrar</i> a comunicação é quando entra o gerenciamento. Ou seja: perceber se a estratégia na prática é viável e conduz a resultados. Caso contrário, precisa mudar a estratégia e as redes.</p> <p>Rede social é para relacionamento, por isso precisa de um modelo de negócio que a sustente.</p>
<b>Entrevistado “B”</b>	<p><b>Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?</b></p> <p>Acredito que, no momento, o <i>Instagram</i>, porque possibilita diversos formatos de conteúdo, como vídeo, imagens, texto, apesar de não serem textos muito longos.</p> <p>O <i>You Tube</i> seria a segunda plataforma, porque permite vídeos mais longos, conteúdo mais denso. Só que não é lugar para desenvolver a Marca como um todo. Enquanto no <i>Instagram</i> você posta <i>lifestyle</i> e opiniões sobre diversos assuntos através do <i>Stories</i>, no <i>You Tube</i> não tem espaço para explorar o universo de Marca como um todo. Refere-se a conteúdo mais específico. <i>Tik Tok</i> e <i>Twitter</i> são relevantes.</p> <p>Vejo o <i>Instagram</i> como a única plataforma em que a pessoa consiga explorar todos os fatores do seu universo de Marca Pessoal, desde <i>lifestyle</i> até o conteúdo que propaga na sua área de atuação.</p>
<b>Entrevistado “C”</b>	<p><b>Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?</b></p> <p>O <i>Facebook</i> tem uma grande expressão na Europa, mas cada vez menos no Brasil e no mercado americano. No mercado asiático também tem pouca expressão, sendo utilizado para outros fins que não a estratégia profissional.</p> <p>Assim, há plataformas necessárias: O <i>Instagram</i>, depende do seu nicho de negócio. O <i>LinkedIn</i> é fundamental, mas, sobretudo, deve ter coerência digital através das mídias sociais.</p> <p>Muitas vezes, nossos perfis até podem estar adequados e alinhados. Presença no <i>LinkedIn</i>, <i>You Tube</i>, <i>Tik Tok</i>, <i>Facebook</i>. A presença em novas redes sociais que surgem, também estão alinhadas. Mas, nos comentários, o comportamento digital nas outras redes, nos outros perfis, denuncia muito aquele perfil bonito e organizado que temos.</p>

	<p>A estratégia maior é de dentro para fora: quem eu sou, como vou me comportar em todas as mídias sociais, nos comentários, nos <i>posts</i>, vai dizer muito sobre minha Marca Pessoal no digital.</p> <p>Não é obrigatório estar nas mídias sociais. Mas quem não tem presença digital, pode perder grandes oportunidades. Porque a primeira atitude para encontrar alguém é <i>dar um Google</i> para descobrir informações sobre ele. Se o <i>Google</i> não mostrar nada sobre nós, provavelmente podemos perder oportunidades.</p>
<b>Entrevistado “D”</b>	<p><b>Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?</b></p> <p>Considero que <i>Instagram</i> e <i>WhatsApp</i> são os campeões (entendo <i>WhatsApp</i> como rede social). Esses dois são muito bons para comunicação e vendas, são os mais importantes.</p> <p>Quanto ao <i>LinkedIn</i> estou um pouco <i>enviesado</i>, talvez já tenha se transformado em <i>Facebook</i>. Acho perigoso para a plataforma, que começou com um propósito muito bacana. Diferentemente do <i>Instagram</i>, ele já começa com o propósito de <i>egolatria</i>. O <i>LinkedIn</i> não tinha esse propósito, se perdeu, ficou muito chato.</p> <p>É melhor promover o perfil no <i>Instagram</i> e levar a pessoa para o seu <i>blog</i>. Ou escreve seu texto e leva para o <i>YouTube</i>.</p>
<b>Entrevistado “E”</b>	<p><b>Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?</b></p> <p>Existem as que têm mais audiência, vamos dizer assim.</p> <p>O <i>Instagram</i> é espaço de muitas visitas diárias, em quase todo o mundo. O mesmo pode ser dito em relação ao <i>LinkedIn</i>, se pensarmos em perfil profissional. Talvez sejam essas duas, as dominantes.</p> <p>Mas há redes sociais com menos visitas, mas com qualidade de interação mais interessante.</p> <p>O <i>Medium</i>, por exemplo, é uma plataforma para publicação de artigos, onde se pode gerar conteúdo interessante. E o <i>Twitter</i>, dependendo com quem você se conecta. Exemplo: sigo formadores de opinião, professores de universidades que são referência, autores de livros e eles não estão no <i>Instagram</i>.</p>

	<p>Se a pessoa quiser uma resposta rápida, crescer em público, talvez seja procurar o <i>Instagram</i> ou <i>LinkedIn</i>, porque vai crescer mais rápido. Mas se pretende adotar uma rede com mais consistência, um pouco diferenciada, talvez deva tentar outras redes, outros canais.</p>
<b>Entrevistado “F”</b>	<p><b>Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?</b></p> <p>Depende do cliente, qual a área de atuação dele.</p> <p>No caso, por exemplo, de um cliente <i>chef</i> de cozinha, a mídia apropriada é o <i>Instagram</i>. Pode ser até o <i>LinkedIn</i>, para entender qual é a jornada dele, não para mostrar seu trabalho. Depende do que o cliente quer, o certo é que existem muitas redes e o <i>Instagram</i> é uma <i>vitrine</i>.</p> <p>Nossos clientes estão divididos entre <i>LinkedIn</i> e <i>Instagram</i>. Repito: o <i>Instagram</i> é uma grande <i>vitrine</i> e teve um papel muito importante para nossa empresa, mudando nosso patamar com as <i>lives</i> durante a Pandemia. Contudo, o <i>LinkedIn</i> teria tido um papel mais predominante se não fossem essas <i>lives</i>.</p>
<b>Entrevistado “G”</b>	<p><b>Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?</b></p> <p>No Brasil, usamos fortemente <i>LinkedIn</i> e <i>Instagram</i>.</p> <p><i>Twitter</i> usamos muito pouco, não trago como mídia forte pelas características dos meus clientes. <i>Spotify</i> é para comunicar, baseado no que propicia a presença digital.</p> <p>O <i>site</i> é uma estratégia fundamental para trabalhar a presença digital, porque proporciona realizar um trabalho de <i>AddWords</i> – espécie de <i>leilão do Google</i>, com palavras-chaves. Dependendo do posicionamento é possível comprar palavras-chaves para toda vez que uma pessoa for mencionada em determinado assunto, ser referenciado pelo <i>Google</i>. Mas, para fazer isso, precisa gerar conteúdos, principalmente de artigos.</p> <p>O <i>AddWords</i> está relacionado às palavras que o <i>Google</i> associará à pessoa. É uma forma de investimento no <i>Google</i> para, por meio de palavras que ele disponibiliza, associá-las à Marca da pessoa.</p>

<b>Entrevistado "H"</b>	<b>Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?</b>
	<i>LinkedIn e Instagram.</i>
<b>Entrevistado "I"</b>	<b>Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?</b>
	<p>Para mim, hoje, há duas: diria para carreiras e profissões, uma base no <i>LinkedIn</i> e grande presença no <i>Instagram</i>. <i>O LinkedIn</i> é bem mais corporativo, de sustentação, enquanto o <i>Instagram</i> considero a melhor plataforma para negócios.</p> <p>O <i>Facebook</i> ficou muito velho, conforme o que se pretende. A percepção é um negócio mais para idosos. <i>Twitter</i> pode passar. Quanto ao <i>Podcast</i>, eu trabalho muito, mas as pessoas não têm presença tão grande. É fundamental estar no <i>YouTube</i>, contudo, depende do negócio do cliente. O <i>Tik Tok</i> é mais para ter visibilidade. No entanto, essas outras mídias funcionam conforme o momento do cliente.</p> <p><b>Evelin:</b> O <i>Instagram</i> seria uma espécie de <i>vitrine</i> para chamar para o <i>LinkedIn</i>?</p> <p><b>Entrevistado "I":</b> Tem muita gente fazendo isso, mas a conexão é difícil - uma rede mandar para outra - do <i>LinkedIn</i> para o <i>Instagram</i> ou vice-versa. Pode dar oportunidade de colocar no <i>YouTube</i>? Sim, dá substância, porque permite vídeos mais longos, mostrar mais a <i>autoridade</i> e também fazer negócios.</p>
<b>Entrevistado "J"</b>	<b>Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?</b>
	<p>Depende do objetivo de cada Marca e qual público deseja atingir. É um processo individual e nem tudo funciona para todos.</p> <p>De forma generalizada é possível observar grandes <i>cases</i> de sucesso, de diferentes segmentos, no <i>YouTube</i>, <i>Instagram</i> e <i>LinkedIn</i>.</p>
<b>Entrevistado "K"</b>	<b>Quais plataformas dominantes para comunicar a Marca Pessoal?</b>
	<p>Depende do público-alvo. O primeiro passo é a estratégia, como você quer ser reconhecido pelo mercado e para qual público.</p> <p>Exemplo: quem trabalha com o público corporativo, hoje, está fazendo um bom trabalho no <i>LinkedIn</i>. E há quem atraia clientes só</p>

	<p>por essa plataforma, fato cada vez mais raro, porque mesmo que o cliente goste da pessoa no <i>LinkedIn</i>, vai procurar saber se <i>conecta</i> com ela.</p> <p>O <i>Instagram</i> para Marca Pessoal é essencial, porque carrega a essência e não apenas o profissional. O cliente almeja ir além do seu conteúdo, se <i>conecta</i> com você como profissional, antes de te contratar ou aprofundar o relacionamento. Porque quando nos tornamos cliente de alguém, falamos de proximidade e aprofundamento.</p> <p>Seguir uma pessoa no <i>Instagram</i> gera movimento, observa o posicionamento. A comunicação da Marca no mercado é mais que passar conteúdo.</p>
--	--

Entrevistado "A"	PERGUNTA 4 - Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?
	<p>A estratégia responde, precisamos entendê-la. Por isso usamos a descoberta, o posicionamento, o gerenciamento.</p> <p>Partindo da descoberta da verdadeira Marca Pessoal. Entender o indivíduo, o diagnóstico de como ele está nas plataformas. Perceber que cada profissional tem a sua <i>política de privacidade</i>, o quanto da sua vida é exposto. Culturalmente é um aspecto relevante, porque há culturas <i>fechadas</i> e outras mais <i>abertas</i>. Em várias situações precisamos entender de nicho e mercado.</p> <p>Já desenvolvemos estratégias para clientes que não envolviam quase nada da esfera pessoal de exposição, por ser realmente estratégico. Enquanto outros clientes predominava bastante a questão da humanização, expor os bastidores e sua vida em redes como o <i>Facebook</i>, no perfil pessoal.</p> <p>A coerência é um dos principais sucessos da Marca Pessoal, porque gera confiança e credibilidade, o mais importante. Sem isso, não gera negócios, nem alianças, não avança. Exemplo: no <i>LinkedIn</i> postar conteúdos, mas no <i>Facebook</i> reclamar, entrar em grupos de discussões.</p>

	<p>Na atualidade, profissionais de recursos humanos não observam apenas o <i>LinkedIn</i> de um candidato. Eles olham 360 graus, para perceber aspectos políticos, preferências, comportamentos, hábitos de consumo, ideologias. Valores são muito pesquisados e observados pelas empresas.</p> <p>Precisa de coerência naquilo que se projeta, entender que pode usar a rede com estratégia do que expor, mas as questões profissionais e pessoais, uma mescla. Mas que seja coerente e não esteja criando algo só para causar boa impressão para alguém.</p>
<b>Entrevistado “B”</b>	<p style="text-align: center;"><b>Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?</b></p> <p>Penso que o perfil tem que ser único. Porém, se você é uma pessoa que adora publicar conteúdos muito pessoais, pode fazer um <i>close friends</i> só para falar desses conteúdos.</p> <p>Caso você tenha um perfil pessoal e outro profissional e opta por separá-los, você perde a oportunidade de apresentar os aspectos pessoais que também trazem conexão com o público. Se pretende gerar conexão com o público, deseja que eles comprem o seu serviço, mas restringe o perfil para tratar somente assuntos profissionais, aí reside o problema. Porque não gera conexão com o público – que só vai se <i>conectar</i> quando você mostrar quem é, seus gostos, quando gerar essa identificação.</p> <p>Então, no perfil profissional é importante trazer aspectos pessoais, como a estratégia de gerar identificação. Por isso eles deveriam estar em conjunto, na mesma conta.</p>
<b>Entrevistado “C”</b>	<p style="text-align: center;"><b>Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?</b></p> <p>Defendo uma filosofia mais de dentro para fora, da essência do ser humano.</p> <p>Exemplo: você tem uma história, jornada, interculturalidade, crenças, visão do mundo, uma série de coisas. Se alguém de fora disser: esquece tudo isso, vamos construir um personagem, construir sua Marca Pessoal, para atender um nicho de mercado e comercializar. Vai ter resultados? Provavelmente sim. A questão é o preço da sua autenticidade, da sua verdadeira identidade.</p> <p>Não é possível ter uma estratégia fabricada e uniforme. Necessitamos ter muita atenção em cada indivíduo e extrair o melhor dele. E, obviamente, ter um plano de ação para desenvolver esse ser humano.</p>

	<p>O vídeo é uma das tendências para estar no <i>Instagram</i>, no <i>LinkedIn</i> e no <i>YouTube</i>. Ele é fundamental, porque gera conexão emocional mais rápido com outro ser humano. No entanto, se o cliente não está preparado, desenvolvemos um plano de ação para capacitá-lo em técnica de oratória. Não deve ser algo imposto por um consultor, por ser uma estratégia pré-definida que funciona para todos.</p> <p>Precisamos saber definir quais as mídias sociais adequadas ao perfil do nosso cliente. Exemplo: há quem aposte apenas no <i>YouTube</i>. Para outros é fundamental estar no <i>Instagram</i>. Enquanto outros é fundamental estar no <i>LinkedIn</i>. Enfim, precisa ter coerência da sua Marca Pessoal em todas as redes sociais.</p>
<b>Entrevistado “D”</b>	<p style="text-align: center;"><b>Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?</b></p> <p>Na minha opinião o seu nome é a sua maior Marca.</p> <p>Então, fico muito em dúvida de não usar o nome como Marca. É o nome do produto para vender e ele precisa nominar qualquer subproduto. Exemplo: alguns colegas têm método, acho que precisa assinar, endossar com o seu nome.</p> <p>Além do nome, o conteúdo, ele deve atender ao público daquela plataforma. Meus clientes no <i>Instagram</i>, são um pouco diferentes dos meus poucos clientes no <i>LinkedIn</i>. Quando eu publicava no <i>LinkedIn</i>, tinha que mudar o título e o formato, que era um texto maior.</p> <p>Relativo aos clientes, devem obedecer ao perfil da plataforma.</p>
<b>Entrevistado “E”</b>	<p style="text-align: center;"><b>Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?</b></p> <p>A narrativa e o posicionamento são os mesmos.</p> <p>O conteúdo não precisa e não deve ser o mesmo, senão o público não precisa seguir a pessoa em todas as plataformas. Mas a soma dos conteúdos deve se referir à mesma coisa. Precisa ter coerência e consistência na comunicação, aí seriam complementares.</p> <p>Acho que as redes se tornaram algo onde as Marcas pessoais estão se posicionando de forma extremamente institucional, se tornando fortemente impessoais. A sensação é que se vê pessoas diferentes. Não obstante, no final, Marca Pessoal é para gerar</p>

	<p>distinção e diferenciação. Mas, com essa comunicação ela fica extremamente institucionalizada na estética. Porque se olhar a conta de dez profissionais da mesma área, estão todos seguindo o <i>script</i>.</p> <p>E o que está por trás da carreira dessas pessoas? Cadê a pessoa por trás dessa Marca? Acho que está faltando o <i>pessoal</i> e as pessoas não sabem o que fazer, devido à muita concorrência.</p>
<b>Entrevistado “F”</b>	<p align="center"><b>Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?</b></p> <p>O posicionamento da Marca é o mesmo.</p> <p>Primeiro ponto: o posicionamento é a construção de ambos os perfis e precisa ser construído para o mesmo sentido. Segundo ponto: o <i>Instagram</i> deve ter um único perfil, pessoal e profissional. Acredito na simplicidade de apenas um, para reforçar o lado humano da Marca, porque as pessoas querem ver não só o profissional. O <i>Instagram</i> pode ser mais conceitual.</p> <p>Há conteúdos que devem ser colocados mais no <i>LinkedIn</i>, exemplos: produção própria de textos, longos artigos, compartilhar notícias. Minha recomendação é sempre compartilhar notícias de última hora. O <i>LinkedIn</i> é para trazer novos conceitos ou mídia de oportunidade (assuntos que estão sendo discutidos na atualidade).</p> <p>É possível trazer conteúdos do <i>Instagram</i> para o <i>LinkedIn</i>, mas o inverso é mais difícil.</p> <p>Posicionamento é fundamental - uma das partes do planejamento da Marca - quando definimos qual espaço o cliente quer ocupar na mente do outro: como ele quer ser lembrado, qual sua <i>proposta de valor</i> diferenciada, o que ele entrega. Essa construção precisa ser muito clara, porque tudo o que o cliente fizer deverá estar alinhado com esse espaço.</p>
<b>Entrevistado “G”</b>	<p align="center"><b>Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?</b></p> <p>Falamos isso em transmídia. Precisa estar presente nas redes que estão relacionadas com seu posicionamento e ter a linguagem específica de cada uma delas.</p>

	<p>No <i>LinkedIn</i> precisa ter uma linguagem mais profissional, com conteúdos mais profundos. No <i>Instagram</i> a linguagem é de menos conteúdo, mais leve e traz mais humanização.</p> <p>Existe um fio condutor que está relacionado à presença e essência da Marca e que necessita estar presente em todos os lugares onde ela esteja. Mas precisa acompanhar o perfil da rede social.</p>
<b>Entrevistado “H”</b>	<p><b>Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?</b></p> <p>Deve adequar os conteúdos, que não devem ser diferentes e manter o mesmo tipo de linguagem.</p> <p>Exemplo: se fala sempre na terceira pessoa, o ideal é manter sempre uma coerência no <i>tom</i> da mensagem.</p> <p>O conteúdo precisa ser adaptado. Uma presença no <i>LinkedIn</i> tem determinado tipo de conteúdo. Aliás, hoje, não acho assim tão rígido e formal, como antigamente. Às vezes, há conteúdos que se publicam numa rede, mas não em outras. Pode adaptar simplesmente a imagem ao texto para uma rede.</p> <p>Defendo que a pessoa precisa, inicialmente, criar seu conteúdo base e depois vai expandi-lo nas redes sociais. Criarei meu conteúdo e depois distribuirei pelas redes sociais. Fica muito mais fácil.</p>
<b>Entrevistado “I”</b>	<p><b>Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?</b></p> <p>Cada plataforma tem um jeito de se posicionar, respeitando ela própria e, ao mesmo tempo, o posicionamento do cliente.</p> <p>Precisa manter o mesmo posicionamento com linguagens diferentes, respeitando as características de cada plataforma.</p> <p>Se comportar no <i>Instagram</i> do mesmo jeito do <i>LinkedIn</i>, vai ser péssimo, sem engajamento. Ao mesmo tempo, algo mais informal no <i>LinkedIn</i>, não vai ser bom.</p>
<b>Entrevistado “K”</b>	<p><b>Deve haver perfis diferentes em multiplataformas?</b></p> <p>Penso que deve adaptar formato e linguagem, mas a pessoa é a mesma.</p> <p>O posicionamento é uma das premissas de Marca Pessoal. Outras são: consistência, coerência e constância. Diluir esforços tentando fazer posicionamentos diferentes, não faz o menor sentido como estratégia de Marca, um processo a longo prazo.</p>

	<p>Cada elemento do Branding de uma pessoa ajuda a construir, ou confundir, quem está do outro lado. Se não tem coerência entre plataformas, o esforço é diluição de energia e tempo para chegar ao objetivo.</p> <p>Mas pode ter projetos diferentes, por isso tem que analisar a estratégia. Exemplo: se a estratégia for usar <i>Spotify</i>, com <i>podcast</i> e tendo como objetivo promover um produto ou negócio, nesse caso, não deve levar o mesmo conteúdo para o <i>Instagram</i>.</p>
--	--

Entrevistado "A"	<b>PERGUNTA 5 - Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?</b>
	<p>Muitas pessoas defendem a questão da autenticidade, muito vinculada a ser diferente. Há quem queira ser diferente, ter relação com personalidade, perfil e arquétipo. Exemplo: pessoas que arquetipam o <i>fora-da-lei</i>, estão sempre questionando o <i>status quo</i>, confrontando alguma ideia, chamam à atenção. Vemos essa influência arquetípica extremamente forte na comunicação, mesmo que algumas pessoas nem saibam do que se trata.</p> <p>Quando você tem conhecimento de uma estratégia, consegue ter mais força. É um desafio e faz parte da gestão da Marca Pessoal entender os resultados, que podem ser de vários tipos: oportunidades, convites, contratos.</p> <p>Resultados tangíveis e não índices de vaidade, pois estes movimentam muito a rede e, às vezes, são índices de autossabotagem. De que está agradando, evoluindo ou avançando, que o conteúdo e a comunicação estão sendo efetivos. Mas será que o <i>like</i> resume tudo isso?</p> <p>A gestão das emoções é primordial nesse processo de Marca Pessoal. Porque muito se perde e erra em termos de comunicação e redes sociais por causa disso. O algoritmo trabalha por bolhas. As pessoas seguem e são seguidas por quem tem pensamentos similares ou por afinidade. Então precisa ter entendimento saudável do que se faz, coerência sobre quem é, antes de falar de crise, imagem e reputação.</p>

	<b>Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?</b>
<b>Entrevistado “B”</b>	<p>Fazemos essa construção previamente, para saber o que vai postar, qual conteúdo vai ser abordado nas redes.</p> <p>Precisa haver esse trabalho do <i>Self</i>, do autoconhecimento, de entender quais são suas forças e fraquezas, definindo como essa Marca vai se posicionar.</p> <p>Considero importante o posicionamento nas redes, na Internet. Deve-se fazer o processo de <i>Self</i> e <i>Self perception</i>, pois são completamente dependentes um do outro.</p>
<b>Entrevistado “C”</b>	<p><b>Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?</b></p> <p>O <i>Self</i> usa muito a construção do <i>eu</i>.</p> <p>No desenvolvimento de uma Marca Pessoal, tenho muito cuidado. Nas nossas consultorias, temos Marketing Pessoal, mas há pessoas que confundem com autopromoção. Mas o verdadeiro Marketing Pessoal não é autopromocional, ele pode até usar o <i>Self</i>, mas vai agregar uma <i>proposta de valor</i> que essa Marca Pessoal oferta ao mercado, que vai solucionar uma <i>dor</i> dessa audiência.</p> <p>Quando temos só o <i>eu</i> nas mídias sociais, aquilo que vemos hoje em dia, é um vazio, não oferece nada para o outro, mas pode ser bonito de se ver. Esses perfis <i>Instagramers</i> podem gerar engajamento, muitas curtidas, mas não gerar verdadeiramente aquilo que é a <i>proposta de valor</i> enquanto profissional, diferenciação competitiva, mercadológica, que usa as mídias sociais para comunicar essa proposta e criar oportunidades de carreira, de venda de produtos ou serviços.</p> <p>Ou até ser convidado por alguém que está do outro lado do mundo, elaborando uma Tese e que nos encontrou nas mídias sociais e nos chamou para um trabalho de pesquisa. É assim que trabalhamos nosso <i>Self</i>, para gerar <i>proposta de valor</i> ao mercado.</p>
<b>Entrevistado “D”</b>	<p><b>Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?</b></p> <p>Os valores acabam obedecendo uma interseção e a pessoa que te acompanha numa rede social, por algum tempo, vai se conectar com aquele valor que está em você, em algum momento. Então, não tem como sustentar uma <i>persona</i> por muito tempo.</p>

	<p>O fio condutor do meu trabalho é a consciência social, é a minha metodologia. É por isso que eu não concordo com estratégias comunicacionais.</p> <p>Vejo nas redes sociais pessoas utilizando esse <i>tom de voz</i> mais impositivo, para vender seus produtos, uma linguagem mais agressiva. Como você conhece a pessoa e ela não tem essa essa postura, acho isso muito estranho.</p> <p>A credibilidade precisa preceder o papel social. A rede social precisa ser um retrato do <i>Self</i> e não uma consequência. É a autenticidade.</p>
<b>Entrevistado “E”</b>	<p><b>Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?</b></p> <p>O que acredito e vejo tem dois pontos:</p> <p>Primeiro: essa definição de quem sou. Essa clareza que, muitas vezes, num processo de Personal Branding, você traz os atributos para a conversa que definem o <i>eu</i> numa totalidade, mas é uma escolha de certos atributos. Partimos do pressuposto que a Marca Pessoal vai trabalhar com algo autêntico. Então a expressão é visível nos canais de um <i>eu</i> autêntico, vamos dizer assim.</p> <p>Por outro lado, vejo as pessoas ajustarem o <i>Self</i> para aquilo que acham que o outro quer escutar. Nessa perspectiva o <i>eu</i> cria o discurso, como parte daquilo que quero e me posiciono. É construir em cima daquilo que realmente acredito. Mas esses ajustes são feitos a todo momento, essa necessidade de agradar, de engajar. É para olhar o que realmente é valor e o que não é.</p> <p>Exemplo: atualmente, temas como inclusão, diversidade e sustentabilidade as pessoas têm incluído no discurso, mas se investigar por outros meios, esses temas não são valor para elas. Mas defenderão veementemente que são.</p> <p>Existe um jogo em que as pessoas se vêm melhor quando usam um discurso que é bem visto. Isso fala do <i>Self</i> delas, mas não do valor em si.</p>

Entrevistado "F"	<p><b>Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?</b></p> <p>No planejamento falamos sobre identidade. Muitas vezes a Marca Pessoal não vai ter os aspectos tangíveis, porque a pessoa não opta por isso. Mas os intangíveis, como <i>tom de voz</i>, precisa estar definido, assim como a personalidade e tipo de linguagem que será usada. Essa convergência do planejamento, damos alguns exemplos ao cliente para ele entender o exercício.</p> <p>Exemplo: tem uma profissional no Brasil que fala sobre finanças de maneira extremamente acessível e tem uma Marca Pessoal muito forte, construída de forma diferente, focada em diferenciação e acessibilidade. Por outro lado, um outro profissional segue mais o padrão que se imaginaria de um consultor financeiro, com linguagem mais formal falando sobre finanças. A diferença entre os dois é a Identidade da Marca.</p> <p>A profissional está sendo quem ela é, não sei como foi o seu planejamento de Marca, mas imagino que a origem é sua própria personalidade, falando sobre qualquer tema que levou para o ambiente das finanças. E conseguiu sucesso absoluto, por se estabelecer do jeito que ela é. Construiu essa Identidade de Marca de forma muito forte. Esse é um aspecto muito intangível, porque me refiro ao <i>tom de voz</i>, à linguagem, que neste exemplo é quase tangível, por ser tão sólido nela.</p> <p>Os atributos de Marca são muito importantes, deve existir clareza na identidade de quem a pessoa é e que seja consistente. Suponhamos que essa profissional do exemplo escrevesse um <i>post</i> e não um vídeo. O público deveria ser capaz de identificá-la, devido à consistência de sua Marca.</p>
Entrevistado "G"	<p><b>Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?</b></p> <p>Ele é fundamental, é a base de tudo.</p> <p>Acho que existe um movimento muito grande das empresas buscarem humanizar suas redes sociais, porque ela aproxima, <i>conecta</i>. E se percebemos que existe um movimento onde as Marcas Pessoais estão tentando corporizar as suas identidades, então o <i>Self</i> é fundamental, porque ele conta sua história, mostra sua identidade, transmite suas emoções.</p>

	A rede social precisa criar conexão, porque atualmente temos uma enorme quantidade de conteúdos. Então, por meio do <i>Self</i> é o melhor caminho, sem dúvida, para trazermos essa conexão. Eu super apoio essa teoria.
Entrevistado "H"	<p><b>Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?</b></p> <p>Há uma linha muito tênue entre fazer um trabalho de Marca Pessoal e alimentar o nosso ego e vaidade. Acredito que o público percebe. Defendo sempre que precisa ter a moral da história: que mensagem vou passar? Nem que seja inspiracional, educacional ou técnica.</p> <p>Trabalhar Marca Pessoal é colocar-se a serviço dos outros. E colocar a nossa história, pois as pessoas gostam de ver a nossa cara. Sempre no final, qual a moral da história disso? Precisamos dos outros e é importante ter um propósito.</p> <p>Humanizar não é mostrar tudo, é um equilíbrio entre vários fatores e não é fácil conseguir. Por isso, muitas vezes as pessoas precisam de orientação externa. Dependendo do tipo de objetivos estratégicos do cliente, a parte da humanização dos perfis, você agrupa um pouco do estilo de vida, com bom senso do quanto revelar.</p> <p>Exemplo: o cliente foi atleta de <i>alta competição</i>, então buscamos um tipo de comunicação que resultou num processo de autoconhecimento de Identidade da Marca. Usamos aspectos em que ele está mais à vontade e podem servir ao seu propósito: comparar a <i>alta competição</i> e a gestão de empresas. Humanizamos isso e colocamos a perspectiva e experiência revelando mais dele, sem ser aquele executivo formal. Ou seja: procuramos outros componentes que sirvam ao propósito da Marca e combinamos alguns pontos fortes para o cliente não se sentir tão exposto.</p> <p>No processo da Marca Pessoal o cliente vai precisar sair da sua zona de conforto, mas, aos poucos, de acordo com aquilo que está preparado.</p>

	<b>Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?</b>
<b>Entrevistado "I"</b>	<p>A importância é sempre. Quem não tem autoconhecimento vai se posicionar errado.</p> <p>Encontramos muita dissonância cognitiva entre o que a pessoa acredita que é e como ela se posiciona. Respeitando que identidade é uma coisa e imagem é outra, modifico ou ajusto minha imagem conforme meus interesses. Mas isso tem uma diferença muito pequena em ser autêntico e legítimo. Porque na imagem posso fazer pequenos ajustes de intensidade.</p> <p>Eu diria que a imensa maioria dos problemas que vemos em Marcas Pessoais é o desconhecimento de como elas são percebidas. Esse equívoco, entre achar que é percebido de uma forma e ser observado de outra. Não se muda a identidade, nem o <i>Self</i>, nem a personalidade. Mas consigo tomar consciência das minhas potencialidades e fazer ajustes de intensidade.</p> <p>Nas Marcas Pessoais fazemos o mesmo que nos produtos. Tenho um produto que seria metaforicamente equivalente ao meu <i>Self</i> e ele tem características, mas pode ser percebido de diferentes formas externamente. Assim, entendo essas percepções externas e as ajusto.</p>
<b>Entrevistado "J"</b>	<p><b>Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?</b></p> <p>Autoavaliação, autogestão, autoimagem.</p> <p>Vivemos um momento em que o <i>Self</i> ou o <i>eu</i> são expressões que fazem parte da nossa realidade diária. Para construir ou fortalecer uma Marca nas mídias sociais, de forma consistente, não sendo apenas uma ação pontual, deve-se mergulhar no <i>Self</i>.</p> <p>Não pode pular a etapa do diagnóstico (autoconhecimento) e da definição, decisão, visualização de onde você quer estar. O autoconhecimento é a grande influência na construção da Marca Pessoal <i>on-line</i> e <i>off-line</i>.</p>
<b>Entrevistado "K"</b>	<p><b>Qual a influência do <i>Self</i> na construção dos perfis nas mídias sociais?</b></p> <p>É total e completo, mesmo que a pessoa não tenha consciência nem o trabalho de Marca Pessoal.</p> <p>É um trabalho de expressão, de identidade. É assim que as pessoas deveriam encarar. Ainda tem muita gente com preconceito, não faz e acha que não precisa.</p>

	<p>Exemplo: tenho uma cliente psicóloga que detestava o <i>Instagram</i>, tinha preconceito, achava que era a <i>fogueira das vaidades</i>. A partir do momento em que fez o curso de Marca Pessoal entendeu que o <i>Instagram</i> é apenas uma <i>vitrine</i> daquilo que se quer mostrar. O que ela precisa fazer ali é um trabalho da identidade dela no mundo. Ressignificou completamente.</p> <p>Precisa definir quem eu sou, meu propósito, minha voz e como levar meu trabalho para alcançar e ajudar outras pessoas. O <i>Instagram</i> é apenas a plataforma que vai propiciar conquistar esse objetivo. Porque muitos aprenderam, anteriormente, que Marketing é autopromoção.</p>
--	--

<b>Entrevistado “A”</b>	<b>PERGUNTA 6 - Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?</b>
	<p>Acho que pode haver um pouco de intuição. E a livre expressão, não engessamento.</p> <p>Existem pessoas que têm perfil mais experimental, experiencial, postagens mais dinâmicas, postam o que acontece no momento.</p> <p>Em contrapartida, há perfis mais analíticos, planejadores ou que priorizam extremamente a qualidade. Exemplo: no <i>Instagram</i> os <i>posts</i> são extremamente bem elaborados. Então pode-se entender que é uma linha, se tornou um canal de Marketing.</p> <p>A constância é um dos grandes desafios de qualquer profissional.</p> <p>Às vezes começa como intuitivo e depois se torna estratégico.</p>
<b>Entrevistado “B”</b>	<b>Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?</b>
	<p>Muitas pessoas entram nas redes sociais por entretenimento, outras procuram com intenção profissional.</p> <p>Atualmente, as pessoas estão se tornando mais conscientes do poder das redes sociais, que as afetam pessoal e profissionalmente.</p>

	<p>Elas estão mais atentas ao que postam na Internet e têm impacto direto na profissão delas, nos resultados que obtêm. Então vejo um movimento das pessoas postarem de forma menos intuitiva e mais estratégica, nas redes sociais. Profissionais que são <i>Digital Influencers</i> ou pessoas que vendem seus produtos na Internet. Essas estão ali completamente estratégicas. Porém, existe algo dentro dessa estratégia, que também é ser intuitivo.</p> <p>É interessante, porque apesar de estarmos muito estratégicos, pensando em como vamos postar, existe uma necessidade da espontaneidade, até para a qualidade do conteúdo. É importante trazer um pouco dessa espontaneidade, mas levando em consideração a estratégia maior.</p>
Entrevistado "C"	<p><b>Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?</b></p> <p>Nunca tivemos tanta crise de identidade, porque hoje temos uma identidade digital.</p> <p>Com a globalização, por meio da Internet, posso ver hábitos de pessoas que estão no Japão, na Austrália. Isso muitas vezes gera confusão de identidade e o digital compara diversos estilos de personalidade.</p> <p>Se as mídias sociais são intuitivas, precisamos entender que têm uma programação: o famoso algoritmo e há regras, nem tudo é intuitivo, às vezes nada é intuitivo. A informação que chega está condicionada pelos hábitos e <i>likes</i>, aquilo que visualizamos nas mídias sociais. Preciso entender que é o algoritmo daquela mídia social que envia a informação, baseado nas minhas preferências. Já nem preciso clicar, o algoritmo registra interesse naquele tipo de conteúdo e continuamente os envia. Vamos formando nossa opinião, baseado naquilo que achamos que o mundo virtual está enviando, mas é baseado numa regra algorítmica.</p> <p>Então, as redes sociais não são intuitivas. O algoritmo vai nos dar aquilo que é o nosso comportamento e temos que ter muito cuidado para não achar que é verdade. É saber desconstruir essa <i>bolha</i> algorítmica das mídias sociais, porque elas funcionam em função de uma racionalidade por trás.</p> <p>Temos que saber ampliar, sair das redes digitais e passar para a partilha de viagens reais, presenciais, com outras culturas, para ampliar nossa visão de mundo.</p>

	<b>Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?</b>
Entrevistado "D"	<p>Tudo hoje é muito programado, desde o momento que você assina e quer participar da rede.</p> <p>Esta semana fiquei sabendo da <i>Minus</i>. É uma rede social que propõe um limite de 100 postagens (o inverso das outras redes, que oferecem postagem eterna). Assim a <i>Minus</i> propõe que antes de postar você pense, pois tem um limite de 100.</p> <p>Sendo assim, penso que elas não são intuitivas. Quando se propõe a ter o perfil, acho propositivo. Quando você constrói o perfil e pensa qual nome colocar, o que postar, o que colocar na <i>bio</i>, tudo isso é proposital.</p>
Entrevistado "E"	<p><b>Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?</b></p> <p>Se você assistiu ao documentário <i>O Dilema das Redes Sociais</i> vai entender que eles não são absolutamente nada intuitivos.</p> <p>Acho que não são intuitivos.</p> <p>Eu estava com um incômodo em relação ao <i>Facebook</i> e saí dessa rede após assistir o documentário. Embora a <i>Netflix</i> também pudesse estar dentro do dilema das redes como canal - ela faz exatamente o mesmo mecanismo - do que você assiste e do discurso que é criado. Ela é igual. Sei que estou no <i>Instagram</i>, que é do <i>Facebook</i> também, ou seja, uma grande ilusão.</p>
Entrevistado "F"	<p><b>Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?</b></p> <p>Pelo que observo nos meus clientes, o <i>LinkedIn</i> não é nada intuitivo. O <i>Instagram</i> é mais, talvez não 100%, para que fique bem feito. Há muitas ferramentas, mas as pessoas não sabem interagir com elas.</p> <p>No <i>LinkedIn</i> vejo muita dificuldade das pessoas aproveitarem tudo que ele proporciona. Uma leitura muito errada sobre a plataforma é estar associada a quem procura emprego. Essa mídia possibilita trocar com profissionais do seu segmento, aumentar a rede de relacionamentos, fazer negócios. Mas essa visão antiga está mudando aos poucos.</p> <p>Parte do nosso trabalho é mexer no perfil do <i>LinkedIn</i> baseado em 2 pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O perfil: se o cliente não tem participação, ninguém vai ao perfil dele. Então, quase todo o trabalho da participação é perdido, porque o perfil não converte.</li> </ul>

	<p>- A plataforma: precisa mantê-la <i>aquecida</i> 100% do tempo, senão ela não reage, não responde. E o dia que o cliente publicar algo é esperar que ela responda, não vai funcionar. Precisa estar com a rede de contatos aquecida, para ela reagir com rapidez.</p> <p>Precisa definir sua estratégia de comunicação, mediante alguns elementos: qual seu objetivo, sua disponibilidade de tempo, o que tem para oferecer, qual sua <i>proposta de valor</i>? Também necessita mostrar, o que vai criar, como interagir nos conteúdos dos outros, como compartilhar conteúdo e formar a estratégia de participação derivada desses elementos.</p>
<b>Entrevistado "G"</b>	<p align="center"><b>Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?</b></p> <p>Esse é um grande problema. Porque quando falamos de rede social, as pessoas não deveriam estar ali sem uma estratégia, sem o intuito de posicionamento de Marca, pois atualmente não existe o público e o privado nas redes sociais. Por mais que você tenha uma rede <i>fechada</i>, se você está ali só com seu público, amigos e familiares, ela não é. Não existe mais esse lugar do espontâneo e do estratégico na rede social. Infelizmente, tudo que colocamos ali precisa ser repensado, inclusive o perfil.</p> <p>A grande maioria das pessoas só entra nas redes sociais, porque acha que precisa estar e vai escrevendo ali de forma intuitiva. Sou completamente contra. Mesmo quando se faz isso, despretensiosamente.</p> <p>Precisa ter uma estratégia sobre como você vai se descrever, porque essa autodescrição está completamente relacionada ao Posicionamento da Marca e à construção da narrativa. Então, intuitivamente, não é o caminho.</p>
<b>Entrevistado "H"</b>	<p align="center"><b>Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?</b></p> <p>Considero que as pessoas não aproveitam as potencialidades para se diferenciarem e acabam por agir igual às outras pessoas, com medo de fazerem diferente. Não é porque tem todos aqueles campos, o título do <i>LinkedIn</i>, por exemplo, todos escrevem as funções. Mas ninguém diz: escreve o seu <i>slogan</i>, uma mensagem forte e diferenciada. Então as todas as pessoas põem lá uma lista de funções. Mas o <i>LinkedIn</i> também não disse que o era para escrever no título.</p>

	Acho que isso é abrir mais a cabeça da pessoa, do que propriamente da rede. Cabe à pessoa tentar entender onde é que cada informação se encaixa. Não sei se as redes podiam elaborar mais trabalho nesse sentido, educar sobre o que se pode preencher. Mas considero que nos dias atuais está mais na responsabilidade do usuário do que das redes.
<b>Entrevistado "J"</b>	<p><b>Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?</b></p> <p>Sem intencionalidade e senso crítico sobre o impacto da mensagem é pouco intuitivo trabalhar a imagem de forma efetiva nas mídias sociais.</p> <p>O que é, de certa forma intuitivo, é o que foi programado pelos desenvolvedores para qualquer usuário fazer: incluir foto no perfil, fazer publicações, preencher alguns dados. Agora, qual a melhor forma de fazer, não é intuitivo.</p>
<b>Entrevistado "K"</b>	<p><b>Quão intuitivos são os perfis de mídias sociais?</b></p> <p>Eles são feitos com a finalidade de ser o mais intuitivos possíveis, mas a maioria das pessoas tem dificuldade, devido a muitos detalhes. Acho muito fácil o <i>Instagram</i> e qualquer pessoa que siga os passos e aprenda a mexer, vai conseguir. A pessoa tem que olhar um tutorial, mas o objetivo é ser intuitivo, claro.</p>

<b>Entrevistado "A"</b>	<b>PERGUNTA 7 - Qual sua percepção sobre utilização de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais?</b>
	<p>Fala-se muito o termo de <i>construção</i> pelos profissionais de Marketing Digital, principalmente da <i>autoridade on-line</i>. Hoje vivemos uma aceleração. Há certa confusão entre visibilidade, autoridade e popularidade.</p>

	<p>Sou capaz de lançar um <i>blog</i> hoje e em seguida dizer que sou especialista, porque vi cinco vídeos no <i>You Tube</i> e já sei tudo sobre um assunto na <i>Web</i>. Temos muitas situações assim, de não trilhar a jornada, mas escrever um livro para ensinar algo para alguém.</p> <p>O Personal Branding é um processo de gerenciamento da Marca Pessoal.</p> <p>As pessoas estão confundindo o indivíduo com a Marca Pessoal. Ou seja: há um ruído e confundem muitas vezes com Consultoria de Imagem ou Marketing Pessoal. Personal Branding é uma profissão não regulamentada no Brasil e até nos Estados Unidos, que foi o berço.</p> <p>Esse movimento de aceleração por reconhecimento, <i>autoridade</i> e a plataforma digital tem lá os seus <i>macetes</i>. Imagem você cria e ela pode não ter nenhuma relação com sua verdadeira identidade. É possível enganar algumas pessoas, mas não enganar profissionais com uma preparação maior.</p>
Entrevistado "C"	<p><b>Qual sua percepção sobre utilização de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais?</b></p> <p>Temos que ter indicadores precisos, não podemos fazer uma gestão intuitiva, usar somente o <i>feeling</i>. O processo todo é baseado em gestão.</p> <p>A Marca Pessoal tem vários objetivos: de personalidade, comerciais, profissionais, <i>networking</i>, <i>storytelling</i>, arquétipos, comunicação, portfólio de serviços. A mensuração desses resultados é fundamental no processo de gestão, pois imagem é só um fragmento. As redes sociais só potencializam a possibilidade de construir uma imagem.</p> <p>Quando falamos de uma peça de Branding, essa imagem pode ser construída, mas uma Marca Pessoal não pode. Defendemos a autenticidade dessa imagem. A projeção dela tem que estar alinhada com quem verdadeiramente sou, embora possa ser melhorada para gerar a tal percepção.</p> <p>Posso estar alinhado com quem sou e projetar uma imagem, mas não quer dizer que aquilo que estou projetando vai ser efetivamente percebido pela minha audiência, da forma que eu gostaria. Precisamos ter indicadores e ferramentas que ajudem a verificar se estamos sendo percebidos pela forma como estamos intencionalmente e estrategicamente comunicando nossa imagem, alinhada com nossa essência.</p>

	<b>Qual sua percepção sobre utilização de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais?</b>
<b>Entrevistado “D”</b>	<p>Penso que as pessoas ao se lançarem numa comunicação social tentam ser autênticas.</p> <p>Considero um paradoxo tratar a Marca Pessoal, mais Marca do que pessoal. Acho que estamos muito envoltos nessa atmosfera de estratégica.</p>
<b>Entrevistado “E”</b>	<p><b>Qual sua percepção sobre utilização de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais?</b></p> <p>Há uma questão de tempo que é importante para sua pergunta.</p> <p>O que vemos nessa Gestão das Impressões é que as pessoas, a cada semana, buscam alguma outra coisa, que talvez funcione melhor do que a primeira. Se sigo um perfil há pouco tempo, às vezes não tenho muita substância, não interagi tanto para captar o quanto sólida, consistente e constante é a comunicação. Coerência deve ser usada bastante quando se fala de Marca Pessoal.</p> <p>Cada um tem seu parâmetro do que é sucesso nas redes sociais. Mas quando sucesso é medido por números, acho que gera um comportamento que é inconsistente, porque não se mantém.</p> <p><b>Evelin:</b> Essa característica é mais dos perfis do Brasil ou é sua visão de forma geral, independente da cultura?</p> <p><b>Entrevistado “E”:</b> É mais do Brasil. Sigo muita gente na Espanha e são muito mais sólidos. Não adianta olhar para a mídia e achar que sempre tem aquele conceito do momento, que é o momento da verdade. Ela pode te vender qualquer coisa.</p> <p>Mas se uso a mídia com um posicionamento de negócio, vai chegar um momento que aquela pessoa que te segue vai te contatar e se concretizar numa conversa. E quem você é <i>on-line</i> terá que ser no <i>off-line</i>. Porque existe uma pirâmide cognitiva do comportamento humano. Você tem o valor na base, na ponta do triângulo invertido e o comportamento que é a camada visível. Essa impressão da gente está muito bem pensada. Até quando se faz um <i>post</i> que parece natural e espontâneo, estamos brincando com essa Gestão das Impressões do <i>Self</i>.</p>

	Mas você vai me encontrar em algum momento e precisa ser coerente. Pode adotar estratégias que te ajudem a impulsionar e crescer, mas a partir do momento que elas comunicam algo que fala sobre o que vou encontrar nos bastidores, é como se elas precisassem endossar aquilo que são, precisam reforçar.
<b>Entrevistado "G"</b>	<p><b>Qual sua percepção sobre utilização de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais?</b></p> <p>Toda escolha de fotos, narrativa e, principalmente, o <i>Storytelling</i>, que é contado por meio das fotos e textos escritos nas discussões, está diretamente relacionado com a forma como se quer posicionar. É preciso selecionar tudo isso baseado na forma como você quer ser visto e percebido pelo outro. Selecionar tudo aquilo que está de acordo com seu posicionamento.</p> <p>Exemplo: a pessoa trabalha e tem uma visão mais tradicional, mais séria. Assim, ela não vai escolher uma foto de biquíni ou com sua família. Por mais que ela esteja em família, precisa selecionar o conteúdo e a forma que corroborem a imagem definida como a essência dela naquela rede social.</p>
<b>Entrevistado "H"</b>	<p><b>Qual sua percepção sobre utilização de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais?</b></p> <p>Tem que considerar o público-alvo, porque nós atraímos aquilo que projetamos.</p> <p>Se comunicar uma imagem mais formal e sóbria atrairá um determinado tipo de pessoa. Ou se comunicar uma imagem mais sensível, amorosa, carinhosa atrairá outros tipos. Portanto, quando comunicar necessita considerar vários fatores, um deles é o público-alvo que se pretende atingir, e ser autêntico. É necessário conjugar esses dois fatores.</p> <p>Exemplo: no caso dos executivos, diretores, eles têm que adequar a sua comunicação e estilo, mas sem sair da identidade. Acredito que com o tempo, as pessoas vão se tornando mais naturais, isso é um processo. Porque no início começam, às vezes, muito rígidas, com medo de se expor. Portanto, é muito importante as cores que utilizam, a forma como se vestem, o modo como se expressam.</p> <p>Tudo vai contar para o público decidir se quer seguir aquela pessoa, ou não. O <i>tom</i> da comunicação, a imagem das fotografias, o estilo de vida, de conteúdos mais técnicos aos inspiracionais, todos os sinais são levados em consideração.</p>

	<b>Qual sua percepção sobre utilização de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais?</b>
<b>Entrevistado "I"</b>	<p>Chamo de <i>orquestração dos sinais</i> em busca do reconhecimento.</p> <p>Ou seja, intencionalidade em busca do reconhecimento planejado ou posicionamento desejado. Essa <i>orquestração</i> leva em conta as experiências proporcionadas em todos os <i>pontos de contato</i> e experiência da Marca, sejam <i>off-line</i> ou <i>on-line</i>.</p> <p>Falo para pessoas que não conhecem Branding. Muitas vezes preciso ser bastante objetivo. Abordo esse tema há 21 anos.</p> <p>Se acreditar que quero ser reconhecido por qualidade aquilo que faço e dar esses sinais. É quase óbvio.</p> <p>Exemplo: A pessoa se apresenta como um consultor de qualidade, mas está no quarto, com a porta do armário atrás aberta, uma toalha molhada pendurada na armário. Esses sinais mostram algo completamente contraditório.</p> <p>Esses ruídos na comunicação, geram uma percepção completamente diferente. Chamo isso de <i>orquestrar os sinais</i>.</p>
<b>Entrevistado "K"</b>	<p><b>Qual sua percepção sobre utilização de técnicas de Gestão de Impressões nas mídias sociais?</b></p> <p>A primeira coisa que falo sobre Marca Pessoal é que não pode ser <i>máscara pessoal</i>.</p> <p>Ela também não existe só no digital, então tem que partir de um estudo verdadeiro sobre quem você é. Não existe possibilidade de sucesso sem autenticidade da Marca Pessoal.</p> <p>Ainda existe preconceito muito grande sobre Marca Pessoal, um peso enorme do Marketing Pessoal, que carrega algo antigo, ultrapassado, de autopromoção. Mas o Personal Branding é um termo originário dos Estados Unidos, não tem essa tradição de Marketing Pessoal e sim de Marca Pessoal. Refere-se à gestão da nossa Marca, que vem a ser potencializar aquilo que somos e usar estratégicamente, sem perda de autenticidade ou precisar ser um personagem.</p> <p>Claro que posso otimizar: se estou na sua frente e sei que cores comunicam, meus gestos e minha imagem pessoal são ferramentas de Marca Pessoal, posso usá-los estratégicamente e não há mal nenhum nisso. Vou otimizar características, atributos, pontos fortes meus, enquanto eles poderiam passar completamente despercebidos numa conversa. Porque, na falta de consciência, eu não uso isso de forma disciplinada.</p>

	<b>PERGUNTA 08 – Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?</b>
<b>Entrevistado “A”</b>	<p>O <i>on-line</i> é uma plataforma que expande, são diversos os <i>pontos de contato</i> nas plataformas digitais.</p> <p>O <i>Google</i> encontra presença <i>on-line</i>, reputação digital e relacionamento. Tudo que você deixa no <i>on-line</i> a respeito de você, não pode ser uma <i>realidade aumentada</i>, precisa ser reflexo de quem você é. Coerência é muito importante.</p> <p>Tem uma frase famosa de Jeff Bezos, que todos repetem: “Marca Pessoal é o que falam de você, quando você não está na sala”. Eu questiono muito essa frase. Digo que depende de quem está na sala. Só que as pessoas não raciocinam, simplesmente repetem. Confrontando essa frase, acho que tem muito mais relação com quem está na sala falando, do que da própria pessoa ausente.</p>
<b>Entrevistado “B”</b>	<p><b>Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?</b></p> <p>Vejo muito conteúdo voltado para as mídias sociais e isso me preocupa, porque percebo distanciamento da ideia principal. Se hoje o conceito é muito atrelado às mídias, esquece o fato de que Marca Pessoal existe antes do <i>on-line</i> e você pode trabalhar sua Marca independente das mídias sociais.</p> <p>Apesar de estarmos evoluindo no conceito, com mais autores, pesquisas e pessoas falando sobre o tema, também estamos caindo numa armadilha, já que estamos atrelando ao tema algo que é muito maior do que mídias sociais, ou seja, limitando o conceito. Então, é importante que os autores e estudiosos expandam a visão nesse sentido, para que continue evoluindo no tema, independente do processo evolutivo em relação às tecnologias e às mídias sociais.</p>
<b>Entrevistado “C”</b>	<p><b>Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?</b></p> <p>A questão da autenticidade e saber utilizar a comunicação, a imagética, conteúdos mais reais. Acredito que na próxima década haverá a junção de autenticidade, ser quem você realmente é. E a <i>proposta de valor</i>.</p> <p>Agora, tem este <i>boom</i> das mídias sociais, a importância de utilizar a comunicação, o vídeo, a imagética, a conexão emocional através do vídeo e tudo isso ficou muito <i>plastificado</i>, nesta década. Mas o público quer ver pessoas reais, porque estão cansados de promoção, de promessas de valor que, na prática, não se materializam.</p>

	<p>No Brasil várias figuras públicas foram desmascaradas. As Marcas retiraram o patrocínio dos <i>Influencers</i>, porque não desejavam seus valores associados a essas pessoas.</p> <p>Acredito que na próxima década terá muito disso. Pessoas cada vez mais reais usando as plataformas, a comunicação, o vídeo e a imagética mais alinhadas com seu verdadeiro <i>Self</i>, expressando sua autenticidade. A evolução vai muito para esse campo.</p>
<b>Entrevistado “D”</b>	<p><b>Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?</b></p> <p>Ela evoluiu muito para essa visão acadêmica, porque acho esgotada a questão do conceito de Marca Pessoal em si, do Personal Branding, da gestão da Marca Pessoal. Porque os profissionais já entenderam como faz e como se analisa. Também já percebemos como as redes sociais são capazes de contribuir.</p> <p>Nos últimos cinco anos, a Filosofia, a Sociologia e a Psicologia tem ajudado muito no entendimento do comportamento humano e social. Estão contribuindo muito para aprofundarmos o conceito de Marca Pessoal. Na minha opinião, o Personal Branding, a Marca Pessoal não sobrevive com esse único saber. Ela é composta de outros saberes e que o Brasil precisa disso.</p> <p>Aí vem minha outra visão, essa democratização do Personal Branding que está sendo muito perigosa. Muita gente usando o tema sem ter consistência e conhecimento, chamando de Marca Pessoal, porque de repente entrou num modismo que podemos chamar de terceira onda.</p> <p>Assim, o conceito de Marca Pessoal foi importante para a conhecermos. A segunda onda serviu para entendermos os processos de gestão, as redes sociais, o monitoramento, a parte da comunicação. Agora, estamos aprofundando nas outras disciplinas para entender como a Filosofia e a Psicologia podem enriquecer-la. Acredito que seja um caminho bom, porque Marca Pessoal está ligada a muitas fontes de conhecimento.</p>
<b>Entrevistado “E”</b>	<p><b>Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?</b></p> <p>O que me vem à cabeça é que existem várias narrativas sobre Marca Pessoal, é uma evolução ou adaptação. Operar novas formas de atuação que se beneficiam do uso da terminologia.</p>

	<p>Especialistas em mídia digital que ajudam a criar uma Marca Pessoal. Tem consultores de Marca para ajudar a comunicá-la por meio da roupa. No momento aumentou o número de narrativas que se adaptam a diferentes áreas de atuação. Talvez olhar para pessoas que fazem só a gestão da Marca Pessoal em si. Aí sim, pensar numa evolução dessa narrativa, que também não pode dissociar, por exemplo, das mídias sociais e da comunicação.</p> <p><b>Evelin:</b> Você já trabalhou algum cliente que não queria nenhum tipo de posicionamento em mídia social? Que tipo de comunicação você usou?</p> <p><b>Entrevistado “E”:</b> Sim. Tenho um cliente que é dono de uma empresa, ele está na mídia, mas praticamente só replica o conteúdo da empresa dele. Ele gera conteúdo de artigos, publica na revista <i>HSM Management</i> e adotamos essa estratégia de posicionamento.</p> <p>Tenho alguns clientes que são executivos, diretores de empresa, mas eles e as pessoas do meio deles não estão nas redes sociais. Verifiquei, porque são pessoas que pesquisei no <i>LinkedIn</i>, como eles se apresentam, se têm uma página. Mas, eles não <i>habitam</i> esse lugar. Não existe nenhuma construção sobre eles. Vi, ainda, que as referências dos meus clientes, o posicionamento deles também não é no <i>LinkedIn</i>. A construção deles acontece pelo <i>boca a boca</i>. É o <i>networking</i> que é forte. Quanto mais <i>alto</i> o posicionamento do profissional, mais o <i>networking</i> funciona.</p>
<b>Entrevistado “F”</b>	<p><b>Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?</b></p> <p>Em primeiro lugar, crescente. Mas no Brasil vejo muito aquém em comparação a outros países, como Estados Unidos. Voltando ao famoso artigo <i>The brand called you</i>, de quase 25 anos atrás, o tema chegou ao Brasil, pelo menos com 10 anos de defasagem. É importante que profissionais estejam realmente preocupados e exercitando as suas Marcas Pessoais.</p> <p>Há uma elite fazendo isso, mas não muitos. Na verdade, é muita gente usando as mídias sociais, mas sem planejamento, sem uma linha mestra, sem objetivo nem convergência entre as redes sociais e isso está muito claro.</p> <p>A Marca como aliada da carreira, no Brasil, poderia ser uma ferramenta de enorme vantagem competitiva, acredito muitíssimo nisso.</p> <p><b>Evelin:</b> Você vê o Brasil num estágio ainda menos desenvolvido, quando compara com os Estados Unidos. E em relação à Europa?</p>

	<p><b>Entrevistado “F”:</b> Já desenvolvi para cliente em Portugal. Faço parte de um grupo da América Latina – que também considero incipiente. Mas meu comentário é relativo aos Estados Unidos, pois vejo muito na mídia o que sai de matéria sobre Personal Branding lá e o que sai aqui, não tem comparação. Então, usando isso como critério, o que você avalia é o mercado.</p>
<b>Entrevistado “G”</b>	<p><b>Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?</b></p> <p>Marca Pessoal lá na década de 90 até 2000, tinha muita força a Marca <i>off-line</i>. Nos dias atuais, o primeiro contato com a Marca é <i>on-line</i>. Exemplo: se tenho uma reunião com você, antes, provavelmente vou consultar seu nome na Internet, para saber com quem estou falando. Assim, tudo aquilo que está no digital será a primeira relação e impressão que terei com você, ou seja, com a sua Marca. Essa preocupação, hoje, é fundamental, porque talvez não tenha a oportunidade de causar uma boa impressão no <i>off-line</i>, se não causei uma primeira boa impressão <i>on-line</i>.</p> <p>Então o digital já está incorporado na nossa forma de ser. Assim, o primeiro contato com a Marca, nos dias atuais, é por meio do digital. Pelos seguintes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeiro, porque se quero estar com a identidade da minha Marca Pessoal alinhada com tudo aquilo que esteja na Internet, preciso ter essa linearidade com quem eu sou ali.</li> <li>- Segundo, dependendo da forma como está estruturada a presença no digital, é preciso saber se a pessoa tem ou não <i>autoridade</i> e se ela demonstra ali.</li> </ul> <p>Por meio da globalização veio a Internet, onde não existem mais barreiras geográficas, fazendo com que cada pessoa seja uma Marca e busque seus diferenciais. Vejo que a presença digital, hoje, é só a primeira impressão que você cria.</p> <p><b>Evelin:</b> Você falou de um ponto que não está no Guião, mas que abordo na Tese. Trata-se da invisibilidade digital, porque há pessoas que não estão publicando, não estão visíveis nas mídias sociais de uma forma mais intencional. Então elas também perdem oportunidades, ficam como se não existissem?</p> <p><b>Entrevistado “G”:</b> Essa questão das mídias digitais, não é tanto assim. A dúvida é que muitos profissionais que antes eram contra a exposição, a visibilidade. Exemplo: duas categorias que trabalho muito atualmente, são os médicos e advogados, que antes não</p>

	investiam na divulgação da Marca Pessoal. No entanto, hoje eles veem o quanto é importante, porque profissionais mais jovens, que já tenham incorporado o digital, se apropriam desse mercado e, muitas vezes, têm maior visibilidade. Por isso, os melhores se deram conta que precisam mostrar e estar presente digitalmente.
<b>Entrevistado "H"</b>	<p align="center"><b>Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?</b></p> <p>Quando comecei, achava tudo muito teórico. A questão da reputação, da credibilidade vê-se muito ainda.</p> <p>Marca Pessoal e reputação, eu concordo discordando. Marca Pessoal é muito mais do que resultados de carreira, que reputação de credibilidade. É uma forma de estarmos, de vivermos a vida. Porque quando paramos para pensar como queremos ser reconhecidos, como podemos ganhar dinheiro sendo nós próprios, escolher a carreira que queremos em consciência.</p> <p>Marca Pessoal engloba a pessoa 360 graus, é muito mais que carreira, que reputação. Onde vamos trabalhar, que valores vamos viver? Aquilo que apregoamos, ganhar dinheiro com isso e sermos reconhecidos, mas nem sempre esse é um fim único da Marca Pessoal. Portanto, quando fazemos o trabalho de Marca Pessoal é muito mais do que apenas exposição.</p> <p>Defendo a questão da felicidade: ser felizes sendo nós próprios. Cada pessoa tem seus objetivos. Exemplo: há pessoas que não querem ser reconhecidas, só querem partilhar sua <i>expertise</i>. Não querem pacientes, não querem ganhar mais do que já ganham, querem simplesmente partilhar isso com o mundo.</p>
<b>Entrevistado "I"</b>	<p align="center"><b>Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?</b></p> <p>O Tom Peters não é um especialista em Branding, ele não criou a ideia de Personal Branding, mas sim do empreendimento <i>eu</i> como Marca Pessoal. No início foi muito difícil, as pessoas não conseguiam compreender, tinham visão muito distorcida e refratária em considerar pessoas como produtos, algo quase ofensivo.</p> <p>Após centenas de artigos, alguns livros - e tem muito pouca literatura sobre Personal Branding - acho que as pessoas já compreendem melhor. Mas ainda converso com <i>altos</i> executivos e pessoas que têm uma imagem distorcida, que isso é algo vaidoso.</p>

	<p>Acredito que evoluiu bastante, mas atualmente, tem perdido um pouco a essência. Procuro ser fundamentalista nisso, compro brigas no mercado, porque agora as pessoas fazem assim: alguém descobriu os arquétipos (está na moda usar essa prática). Fazem pequenos seminários de fim de semana. Então, acho equivocada a vulgarização nessa gestão.</p> <p>Sempre digo para as pessoas que Personal Branding se inspira no Branding, na Administração, na Sociologia, na Antropologia. E muito na Psicologia, no comportamento. Mas atentem para o nome: Personal Branding. Se é Branding, tem que estudar Marca, seus fundamentos. As pessoas que tinham um desconhecimento total, acho que têm um conhecimento maior agora, mas entra a vulgarização do tema numa zona de perigo.</p> <p>Um último ponto importante, algo piramidal, que para mim é assustador: formações em Personal Branding, em pequenos seminários. Mas não para a pessoa compreender e fazer sua própria gestão de Marca Pessoal, mas para treinar profissionais que vão formar outros. Então vem gente que tem 20 e poucos anos, mal sabe o que é Branding, faz uma formação de fim de semana e vira formador de outros profissionais. E criam mentoria para profissionais de Personal Branding. Enfim, todo mundo vai virar <i>Personal Brander</i>, em pequenos seminários de fim de semana.</p> <p><b>Evelin:</b> Esse é um dos principais motivadores deste estudo científico, da profundidade que estou buscando realizar. É justamente trazer para a sociedade conhecimentos que possam ser aplicados com mais consistência, em contraponto ao uso que você comentou. Então posso entender que você desenvolve seu trabalho de Personal Branding alinhado ao Branding de produtos e serviços?</p> <p><b>Entrevistado “I”:</b> Gerir Marca de pessoas é muito mais complexo ao longo do tempo, do que produtos, que se faz uma campanha e vai ajustando. As pessoas têm atitudes e experiências bem mais complexas, mas em essência, em fundamento, é exatamente o mesmo.</p>
<b>Entrevistado “J”</b>	<p><b>Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?</b></p> <p>Acredito que um dos primeiros autores a entender e documentar a importância da Marca Pessoal foi Dale Carnegie. Embora não utilizasse exatamente esse termo, ele entendia que ao comunicar de forma eficaz, você exerce influência (em tempos onde não existiam redes sociais). Porém, a dinâmica de seus conceitos se aplica muito ao digital.</p>

	<p>Já na obra <i>Como fazer amigos na era digital</i> aborda a Marca Pessoal de forma clara. O livro mostra o impacto da nossa imagem e comportamento e também aborda sobre influência no digital.</p> <p>Na teoria, o conceito de Personal Branding teve uma das primeiras aparições no artigo <i>The Brand Called You</i>, da <i>Fast Company</i>, em 1997.</p>
<b>Entrevistado "K"</b>	<p><b>Como você percebe a evolução conceitual de Marca Pessoal?</b></p> <p>Ela mudou por causa das redes sociais e migrou totalmente para a necessidade de ter uma presença digital.</p> <p>O Personal Branding é um <i>guarda-chuva</i> e na sua execução há técnicas de Marketing Pessoal. Mas a definição da Marca é anterior, para realizar sua gestão no processo de Personal Branding. Aprender sobre Marketing Pessoal, que vem a ser estar nas redes sociais, ir a eventos, cuidar da Marca Pessoal, da imagem e estilo, para ela comunicar de forma coerente como você quer ser percebida. Então, todo <i>networking</i> está contido nessa gama de ações do Marketing Pessoal, necessárias para trazer a forma como você definiu que quer ser percebida, lembrada e o legado que pretende deixar no mercado.</p> <p>O Branding é a construção dessa Marca. Qual o código, os sinais que essa Marca vai emitir, o significado que almeja deixar na mente das pessoas. Como controlar esse <i>rótulo</i> que as pessoas fazem da nós.</p> <p>Exemplo: se você tem intenção e clareza do que quer comunicar, a maneira como quer ser percebida nesta reunião. Porque o tempo todo rotulamos as pessoas e as colocamos em caixinhas no nosso cérebro, porque isso facilita e economiza energia. <i>Rotulamos</i> uma pessoa em frações de segundos, então não é em vão que especialistas de <i>Neuromarketing</i> explicam isso na questão da rede, em quantos segundos você (o seu cérebro), compra através do Branding.</p> <p>Temos que combater o que não gostamos no mercado, ser um bom profissional, saber levar nosso trabalho ao mercado para melhorar sua qualidade. O Resultado é que bons profissionais, competentes, fazem uma boa Marca.</p>

	<b>PERGUNTA 09 - Qual sua definição de Marca Pessoal?</b>
<b>Entrevistado "A"</b>	<p>O conceito de Marca Pessoal não trata apenas do olhar para o indivíduo. Faz parte, na essência, quem você é, o que faz, seus valores, mas principalmente o que deixa em todo <i>ponto de contato</i>. As pessoas terem uma percepção sobre você é a ideia de tudo isso. Gerar valor.</p> <p>Mas somos seres humanos, não se <i>constrói</i>, se desenvolve. Por isso, eu refuto essa <i>construção</i>, pois é externa, não funciona.</p> <p>Então, há uma narrativa, assim como é o poder da imagem, da presença, a questão comportamental, que muitas vezes não é tão falada. Mas o quanto a gestão das emoções e dos comportamentos refletem sobre a Marca que se deixa nos ambientes: numa reunião, num evento, ou <i>on-line</i>.</p> <p>É muito mais profundo do que as pessoas estão tratando o termo. Estão considerando a Marca só no <i>on-line</i>, quantidade de seguidores, engajamento, etc.</p>
<b>Entrevistado "B"</b>	<p><b>Qual sua definição de Marca Pessoal?</b></p> <p>É um conjunto de características pessoais, com quem eu me relaciono, como eu me comunico, tudo isso junto com a percepção externa. Tem relação com a minha percepção interna e externa, com um processo de autoconhecimento, como me coloco para o mundo, como sou percebido, como me comunico.</p> <p>Acho que é um termo muito difícil de ser definido, porque abrange tantas coisas. Traz até uma questão filosófica, porque fala muito do <i>eu</i> como indivíduo. Nessa perspectiva, qual é a definição que temos? Nenhuma até hoje, ser humano tenta definir o que é o <i>eu</i>, então com certeza é muito desafiador definir esse tema e não me coloco na posição também de defini-lo. Mas acredito que esse é o caminho.</p>

<b>Entrevistado "C"</b>	<b>Qual sua definição de Marca Pessoal?</b>
	<p>Excelente questão para mim. Marca Pessoal é nossa essência, quem realmente somos.</p> <p>É um processo grande descobrir, porque temos uma série de crenças. Essa desconstrução passa por saber comunicar, nos vender, nos posicionar na mente e no coração do consumidor do século 21, seja ele qual for. Pode ser um empregador, um recrutador, o consumidor final. Mas realmente firmarmos esse posicionamento que tem relação com nossa autenticidade. Porque atualmente os currículos estão muito semelhantes, a academia está muito universal. O que nos diferencia é essa autenticidade, esse valor humano único e intransferível, que cada um de nós saiba comunicar para o mercado.</p> <p>A Marca Pessoal seria a essência, a comunicação, saber posicionar isso na mente e no coração do consumidor.</p>
	<b>Qual sua definição de Marca Pessoal?</b>
<b>Entrevistado "D"</b>	<p>É um quadro de sensações e percepções que as pessoas fazem de nós.</p> <p>É complexo, porque é subjetivo, depende muito da pessoa, não depende de você. Marca pessoal é muito mais sobre o outro, do que sobre você.</p>
	<b>Qual sua definição de Marca Pessoal?</b>
<b>Entrevistado "E"</b>	<p>Marca Pessoal acaba se resumindo nos seus atributos que são vivenciados.</p> <p>Considero que a Marca existe na ação. Mas como ela é uma sensação, ela não existe num conceito, mas na experiência com outros. É aquilo que você decide, que é mais forte sobre você e fica quase impresso na experiência que se teve com você. Dos atributos que mais falam sobre você, que são características da sua personalidade, do caráter, dos valores, como você age em relação à visão que tem das coisas. À medida que as pessoas vão experimentando isso, acaba definindo o que é a sua Marca.</p>

	<p>Então, ela só existe na percepção, na experiência que as pessoas têm com você. Quando elas entram em contato com aquilo que te define, que são seus principais atributos. Ter uma interação hoje, daqui uma semana, um mês, um ano, cinco anos, e que não são circunstanciais, essas características estarão presentes.</p> <p>Acho que a grande questão, hoje, são as pessoas, porque posso fazer um processo maravilhoso de gestão de Marca Pessoal, mas se o cliente não entender que ela só acontece quando é posta em ação. Pois posso te dar um <i>book</i> lindo da Marca e falar quão maravilhosa é, mas se aquilo não se manifestar, não é Marca.</p>
Entrevistado "F"	<p><b>Qual sua definição de Marca Pessoal?</b></p> <p>Sempre se fala de uma definição de Jeff Bezos: “é o que falam de você, quando você não está na sala”.</p> <p>Particularmente gosto de falar do <i>rastro</i> emocional que a pessoa deixa em qualquer interação, em qualquer lugar, seja <i>on-line</i> ou pessoalmente.</p> <p>Não estou falando, necessariamente, do mundo digital, porque muitas pessoas associam Marca Pessoal a mídia sociais. Mas não é isso, acho que há certa confusão. Talvez, em função da importância ou da expansão das mídias sociais, nos últimos tempos.</p> <p>Marca Pessoal pode ser tomarmos um café, você vai ter uma imagem minha e eu a sua. Ela é um elemento muito importante. Suponhamos que chega uma pessoa que também te conhece e começamos a falar de você. Daí chega uma terceira pessoa que também te conhece. Então, nós três começamos a conversar sobre você, quando a imagem individual que cada um de nós teve originalmente sobre você, está sendo divulgada ali, naquela conversa. Estamos começando a construir a sua reputação.</p> <p>E reputação é a base da carreira, então precisamos ter cuidado com este rastro, com essa imagem. É muito importante, porque a Marca está associada à reputação, esta antecede qualquer passo na carreira, até a promoção. Antecede a pessoa chegar na reunião e fazer uma boa apresentação, conduzir uma boa reunião ou qualquer negociação que ela precise fazer. Acho que as pessoas, muitas vezes, não percebem a importância da Marca Pessoal nesse contexto. Se fala muito de reputação, mas não se fala tanto o que está por trás do conceito, que é a Marca, o <i>rastro</i>.</p>

<b>Entrevistado "G"</b>	<p align="center"><b>Qual sua definição de Marca Pessoal?</b></p> <p>Marca Pessoal é um conjunto de características principais que serão trabalhadas com os atributos de Marca, ou seja, a diferenciação, que é a junção de tudo aquilo que faz uma pessoa ser quem ela é, de forma a se diferenciar no mercado.</p> <p><b>Evelin:</b> Você acha que todas as pessoas têm essas características diferenciadoras realmente fortes?</p> <p><b>Entrevistado "G":</b> Não necessariamente. Sempre temos características que são mais fortes em nós. Cada um de nós tem seus talentos que, combinados entre eles, associados à narrativa, ao <i>Storytelling</i>, criam nossa Marca Pessoal. Porque eu posso ter as mesmas características diferenciadoras que você, mas a minha história, a minha narrativa é diferente da sua.</p> <p>Então, a forma como vou contar a história, baseada nesses meus elementos diferenciadores, farão que eu me diferencia de você. Posso ter os mesmos talentos, exercer a mesma profissão, mas tenho experiências de vida, vivências diferenciadas e formas diferentes em como me apropriar desses talentos.</p> <p>Assim, são os talentos diferenciadores associados à sua experiência de vida, porque acho Marca Pessoal é uma <i>colcha de retalhos</i>, onde você vai juntando seus talentos e habilidades que desenvolveu na sua história de vida.</p>
<b>Entrevistado "H"</b>	<p align="center"><b>Qual sua definição de Marca Pessoal?</b></p> <p>No fundo é sermos nós próprios e sermos reconhecidos por isso.</p> <p>É um estilo de vida que nos permite gerir carreira, vida, sermos felizes, inspirarmos e ajudarmos outras pessoas ao mesmo tempo. Essa é a minha definição: é mais uma forma de estar e de viver.</p> <p>Marca de produtos é completamente diferente. Gerir uma Marca de pessoa e um produto, não tem nada a ver. Há coisas que são diferentes, nós somos humanos.</p> <p><b>Evelin:</b> Aproveitando a sua resposta, você acha que a gestão da Marca de pessoas pode ser inspirada na gestão da Marca de produtos e serviços?</p>

	<p><b>Entrevistado “H”:</b> É diferente, mas não tanto. Porque temos o conceito, a personalidade e os valores da Marca. E quem trabalha Marca de produtos (bem trabalhada), isso também acontece, tem o <i>brainstorming</i>, <i>naming</i>, estudos de mercado para avaliar as percepções. Tudo isso é traduzido, tanto num universo como no outro.</p> <p>Depois tem a linha de comunicação, ter um <i>site</i>, as redes sociais. Há muitas coisas que podem ser trazidas de um lado para outro. Mas gestão da Marca Pessoal é muito mais desafiante, porque as pessoas têm sentimentos, mudam de ideia, não conhecem elas próprias, elas são humanas. Por outro lado, quando trabalhamos um produto ele não vai reclamar, não vai dizer que não quer ir para a prateleira.</p>
<b>Entrevistado “I”</b>	<p style="text-align: center;"><b>Qual sua definição de Marca Pessoal?</b></p> <p>A Marca dá significado e sentido a um empreendimento pessoal e uma pessoa é um ser humano.</p> <p><b>Evelin:</b> Quando o cliente não tem clareza sobre a Marca dele, como você o ajuda a descobrir?</p> <p><b>Entrevistado “I”:</b> Digo que mesmo quem não tem consciência, ou quem se oponha, sim é uma Marca e tem um jeito de se posicionar. Procuro mostrar para as pessoas aquilo que as torna singulares. Em essência, Marcas nasceram para criar desigualdade, entre coisas iguais. Essa desigualdade vem da sua singularidade, que não é apenas nome, mas a história de vida da pessoa, o seu jeito de fazer, esse conjunto que a torna única.</p> <p><b>Evelin:</b> Como você descobre essas características de unicidade de determinado cliente, partindo do princípio que não o conhece. Como você chega até esses atributos de Marca?</p> <p><b>Entrevistado “I”:</b> Entrevisto a pessoa e ouço o que ela pensa dela mesma. Depois ouço o que o mercado pensa dela. Quando fazemos um plano, pretendemos sair do ponto “A” para chegar ao “B”. Mas existe um sujeito <i>líquido</i>. Uso essa expressão que seria o resultado do que penso de mim mesmo e do que pensam sobre mim. Quando tomo consciência desses dois pontos, tenho um ponto de partida. É sobre o que a pessoa pensa dela mesma, em entrevista. Depois confronto com o mercado. Aí surgem coisas incríveis.</p> <p><b>Evelin:</b> Você pode dar algum exemplo para ilustrar?</p>

	<p><b>Entrevistado "I":</b> Tenho muitos exemplos. Às vezes encontro uma dissonância cognitiva tão grande que chamo de <i>fosso cognitivo</i>. Porque cheguei à conclusão de que na maioria das vezes, atributos positivos percebidos na Marca, no <i>Self</i>, conforme a intensidade e quando usados, se tornam negativos.</p> <p>Exemplo: quando entrevisto a pessoa e ela diz: "sou extremamente transparente". E transparência é uma virtude. Porém, dependendo da forma como lida com a transparência, ela se torna um defeito terrível percebido. Preciso primeiro olhar a pessoa e depois encontrar essas distorções, que vem a ser o indivíduo se achar transparente, mas as pessoas o percebem como duro demais. É o <i>sincericídio</i>. Estamos falando de sucesso por menos atrito, com relações melhores, mais encaixes, mais alavancagem de comportamentos, falamos aqui de imagem.</p> <p>Para mim, a Marca tem três grandes pilares: imagem, atitudes/ comportamentos e obra.</p> <p>Muitas vezes, tem atrito na imagem e no comportamento, isso faz com que não se perceba a obra. Quando há fluidez é possível olhar para a obra e perceber uma imagem condizente, com atitudes coerentes, uma sinergia forte, autenticidade. Só se consegue fazer isso trazendo a verdade do mercado.</p> <p><b>Evelin:</b> E como você faz isso?</p> <p><b>Entrevistado "I":</b> Entrevisto a rede de interação, a audiência do cliente. Consigo trazer <i>insights</i>, provar com fatos e dados. Trago essa verdade que pode ser a <i>âncora</i> da vida dele.</p>
<b>Entrevistado "J"</b>	<p align="center"><b>Qual sua definição de Marca Pessoal?</b></p> <p>Marca Pessoal é a soma da comunicação visual, corporal, verbal e textual.</p> <p>Tudo que você faz, veste, escreve e como se comporta (relaciona), comunica. Todos nós causamos uma impressão, mesmo que não seja de forma intencional.</p> <p>Imagen pessoal é a comunicação que a pessoa passa por meio do visual. Está associada à forma como você se veste e se comporta. Ou seja: cores que mais usa, como você anda, seu cabelo, sua postura, sorriso, estilo e expressões visuais. Seu jeito único de vestir e agir. A imagem pessoal também se forma naturalmente. É por isso que causamos um impacto visual, mas nem sempre é</p>

	<p>a imagem que gostaríamos de transmitir. É importante pensar na imagem como parte do processo de gestão intencional da Marca Pessoal.</p> <p>A imagem pessoal deve ser trabalhada no Branding Pessoal, junto com a comunicação verbal e textual. Branding Pessoal é a projeção da Marca Pessoal (incluindo a imagem) de forma gerenciada, posicionada, integrada e intencional, com objetivo de tornar a comunicação clara e transmitir uma mensagem alinhada com a identidade. É a gestão da reputação.</p>
<b>Entrevistado "K"</b>	<p><b>Qual sua definição de Marca Pessoal?</b></p> <p>É a sua <i>fama na praça</i>. É a maneira mais fácil de explicar.</p> <p>Tem outra definição que gosto muito, atribuída ao Jeff Bezos: “é aquilo que falam de você, quando não está presente na sala”. É um fato. Não conhecemos nossa Marca, até fazermos uma coleta de <i>feedbacks</i>, para entender se a maneira como queremos ser percebidos, está compatível com a forma como o mercado nos percebe.</p> <p>No meu Método adoto o seguinte: autoimagem (imagem atual), imagem percebida (coletamos antes de começar a gerenciar) e chegamos na imagem desejada, que precisa ser compatível com sua identidade. Então, são dois círculos: autoimagem e imagem percebida. Na interseção, vamos escolher os atributos para marcar, porque não adianta querer ser inúmeras coisas.</p> <p>A gestão da Marca Pessoal é saber o que é estratégico para você, nesse momento de vida, mediante seus objetivos pessoais e profissionais. Oriento meus clientes a realçarem aqueles poucos atributos que façam com que as pessoas consigam ter uma imagem sintética, coesa, direta sobre quem são eles no cotidiano.</p>

<b>PERGUNTA 10 – Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?</b>	
<b>Entrevistado “A”</b>	<p>O gerenciamento não é só da imagem, da comunicação, é um gerenciamento para dentro, das emoções, autocontrole, saber estar, entender os códigos sociais e conseguir movimentar-se com as pessoas nesses ambientes. Nesse gerenciamento interno, olhar suas competências, o que tem e está usando, não está usando e são alavancas. Entender o que está faltando e buscar. Desenvolver, ou não, é autogestão.</p> <p>Quando trabalhamos um processo de projeção grande, usamos <i>Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)</i> pessoal. As pessoas adoram preencher, mas são poucas que sabem usá-la no gerenciamento.</p> <p>Primeiro aspecto da gestão é o concorrente, o mercado, olhar para fora. Porque a estratégia de carreira, o negócio, precisa atender a estratégia de vida e não o contrário. A jornada começa pela gestão dos indicadores internos.</p> <p>Depois vai para as camadas externas, gestão da comunicação: quais plataformas, capacidade de estar nelas, gestão do tempo, pois não adianta estar em várias plataformas e não ter tempo.</p> <p>As ações precisam ter clareza de objetivos no curto, médio e longo prazos. Precisa verificar se está dando resultado, se o cenário vai se realizar ou não. É muito similar ao planejamento estratégico de empresa, com prazos para sua gestão pessoal. Não pode ter muitas metas e objetivos, precisa ter aqueles que realmente são eficientes.</p> <p>Gerenciar a narrativa, entender o movimento estratégico na sua rede de relacionamento, perceber como alcança êxito e impacto, aumentando a influência. O mercado reconhece a influência, autoridade.</p> <p>Trabalhamos três momentos do posicionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeiro: clareza interna. Se você não tem noção do seu diferencial, da vantagem competitiva, da <i>proposta de valor</i>, não tem clareza para quem ofertar valor.</li> <li>- Segundo: como articular e comunicar para o mercado. Usar as diversas plataformas e meios de comunicação para entregar ao mercado sua <i>proposta de valor</i>. E o mercado começa a te observar.</li> </ul>

	<p>- Terceiro: quando o mercado-alvo reconhece sua <i>proposta de valor</i>, o seu valor, não tem mais barganha por preço. Chega até você quem você gostaria de atrair.</p> <p>Tem que ter persistência, resiliência, visão, articulação, movimento, mantendo coerência, princípios e valores. Então você concentra energia, as pessoas e oportunidades chegam. E você começa a dizer não, está sendo reconhecido pelo mercado. O público que queria atingir vem até você, empresas, instituições. Acredito muito na legitimação, na consistência.</p>
<b>Entrevistado “B”</b>	<p><b>Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?</b></p> <p>Diante dos objetivos, os elementos que comunicam essa Marca. É uma fase muito estratégica, em que defino o <i>ser</i> para o mundo. Envolve também a linguagem corporal, comunicação verbal, vocabulário, <i>tom de voz</i>, formalidade ou informalidade da fala. Tudo isso na fase 2, que é de construção da Marca.</p> <p>Terceira etapa: quais as estratégias de comunicação e Marketing Pessoal que podem ser usadas para que o posicionamento seja efetivo e percebido pelos outros.</p>
<b>Entrevistado “C”</b>	<p><b>Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?</b></p> <p>Acredito muito no Personal Brander para auxiliar profissionais do século 21 a alcançarem resultados mais eficazes, por meio de uma gestão consciente e intencional das suas Marcas pessoais.</p> <p>Depois há valores mensuráveis. Nós trabalhamos muito a questão do <i>networking</i>, qual o objetivo de me conectar com outras pessoas? Quando trazemos essa consciência para a gestão estratégica da Marca Pessoal, ampliamos e potencializamos, fazendo escolhas conscientes de acordo com uma estratégia.</p>
<b>Entrevistado “D”</b>	<p><b>Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?</b></p> <p>Pelo meu método trabalho o diagnóstico, reside em contextualizar o cenário, entender o seu público, desenhar sua oferta, conhecer os canais, o modelo de comunicação, as métricas para o acompanhamento.</p>

	São quatro fases importantes essenciais e interdependentes para gestão da Marca Pessoal: Diagnóstico, Posicionamento, Comunicação e Acompanhamento.
Entrevistado "E"	<p style="text-align: center;"><b>Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?</b></p> <p>Começa com valores, crenças e forças.</p> <p>Com um olhar para fraquezas que seja inclusivo, para saber como administrar, não com o intuito de apagar e esconder, mas sobre ser incluído, inclusive porque está lá. Para pensar, dar atenção a esse <i>gap</i>, deixar de forma relativamente neutra, se possível. Ter ferramentas para lidar com essas fraquezas, quando vierem à tona.</p> <p>Não adianta querer falar sobre gestão da Marca, sem saber para quem, o porquê. Não quero usar a palavra propósito, está muito desgastada. Mas seria o que estou fazendo, para que, o que desejo como resultado? Então precisa ter métricas, elas fazem parte.</p> <p>A partir do momento que começa esse processo, ele precisa ser revisto com frequência, pois não é estático, ele é <i>vivo</i>. Precisa, constantemente, fazer algo, porque tudo muda: você, as pessoas ao seu redor, o ambiente, o mundo, as conversas, os valores sociais. O ciclo de vida da pessoa também muda e está tudo ok.</p>
Entrevistado "F"	<p style="text-align: center;"><b>Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?</b></p> <p>Os atributos são totalmente individuais e muito específicos. É importante a pessoa ter, em primeiro lugar, autoconhecimento. Perceber esses atributos em si, quando eles estão acontecendo e como podem dar vida a um momento que a pessoa está vivendo o atributo, para trazer a Marca Pessoal.</p> <p>Exemplo: Suponhamos que o cliente leu um artigo sobre inovação, que tem forte conexão com um atributo dele de ser visionário. Isso precisa estar muito presente na cabeça dele, para quando ler o artigo fazer o <i>clique</i> que se comunicará com a Marca dele. Desenvolver essa percepção de visionário. Compartilhar este artigo é relevante para o seu público? Então, ele compartilha o artigo e</p>

	<p>escolhe o que iluminar. Ele vai ter um conjunto de atributos, vai precisar estar, conscientemente, prestando atenção em coisas que podem ajudá-lo a demonstrar esses atributos, seja <i>on-line</i> ou <i>off-line</i>.</p> <p>Outro exemplo: suponhamos que a pessoa é convidada para dar uma palestra e a Marca dela é voltada para inovação. Logicamente, deverá trazer inovação para a palestra, ainda que o tema não seja esse. Precisará encontrar um meio para dar vida à inovação, que deverá estar colada ao palestrante, pois foi identificada no seu inventário. Associamos inovação ao objetivo dela, chegamos à conclusão que é um atributo verdadeiro da pessoa, além de ir ao encontro do objetivo que ela quer alcançar. Então, cumpre dois papéis.</p>
<b>Entrevistado “G”</b>	<p style="text-align: center;"><b>Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?</b></p> <p>Penso que cada um de nós tem características únicas. Precisamos saber avaliar.</p> <p>O principal ponto no processo de gerenciamento da Marca Pessoal é tirar da transparência muitos talentos que as pessoas têm. Acho que cada Marca tem uma identidade e é preciso explorar cada uma delas.</p> <p><b>Evelin:</b> Então, a etapa inicial do seu processo de Marca Pessoal é o autoconhecimento?</p> <p><b>Entrevistado “G”:</b> Autoconhecimento e reconhecimento da identidade são fundamentais para fazer toda a programação. É a parte mais importante do meu processo, onde consigo extraír informações que farão diferença na definição do Posicionamento da Marca.</p> <p><b>Evelin:</b> E você trabalha de que forma? É um questionário, um aplicativo, uma conversa?</p> <p><b>Entrevistado “G”:</b> É um processo que dura uns dois meses de diálogo, autoconhecimento e aprofundamento. Faço um trabalho de inteligência emocional, com <i>skills</i> de liderança. São várias áreas que analiso, baseado no tempo dos clientes, mas essa é a mais rica. Nessa etapa eu extraio a essência do cliente, que não está baseado só em características, mas na experiência e na história de vida. Meu processo começa com o cliente escrevendo a biografia dele, como se estivesse contando sua história, escrevendo o livro de sua vida. A partir daí vou investigar.</p>

Entrevistado "H"	Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?
	<p>Autoconhecimento é o princípio de tudo.</p> <p>Se a pessoa não se conhece, não sabe a sua história, seus pontos fortes, não sabe quem é, no que é bom, o que quer fazer, como quer ser visto pelos outros, etc. Tem um trabalho de autoconhecimento que precisa ser feito, é um ponto essencial.</p> <p>Depois vem a sua comunicação para o exterior, como ela vai se apresentar, tendo em conta tudo aquilo identificado nos objetivos. A identificação dos objetivos é muito importante, porque há pessoas que não têm objetivos (em três a cinco anos), daí não dá para fazer uma gestão de Marca Pessoal para daqui um ano, porque é um processo. Precisa ter objetivos bem claros e autoconhecimento, para obter uma estratégia de comunicação com o exterior.</p> <p><b>Evelin:</b> Antes de chegar nas práticas de comunicação, quais são as etapas que você trabalha para identificar a essência do seu cliente?</p> <p><b>Entrevistado "H":</b> Aquelas primeiras etapas são de identificação. Aplico um questionário muito intensivo focado em várias áreas da vida do cliente. Não é só a parte profissional, senão não seria verdadeiro, o cliente deve ter consciência e estar envolvido no processo. Depois precisa fazer uma avaliação do mercado, compreender efetivamente como ele é percebido atualmente, como gostaria de ser percebido após o processo. Depois juntar uma série de detalhes: quem ele é, o que faz, valores que o movem, onde quer estar. Chamo essa fase de Identidade da Marca.</p> <p>Antes da estratégia de comunicação, faço uma análise do mercado para perceber: quais são os <i>players</i> em atuação, analisar como ele pode inovar, como se diferenciar, quem é seu público-alvo. Armar uma estratégia de mercado para o posicionar. Necessita também de um conceito, tal como as Marcas de produtos e serviços.</p> <p><b>Evelin:</b> Numa das entrevistas foi mencionado que não são todas as pessoas que têm aspectos tão diferenciadores para trabalhar. Como você vê essa questão?</p>

	<b>Entrevistado “H”:</b> Não penso assim. Esse é um dos fatores que me diferencia de outros concorrentes. No mercado há muitas Marcas parecidas, para mim isso não faz sentido. Quando coloco os clientes no mercado eles não podem ter conceitos parecidos, mesmo que tenham a mesma função.
<b>Entrevistado “I”</b>	<p align="center"><b>Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?</b></p> <p>Os atributos teriam de ser específicos para alguma Marca, mas devem ser positivos.</p> <p>A gestão dos atributos precisa ser coerente. Defendo que devemos “cultivar uma vulnerabilidade”, usando a expressão da Brené Brown. Não parecer plasticamente perfeito.</p> <p>Diria o seguinte: pegar os atributos do <i>Self</i>, ajustar ou ressignificar, conforme o caso, calibrar a melhor aplicação. Em seguida, gerir os sinais nessa direção.</p>
<b>Entrevistado “J”</b>	<p align="center"><b>Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?</b></p> <p>Toda prática de gestão da Marca Pessoal envolve:</p> <p>Diagnóstico, Definição, Plano de ação e a prática das ações estratégicas (execução/mensuração).</p>
<b>Entrevistado “K”</b>	<p align="center"><b>Que atributos e práticas são essenciais para gestão da Marca Pessoal?</b></p> <p>O primeiro passo é o diagnóstico da imagem. Faço uma entrevista para levantar competências e habilidades, o que a pessoa gosta, qual a sua <i>super capacidade</i>, o que admira nela mesma, o que faz de especial.</p> <p>Depois trabalho a imagem atual, através da coleta de <i>feedbacks</i>, o que os outros acham dela. Ela envia as perguntas pelo WhatsApp ou por uma rede social onde interaja, por meio de caixa de perguntas. Misturamos os tipos de público, pessoas com níveis diferentes de interação, formalidade e intimidade.</p> <p>Exemplo: já aconteceu de clientes ressaltarem: “mas eu sou tão irreverente na vida pessoal, com os meus amigos e família. Entendi que não podia usar isso na minha rede social, no Instagram, por isso meu conteúdo, a minha presença digital é tão <i>sem graça</i>”. Vejo muitas pessoas que têm características que ajudariam muito na presença e não usam.</p>

	<p>Assim, faço esse diagnóstico de imagem. Em seguida desenvolvo os pilares do meu método, que são: Conteúdo; Imagem Pessoal; <i>Lifestyle</i>; <i>Networking</i>. A partir dessa definição vai gerar o Posicionamento da Marca, baseada no diagnóstico de imagem. Já as etapas do método são: Diagnóstico; Definição (escrevemos como a pessoa quer ser percebida); Desenvolvimento; Derivação. Na etapa desenvolvimento trabalho quatro pilares: Conteúdo; Imagem Pessoal; <i>Lifestyle</i>; <i>Networking</i>.</p>
--	---

Entrevistado "A"	<b>PERGUNTA 11 - Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?</b>
	<p>O Branding parte das nossas Marcas e carreiras como negócio.</p> <p>Gosto muito do <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>, das métricas, indicadores. Eles são estabelecidos com base nos objetivos e plano de ação. É preciso perceber os micro e macro indicadores.</p> <p>Exemplo: temos uma cliente em Portugal, que saiu de uma empresa, se reposicionou, articulou e o faturamento dela quintuplicou. Atrás de seu objetivo estava a qualidade de vida com a família, ou seja, tempo livre. Esse era o grande indicador que movimentou os investimentos e estratégia, foi um grande impulso e ela conquistou. Comprou casa, montou equipe, obteve cerca de 60% a mais de tempo com a família. Construiu um negócio que atendesse realmente sua vida, era seu grande indicador.</p> <p>Temos desde métricas <i>on-line</i>, que precisam acontecer para entender o que está funcionando. As grandes métricas e papéis de vida, são aqueles que nos movimentam e até ajudam a conduzir investimento e <i>ROI - Return on Investment</i>. Para onde estou indo e que investimentos fazem sentido.</p>

	<b>Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?</b>
<b>Entrevistado "B"</b>	<p>Observo o sucesso da implementação do meu trabalho se, através das ferramentas do Branding Pessoal, conseguimos chegar mais próximo ou alcançar o objetivo inicialmente estabelecido pelo cliente. Esse é o aspecto mais tangível, mas existem outros aspectos intangíveis.</p> <p>Exemplo: as pessoas fazem o processo de exploração (etapa de autoconhecimento) e muitas acabam descobrindo melhor quem são, quais seus objetivos. Então aprendem como ser mais estratégicas na hora de se posicionar, como conversar, como fazer <i>networking</i>. Na terceira fase do processo, de Marketing Pessoal, têm mais segurança para se promoverem.</p> <p>Existem muitos aspectos pessoais nesse desenvolvimento. Olho sempre para o objetivo estabelecido no início do processo e o objetivo profissional do cliente, para esses aspectos intangíveis, que numa conversa final consigo perceber o que eles conseguiram desenvolver.</p> <p><b>Evelin:</b> Mas você trabalha com algum tipo de métrica para avaliar o sucesso da Marca Pessoal?</p> <p><b>Entrevistado "B":</b> Primeiro: se alcançamos o objetivo inicial. Exemplos: lançar o primeiro curso e conseguir "X" clientes ou aumentar a quantidade de pacientes mensalmente no consultório ou ser influenciador e alcançar 5 mil seguidores. É muito variado. Vamos fazer um trabalho conjunto de Marca Pessoal, para ver se eles conseguem atingir isso em 36 meses.</p> <p>Segundo: para analisar o resultado uso uma entrevista para entender o que a pessoa conseguiu desenvolver no processo. Mas, talvez, só vá colher frutos tangíveis em alguns anos.</p>
<b>Entrevistado "C"</b>	<p><b>Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?</b></p> <p>O que é sucesso? Cada um tem o seu, seus parâmetros, sua métrica.</p> <p>Às vezes, temos clientes que o objetivo é ter uma visão integral da Marca Pessoal. Não é possível ter sucesso na carreira, mas financeiramente não estar equilibrado. Nós temos essa visão integrada e sistêmica da Marca Pessoal. Os resultados são muito mais amplos que meramente aquilo que realizamos como sucesso.</p>

	<p>Exemplo: ter boa carreira, bom cargo, bom <i>status</i> social e boa vida do ponto de vista financeiro.</p> <p>Uma Marca Pessoal de sucesso é aquela que é vista, reconhecida e escolhida pelo mercado. Ou seja, trata-se do profissional que é bom, tem visibilidade por seus pares, <i>stakeholders</i>, é reconhecido interna e externamente por esse mercado. É um profissional com credibilidade. É escolhido e disputado pelo mercado interno e externo. É uma Marca Pessoal de confiança que apresenta resultados, se estiver numa empresa.</p> <p>Isso faz com que ele esteja no controle e no protagonismo da gestão da sua Marca Pessoal. Não depende da área de Recursos Humanos, nem do produto ou serviço que vende. Caso sua Marca Pessoal seja um sucesso, as oportunidades sempre surgem e ele pode escolher. Uma Marca Pessoal de sucesso está no controle e no protagonismo da sua Marca.</p>
<b>Entrevistado "D"</b>	<p style="text-align: center;"><b>Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?</b></p> <p>O sucesso está mais ligado ao conforto pessoal, do que a resultados financeiros.</p> <p>Não acredito muito em alcance monetário. Precisa ter alcance na sua essência, no que você acredita. Tenho cliente que a meta é entrar para a Academia Brasileira de letras, porque ele já tem tudo na vida. O sucesso é quando ele alcança a realização pessoal.</p> <p>O grande problema de alguns <i>Personal Branders</i> é que eles não entenderam que existe um <i>gap</i> não atendido. São os clientes que não querem dinheiro, porque eles já têm. Meu trabalho tem como valor a consciência social. Este é o meu nicho.</p>
<b>Entrevistado "E"</b>	<p style="text-align: center;"><b>Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?</b></p> <p>A única pessoa que pode avaliar o sucesso da Marca Pessoal é o próprio indivíduo.</p> <p>A partir do momento em que ele entrar num processo de gestão da Marca, de olhar para ela, em como chegar ao resultado esperado.</p> <p>Exemplo: posso olhar externamente e ver uma conta de <i>Instagram</i> com 90 mil seguidores e achar que isso é uma métrica de sucesso.</p> <p>Ainda assim, para aquela pessoa, pode ser que não resulte no que ela gostaria. É uma pergunta muito complexa de responder. Por que você fez isso? Chegou ao resultado que esperava?</p>

	Vai depender do que foi definido na estratégia. Precisa estabelecer no processo o que vai ser medido, para entender se alcançou o resultado esperado. Num processo de gestão com um profissional, é importante perguntar como vamos saber se deu certo. Exemplo: esta é uma pergunta que faço para todos os meus clientes: "Após todo o processo, o que vai acontecer com você, que hoje não acontece?" E listo isso no método. Podem ser métricas qualitativas e quantitativas. É um <i>mix</i> das duas provas que vamos trabalhar com o que é relevante para o cliente.
<b>Entrevistado "F"</b>	<p align="center"><b>Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?</b></p> <p>Você pode ter sucesso por vários pontos.</p> <p>Exemplo: quando uma Marca Pessoal é reconhecida fora da sua área de atuação ou fora da empresa. Suponhamos que um Diretor de Marketing seja convidado para palestrar num evento importante, porque a atuação deste profissional transcendeu aquela empresa e ele já virou referência num determinado tema ou área. Ele é convidado a falar para um público maior de pessoas que não estão relacionadas à empresa onde ele trabalha. É uma legitimação do mercado reconhecendo sua autoridade, visibilidade. Tudo isso são elementos muito importantes que tangibilizam o sucesso de uma Marca.</p> <p>Uma promoção também é uma ação de sucesso.</p> <p align="center"><b>Evelin:</b> Você trabalha com indicadores qualitativos e quantitativos?</p> <p><b>Entrevistado "F":</b> Depende do objetivo e da estratégia da pessoa.</p>
<b>Entrevistado "H"</b>	<p align="center"><b>Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?</b></p> <p>Tem muita relação com atingir os objetivos. Se a pessoa consegue ou não.</p> <p>Exemplo: mudar de função, de empresa, ganhar notoriedade, credibilidade, reputação.</p> <p>Ser convidada para eventos, por exemplo, é outra questão. Já houve casos em que atingiram objetivos que não estavam previstos, como ser convidada para ser formadora/ treinadora. Ou seja, sinal de que estava fazendo um bom trabalho de Marca Pessoal, considerado um trabalho de sucesso.</p>

	<p>Precisamos perceber quando estamos atingindo nossos objetivos, quando alcançamos o público desejado e quando as pessoas confiam em nós. Estas são boas métricas para a Marca Pessoal. Como cada pessoa tem seus objetivos, temos que avaliar baseado nesses aspectos.</p> <p>Devemos estar preparados para as oportunidades que surgirem. A Marca Pessoal também é muito isso.</p> <p>Exemplos: dizer não, pois não tem a ver comigo; dizer sim, quero muito, sempre quis e gostava bastante de trabalhar consigo.</p> <p><b>Evelin:</b> Então você trabalha métricas qualitativas e quantitativas ou geralmente faz um <i>mix</i> das duas vertentes?</p> <p><b>Entrevistado “H”:</b> Depende do caso, dos objetivos.</p>
<b>Entrevistado “I”</b>	<p style="text-align: center;"><b>Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?</b></p> <p>Tem clientes que estão num certo nível, porque não estamos falando da grande massa das pessoas, mas sim das que já chegaram lá, as que ganharam dinheiro e têm uma vida confortável. Mas em essência é realização pessoal.</p> <p>Tenho insistido que começamos a acrescentar algumas camadas de porquês ao inicial. Sendo assim, chegamos em algo que possa dar significado à vida da pessoa, por que ela é boa, ajustando sua imagem, para que tenha menos atrito e mais fluidez, para que os negócios evoluam.</p> <p>Não tem como não chegar em algo mais filosófico, entender a obra. É ela que dá significado à nossa vida. Quando se busca só uma imagem ou imagem para ganhar dinheiro sem a obra, não se sustenta. É a minha tese.</p> <p><b>Evelin:</b> Mas você está comentando uma abordagem mais qualitativa. Talvez seus clientes estejam posicionados num momento de carreira de mais maturidade, de buscar realização. Mas, há pessoas que ainda estão buscando o crescimento. Você usa que tipo de fatores para avaliar, em termos qualitativo e quantitativo, como é que avalia os dois lados?</p> <p><b>Entrevistado “I”:</b> É parte de um conjunto de objetivos, entender onde quer chegar. Se o objetivo do cliente é oportunista, de curto prazo, ou só monetário, eu não faço o trabalho.</p>

	<p>Meu campo está vinculado ao Branding e seus fundamentos. As empresas querem perpetuar valor para suas Marcas. Obviamente todas querem ganhar dinheiro com isso, mas que tenha significado. A consequência não é o objetivo. Costumo dizer o seguinte: primeiro pensa na obra e dela vem o reconhecimento, o dinheiro.</p> <p><b>Evelin:</b> Você acha que a gestão da Marca Pessoal de uma figura pública (exemplo: um político) é semelhante ou diferente de uma pessoa comum?</p> <p><b>Entrevistado "I":</b> Acho que segue os mesmos princípios e fundamentos. Pode usar as mesmas ferramentas, mas numa escala diferente.</p>
<b>Entrevistado "J"</b>	<p align="center"><b>Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?</b></p> <p>A mensuração das ações de comunicação ocorre de forma quantitativa e qualitativa. Cada ação deve ser avaliada individualmente e o impacto delas de forma integrada. Exemplo: é possível avaliar o impacto de cada <i>post</i> do <i>Instagram</i>, <i>blog</i> ou vídeo no <i>You Tube</i> e também somar todas as ações e analisar o impacto. É também possível criar seus próprios indicadores que sugerem uma boa reputação, como comentários e até aquisição de novos clientes ou aumento nas vendas.</p>
<b>Entrevistado "K"</b>	<p align="center"><b>Como avaliar o sucesso de uma Marca Pessoal?</b></p> <p>Baseado nos indicadores que devem ser baseados nos objetivos estabelecidos para a Marca. Exemplo: atualmente a pessoa pode ter reconhecimento no seu microuniverso, mas não é conhecida pelas pessoas, não tem alcance e a Marca dela não tem visibilidade. Consequentemente, não tem reconhecimento público. Mas ela quer deixar um legado. Indicadores desse perfil serão mais qualitativos. Outros exemplos: ser convidada para dar palestras; ser convidada por uma editora para escrever um livro; receber convites e oportunidades.</p>

	<p>A estratégia a ser desenvolvida para a Marca será a partir desses objetivos definidos previamente. A meta de quem está construindo a Marca é não ter que correr atrás, porque elas devem chegar até ela.</p> <p>É preciso definir qual é seu objetivo principal no momento atual. Exemplo: está começando numa área nova, ainda não tem clientes. O primeiro objetivo precisa ser atrair clientes. No segundo passo já terá <i>cases</i> de resultados, pessoas que podem validar, comprovar seu trabalho. O passo seguinte poderá ser dobrar o valor da hora, um processo quase natural.</p> <p>Depende do estágio de vida de cada pessoa. Na minha visão, é bem mercadológica, pragmática, de aplicação do Personal Branding. O indicador de resultados precisa ser compatível com o objetivo definido para o trabalho.</p>
--	--

<b>Entrevistado “A”</b>	<p><b>PERGUNTA 12 - Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?</b></p> <p>O poder do <i>Storytelling</i>, sem dúvida.</p> <p>Porque nosso cérebro gosta de histórias, das narrativas, não só as Marcas Pessoais, mas as corporativas, produtos, etc. O <i>Storytelling</i> é um dos primordiais hoje, para <i>conectar</i>, ser lembrado, construir espaço de posicionamento. Desde um <i>networking</i>, uma palestra, no relacionamento, em vídeos, no <i>on-line</i>, em todas as esferas. Dominar essa técnica é um grande fator. Nós trabalhamos muito, falamos para o cliente desenvolver, porque serão muitas oportunidades para usar a narrativa do <i>Storytelling</i>.</p> <p>Outra frente estratégica é o <i>netliving</i> diferente do <i>networking</i>.</p> <p>O <i>networking</i> todos conhecem, ter interesses em comum, fazer uma parceria, um negócio, ajuda mútua.</p>
-------------------------	--

	O <i>netliving</i> parte de algo maior, uma generosidade em dar, sem esperar um retorno. Vincular esse atributo à sua Marca Pessoal. Muitas vezes você não é a resposta, mas pode fazer a ponte por meio de sua rede e trazer mais valor para sua Marca Pessoal.
<b>Entrevistado “B”</b>	<p><b>Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?</b></p> <p>Primeiro: quando falamos de comunicação, falamos da verba, aspecto que usamos para ser a distinção.</p> <p>Segundo: aspecto que acho importante é o <i>tom de voz</i>.</p> <p>As pessoas têm fatores distintos. Acontece delas não saberem qual é seu aspecto distintivo. Diante disso, faço o processo exploratório (etapa 1). Muitas acham que não têm, mas a gente conversa, entende e os encontra. Esse é o valor diferencial, mas existem vários termos usados.</p> <p>Quando vamos comunicar a Marca, após ter encontrado o diferencial, precisamos definir como incluí-lo no conteúdo diário das redes sociais (considerando ser aqui o foco principal). Vamos trazer conteúdo educativo e dar um maior valor para esse aspecto diferencial. Exemplo: se for um médico, há depoimentos de outras pessoas enfatizando esse diferencial, que usaremos talvez na <i>bio</i>, como <i>proposta de valor</i>.</p> <p>A partir disso, trazer esse aspecto para mostrar aos potenciais clientes, o que pode entregar de valor. Então ele vai permeando diversos discursos dentro da comunicação, para que o cliente possa perceber esse diferencial e até pagar mais, talvez, ou selecionar aquele profissional diante de outros. É uma estratégia competitiva.</p>
<b>Entrevistado “C”</b>	<p><b>Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?</b></p> <p>Fazer aquilo que todo mundo faz não traz diferenciação.</p> <p>Atualmente muitos estão copiando aquilo que virou sucesso ou resultado para outros profissionais. Mas o que funcionou para alguém, pode não necessariamente funcionar para mim.</p> <p>Primeiro ponto: o diferencial da comunicação é ser original e autêntico. Vamos modular e adequar a comunicação. O primeiro atributo é não copiar. É ser original, até para sair da massificação e se distinguir. Nesse universo de comunicação de Marcas pessoais,</p>

	<p>do ponto de vista de mídias sociais, o conteúdo autoral é uma exigência do consumidor do século 21. Sei que ele está sedento de conteúdo autoral, sem cópia. As pessoas querem vidas e conteúdo reais.</p> <p>É não copiar, mas adequar sua personalidade e seu ambiente ao seu estilo, à sua autenticidade. Utilizar recursos de comunicação que tenham relação com seu ponto forte. Exemplo: escrita, fotografia, oralidade, vídeo. Mas se não for um desses, não forçar a utilização, só porque é tendência ou porque todos estão agindo assim.</p> <p>Ter muito cuidado em seguir tendências que não se relacionam com seu ponto forte. Exemplo: pouca capacidade de vídeo, de expressão, de comunicação e oralidade. Desenvolver isso com atenção e saber potencializar os pontos fortes de comunicação, porque não vai chegar a todos, mas à audiência certa.</p>
Entrevistado "D"	<p><b>Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?</b></p> <p>Não acredito que possamos compartimentar uma imagem pessoal e outra imagem profissional, tanto de Marca corporativa quanto de Marca Pessoal. Meus clientes criam uma memória afetiva e sensível com essa Marca que sabe transitar. Quem me procura sabe que acredito nisso, que a Marca sabe transitar nesses dois universos.</p> <p>Cada Marca vai encontrar os diferenciais no seu posicionamento, ponto fundamental. Não acredito que uma pessoa possa viver à margem do que acontece na sociedade. Viver hoje nas redes sociais, em uma bolha, onde não fale nada do que acontece a sua volta. Não acredito numa Marca Pessoal que não se posicione socialmente. Mas não é sobre levantar bandeira social. Ela (a Marca) vai decidir sobre o que vai falar e quando falar.</p> <p>Ideias, esse é o diferencial do meu trabalho, da minha Marca e um diferencial que proponho aos meus clientes.</p>
Entrevistado "E"	<p><b>Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?</b></p> <p>Atualmente tenho defendido a autenticidade.</p> <p>Achar o teu <i>tom de voz</i> e usar. Não é nada fácil fazer isso, mas entender.</p>

	Saber realmente como isso envolve os temas, <i>o tom</i> , a personalidade, a relação que se cria. É o que tem mais motivado o meu trabalho. Tenho pensado em dar muita importância para o <i>tom de voz</i> , essa sensação que o outro vai sentir finalmente, com a combinação desses elementos que eu mencionei.
<b>Entrevistado "F"</b>	<p><b>Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?</b></p> <p>Pensar o que é diferente. Como comentei, fazemos uma análise com pessoas que realizam o mesmo tipo de trabalho. Exemplo de um <i>chef</i> de cozinha: analisamos outros <i>chefs</i>, como estão trabalhando e comunicando. Vou entender no cliente o que é original nele, para buscar uma área que não esteja <i>ocupada</i>. Suponhamos que esse <i>chef</i> consiga trazer alguma cozinha nova, um toque brasileiro para um <i>Cordon bleu</i>, por exemplo.</p> <p>Hoje é muito difícil encontrar diferenciação numa área de atuação 100% vazia, onde não tenha absolutamente ninguém. Mas é possível encontrar a diferenciação nas combinações. Misturando áreas de atuação, como no exemplo, um <i>chef</i> que antes foi arquiteto, aí combinamos arquitetura com cozinha. Ou um <i>chef</i> que é brasileiro, mas já morou no Japão. Aí ele pode ter um diferencial a partir desse <i>mix</i> de competências com profissões, origens ou gosto pessoal.</p>
<b>Entrevistado "G"</b>	<p><b>Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?</b></p> <p>É um trabalho muito individualizado e customizado.</p> <p>Inicialmente, identificamos elementos diferenciadores, depois estudo o mercado.</p> <p>Exemplo: se trabalha um advogado, os elementos diferenciadores que ele tem e serão importantes no mercado onde está inserido. Mas não necessariamente todos os diferenciais dele são importantes para o mercado. Será preciso entender qual é a força dele para o seu mercado de atuação. Se o cliente descobre que é um ótimo cozinheiro, entretanto é advogado, não vai fazer diferença.</p>

	<p>Não separo mais Marca Pessoal e profissional, sempre defendo a linha da humanização, trazer um pouco mais da intimidade, mostrar a família. Exemplo: se trabalho com psicólogas, preciso saber alinhar esse lado pessoal e como conectá-lo com o profissional. Assim, não vejo mais diferenciação entre pessoal e profissional. As Marcas precisam ser humanizadas.</p>
<b>Entrevistado "H"</b>	<p><b>Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?</b></p> <p>A história é um ponto muito importante. Há pessoas que se sentem prontas, outras não. Além das que vão se sentir mais preparadas no processo. E há elementos que depois ajudam a explicar o conceito e a Marca. Exemplos: A experiência, aquilo em que são bons, mas às vezes não se dão conta. Temos que comunicar isso para o público; a questão da vulnerabilidade (acho que é muito importante); a diferenciação, pois todas as pessoas têm características diferentes e temos que extrair isso.</p> <p><b>Evelin:</b> Você pode dar um exemplo que considere interessante de um bom <i>Storytelling</i>? Não precisa dizer quem é, mas como foi desenvolvido e fez a diferença na Marca Pessoal do cliente.</p> <p><b>Entrevistado "H":</b> Me lembrei de uma cliente. O <i>slogan</i> criado foi “o sucesso é preto e branco”. Ela trabalhou muitos anos na área da gestão e queria se posicionar em consultoria para clínicas, trabalhar de forma independente. Ela começou a contar sua história e lembrar uma série de fatos em preto e branco, suas roupas, escolas onde tinha estudado e até a própria cadela. Enfim, a história era de muita ousadia, coragem e tinha muito preto e branco. Mas ela sabia que algumas pessoas não iam entender. A própria imagem, cabelo curto, o vestuário, fotografias, toda a história de vida deu sentido e força que foram usados na comunicação. Então, ela começou a atrair uma série de oportunidades e clientes, tem agenda cheia sempre.</p>

<b>Entrevistado “I”</b>	<b>Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?</b>
	<p>Esse componente não está no <i>Self</i>. Mas, essencialmente, buscamos diferenciação.</p> <p>Acho que é um fundamento das Marcas construir alguma desigualdade, acentuar a singularidade, que deve estar na pessoa, não externamente. Dou outro significado pra isso: acentuar esse traço, para diferenciá-lo. Sem diferenciação não existe Marca.</p> <p><b>Evelin:</b> Você acha que todos têm essa diferenciação?</p> <p><b>Entrevistado “I”:</b> Todos têm algo combinado. Para posicionamento, olho três grandes vertentes: escavar, segmentar, hifenizar. Escalar é o movimento contrário, sair do nicho super segmentado, depois hifenizar, juntar coisas desconexas e tornar único. Com essas três combinações é quase impossível não achar uma forma que se encaixe, que seja justa, confortável e autêntica para o cliente. É um olhar estratégico para o mercado e para a pessoa. O que ela tem nesse conjunto que faça sentido. Escalando, escavando, usando o que o mercado oferece de espaço, onde ela possa se encaixar sozinha.</p>
<b>Entrevistado “J”</b>	<b>Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?</b>
	<p>Entendo que todos nós somos e deixamos uma Marca, uma impressão onde passamos.</p> <p>Transmitimos uma mensagem por meio da nossa imagem, pela forma como nos comportamos, vestimos e por todas nossas escolhas. Cada pessoa possui seu DNA, sua história. Portanto, já somos diferentes e não precisamos encontrar um diferencial. Precisamos apenas identificar pontos relevantes e saber comunicá-los.</p> <p>Definir bem os valores e o posicionamento é o que nos difere enquanto Marcas. A diferenciação está dentro de você e será encontrada no diagnóstico.</p>
<b>Entrevistado “K”</b>	<b>Que fatores diferenciadores devem ser usados na comunicação de Marca Pessoal (contexto pessoal e laboral)?</b>
	<p>O diferencial é individual, então não existem outros fatores.</p> <p>Vamos entender na história da pessoa, sua experiência profissional, características pessoais, seus talentos e diferenciais.</p>

O meu método é concebido para o cliente identificar o que é um potencial diferencial, porque só se torna um diferencial quando é percebido por outras pessoas e não apenas na autopercepção do cliente.

No método, o cliente identifica seus atributos, por meio da coleta de *feedbacks* efetuados na pesquisa. Primeiro identificamos quais os atributos predominantes, que são diversos, depois sintetizamos, fazemos uma análise crítica do que se repete mais, identificamos o que é recorrente para agrupar. Porque as pessoas respondem a pesquisa com palavras diferentes, embora queiram dizer o mesmo. Aí vem o campo semântico da Marca, uma *nuvem de palavras*. Então juntamos tudo isso e essa palavra passa a ser o que ficará *marcado* na cabeça das pessoas.

Exemplo: Quando você pensa em (nome do cliente) que palavras vêm à sua mente? Procuramos perguntar de diferentes formas para o inquirido entender o que se destaca na pessoa em avaliação. Depois pedimos para citar um diferencial do trabalho do cliente. Só que nem todos citarão o mesmo diferencial, porque depende da relação com o avaliado, na qual o diferencial não é uma posição absoluta, é relativa.

Ao final, buscamos gerenciar de forma que tenha consistência. Exemplo: a característica didática aparecer em quase todas as pesquisas, só que nem sempre com essa palavra. Outras variações: prática, objetiva, direta, clara. Então ficou claro que essa característica é extremamente valorizada pelas pessoas, transformando-se em: clareza, objetividade, prática, didática.

Depois analisamos os concorrentes: tem alguém atualmente se destacando por meio da didática? Então didática passa a ser o atributo principal da Marca que está sendo trabalhada.

	<b>PERGUNTA 13 - Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?</b>
<b>Entrevistado “A”</b>	<p>O <i>Brand Equity</i> é utilizado em processos de Branding para valorar a Marca de um produto, mas não na esfera pessoal. Trabalhamos o princípio de pessoas, que é perceber o resultado do processo estratégico. Pode-se fazer essa análise sazonalmente, anual, a cada dois anos, para ter clareza estratégica. Analisar indícios para aferir movimentação, progresso, estagnação ou retração. Aferir o tempo de investimento, a movimentação, a orquestração da comunicação e melhorar a percepção da Marca Pessoal.</p> <p>Temos um <i>software</i> que analisa identidade, imagem e reputação, para verificar se o cliente está sendo visto da forma que gostaria. E se não estiver é porque não está atraindo as oportunidades certas.</p> <p>Exemplo: o cliente começou a ter mais visibilidade, trabalhar estrategicamente sua Marca Pessoal. Qual foi o resultado financeiro nos últimos dois anos, antes de começar esse trabalho? Então conseguimos fazer uma análise numérica, para perceber o quanto aumentou em termos de faturamento.</p> <p>Se for um indicador de valor da Marca <i>on-line</i>, existem várias ferramentas para auxiliar na gestão da reputação <i>on-line</i>, métricas em números que nos ajudam a entender essa movimentação. É <i>barulho</i> ou progresso? Precisamos nos basear em números para apontar os caminhos.</p>
<b>Entrevistado “B”</b>	<p><b>Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?</b></p> <p>Tenho grande clientela de recém-graduados, que vão entrar no mercado de trabalho e precisam preparar sua Marca Pessoal, para fazer entrevista, <i>networking</i> e chegar até a outras pessoas, ir às empresas, etc.</p> <p>A melhor métrica que uso é o sucesso que eles vão ter, ao conseguir um trabalho. Não qualquer trabalho e sim o que buscam.</p> <p>Essa mensuração tem que ser feita de forma qualitativa também. Quando termina um trabalho de Branding Pessoal, converso com os clientes para entender se eles percebem sua própria mudança e não apenas atingir um objetivo, como conseguir um trabalho. E como irão trabalhar a Marca Pessoal já dentro da empresa. Na vida profissional, os ensinamentos têm que ser para a vida.</p>

	<p>Na minha visão, o aspecto mais difícil e desafiador do Branding Pessoal é a métrica. Por isso é importante essa conversa, ter esse <i>feedback</i>, entender se o que você passou como mentor ou consultor, ao cliente realmente trouxe impacto.</p> <p>E se a pessoa conseguir um trabalho, como no exemplo, com certeza é uma métrica de sucesso. Se conseguiram atingir os objetivos. Se foi só isso ou se tiveram outras variáveis que influenciaram.</p>
<b>Entrevistado “C”</b>	<p align="center"><b>Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?</b></p> <p>Teremos que assumir o protagonismo da nossa Marca Pessoal, fazer essa gestão intencional e estratégica para ter melhores resultados, posicionamento mercadológico, mais oportunidades de vida, carreira e negócios.</p> <p>Muitos empresários, empreendedores, psicólogos, advogados, médicos, terapeutas, professores, ou seja, cidadãos comuns estão constatando que precisam fazer a gestão estratégica da sua Marca Pessoal, para se posicionarem num mercado cada vez mais competitivo, em escala global.</p> <p>Temos clientes que estão em processo de seleção para diretores de recursos humanos globais, em empresas dos Estados Unidos, embora vivam no Rio de Janeiro. Mudou completamente. Vemos empresas brasileiras contratando outros países, empresas europeias contratando na Índia, nos Estados Unidos, no Brasil e vice-versa. Esta é a realidade atual.</p> <p>Quanto mais realizarem a gestão intencional da Marca Pessoal, mais serão <i>misturados</i>. Como é que misturamos isso a uma fórmula de <i>Brand Equity</i>? Exemplo: uma Marca Pessoal com hipóteses de utilizar a história, as empresas onde trabalhou no passado, por meio das competências, do cargo onde liderou “x” pessoas, a lucratividade que propiciou à empresa no valor “x”, tudo isso é tangível. Semelhante às Marcas corporativas.</p> <p>E como dar um valor ao imaterial? Essa é a questão da percepção do valor de Marca. Exemplo: uma empresa tem um profissional que entrega os mesmos resultados financeiros que outro, mas o recrutador pode escolher o outro, argumentando ter mais carisma ou ser melhor em liderança ou porque contribui para um bom ambiente colaborativo. E o primeiro profissional, apesar de ser muito bom, não é tão bom do ponto de vista de relacionamento. Isso não é propriamente quantificável, é imaterial, da percepção. Tudo isso serve para criarmos a equação do valor de uma Marca.</p>

<b>Entrevistado "D"</b>	<b>Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?</b>
	O que ela pretende, baseado nas métricas definidas a partir do método, nós vamos avaliar. Exemplos: números de redes sociais, propostas recebidas e fechadas, metas financeiras, trabalhos sociais, entre outros. Ou realização pessoal, porque às vezes a pessoa não está realizada pessoalmente, mas se mostra como tal.
	Pode ser uma métrica que só qualifique. Se vai ser quantificável ou qualificável, ela vai dizer no processo.
<b>Entrevistado "E"</b>	<b>Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?</b>
	Acho que volta na resposta anterior sobre métricas. Exemplo: suponhamos que uma pessoa precisa aumentar o número de seguidores e quanto público ela vai ter a partir daquele mês. Entra o porquê? O que para mim vai ser relevante no final do processo: ser promovido, ser convidado para dar aula numa faculdade, publicar um livro, publicar artigo numa revista, conseguir uma reunião com alguém importante. Estabelecer esses resultados esperados, para depois avaliar quantos deles se conseguiu alcançar. É dessa forma o meu jeito de trabalhar.
	<b>Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?</b>
<b>Entrevistado "F"</b>	Vai percorrer esse mesmo processo, começando pelo autoconhecimento, planejar a Marca em função do que é verdadeiro para ela, qual é seu objetivo. Essa pessoa vai ter que trabalhar, se desenvolver na área dela, construir seu nome em função da sua Marca. O processo é exatamente o mesmo.
	<b>Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?</b>
	Somos e não somos pessoas comuns. Hoje todos têm voz para falar a um público grande. Mas entendo que figura pública são pessoas conhecidas por maior número de pessoas, a relação de sucesso de uma Marca Pessoal.

	<p>Eu diria que tanto para atleta, quanto para pessoas comuns ou para artistas, acho que a análise do sucesso da Marca Pessoal está relacionada com aquilo que se estabeleceu como o Posicionamento da Marca. Quando percebo que meu público / audiência está interagindo comigo, recebendo minha Marca, consumindo meus conteúdos e minhas redes sociais.</p> <p>O sucesso de uma Marca não está relacionado ao número de curtidas ou número de seguidores das mídias, mas ao engajamento no qual as pessoas interagem com aquela Marca e como se relacionam com ela. Mas a partir do momento que se faz a gestão da Marca Pessoal, define-se quem você quer ser no mercado, como quer ser percebido. Então, o sucesso dessa Marca está relacionado a essa percepção, alinhada com aquilo que você é.</p> <p>Os objetivos de uma Marca são diferentes. Exemplo: se for uma pessoa pública, quanto maior o número de seguidores ela tiver, maior deverá ser o engajamento. Se for um advogado, não será relevante ter até 20 mil ou 100 mil seguidores, o mais relevante será a <i>autoridade</i> que ele gera no segmento onde está inserido. Para juntar esses vários segmentos, penso que uma Marca Pessoal é sucesso, a partir do momento em que ela é percebida da forma como pretende ser.</p> <p>Meu processo é de autoconhecimento, buscar entender, por meio do olhar externo. Porque o <i>brilho</i> está muito relacionado ao que os outros vêm em nós, do que necessariamente aquilo que nós somos. Então, faço uma pesquisa de percepção com amigos, familiares e pessoas de relação profissional do cliente. Aplico meu olhar de profissional, mas o processo é o mesmo, é um mergulho no autoconhecimento, estudo de DNA, de experiência de jornada, olhar a vida de todas as nuances.</p>
Entrevistado "H"	<p><b>Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?</b></p> <p>Vejo sempre a consistência, de várias formas: se mantém uma linha condutora no discurso e na mensagem; se mantém frequência nas vezes que aparece, não aparecer só quando interessa, mas manter um processo contínuo. Perceber se a pessoa atingiu os objetivos que foram traçados, que podem ir mudando.</p> <p>É preciso sempre fazer uma avaliação do trabalho da Marca Pessoal, pois ao longo do tempo há coisas que deixam de servir. O importante é sempre estar consciente daquilo que está fazendo, com consistência e clareza na mensagem, é muito importante.</p>

<b>Entrevistado "I"</b>	<b>Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?</b>
	Avalio da mesma forma. A diferença estará na metodologia de pesquisa, mais qualitativa ou quantitativa.
	Uma figura pública com 2 milhões de seguidores, obviamente é mais quantitativo que uma pessoa comum. Gosto de misturar o qualitativo com o quantitativo, até para quem é pouco célebre, porque considero que dá mais fundamento.
<b>Entrevistado "J"</b>	<b>Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?</b>
	Qualquer um pode avaliar como sua Marca Pessoal é percebida, por meio de diagnóstico, com questões adequadas para essa avaliação. Esse diagnóstico reúne uma série de ferramentas e questionários para avaliar a essência. É um conjunto de avaliações diferentes que evita dissonâncias no resultado. Uma das ferramentas se assemelha ao questionário institucional quando buscamos traçar a percepção de uma Marca corporativa.
<b>Entrevistado "K"</b>	<b>Como avaliar a Marca Pessoal de pessoas comuns?</b>
	É o mesmo processo. Faço um diagnóstico de imagem, autoimagem, para definir o DNA da Marca, depois é o desenvolvimento dos quatro pilares. A diferença é, por exemplo, uma pessoa que é <i>influenciadora</i> , é conhecida, já tem algum repertório sobre ela disponível, porque é uma figura pública que tem audiência. A coleta de <i>feedbacks</i> pode até fazer para confirmar alguns itens, mas já vai ter muita resposta. Mas o processo de avaliação, embora seja diferente em termos de tamanho, é similar. Precisamos entender o que ela quer a partir de agora, porque uma <i>influenciadora</i> , provavelmente, já vai ter muitos dados consolidados. Às vezes, o que ela quer é se reposicionar, sair de um rótulo muito forte para um novo, ganhar uma identidade.

	<b>PERGUNTA 14 - Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia Covid-19?</b>
<b>Entrevistado “A”</b>	<p>Foi um grande laboratório, onde mais crescemos.</p> <p>Alguns setores da indústria foram mais afetados do que outros, a falta de planejamento, desde o financeiro até carreira.</p> <p>Muitas pessoas olharam para o digital e constataram que precisavam fazer algo. Então o digital se tornou a saída e veio muito amadorismo. Construir um perfil no <i>Instagram</i>, começar a postar foto, mas não é bem assim.</p> <p>Consistiu num grande alerta, para que novas situações desafiadoras no futuro não levem às mesmas práticas. Ou seja, planejar quando o cenário está tranquilo, pois não posso atuar como <i>bombeiro</i>. Esse foi um dos grandes desafios.</p> <p>O profissional que sempre esteve atento à sua Marca Pessoal e rede de relacionamento, não descuidou. Estava ativo na rede, por exemplo no <i>LinkedIn</i>, gerando oportunidades para os outros também, não pensando apenas em si. Quem cuida da Marca Pessoal e tem consciência da percepção de constância foi o menos afetado.</p> <p>Você pode trabalhar no <i>on-line</i> e articular uma movimentação ou outras possibilidades. Precisa ser protagonista, cuidar do seu modelo de negócio, da carreira, independente de qualquer organização, segmento.</p>
<b>Entrevistado “B”</b>	<p><b>Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia Covid-19?</b></p> <p>Os profissionais que antes trabalhavam comigo e rejeitavam o <i>on-line</i>, posteriormente, vieram a mim na Pandemia e pediram para começar a trabalhar o <i>on-line</i> da Marca deles.</p> <p>Não tem mais aquela história do sou simpática e vou me relacionando com as pessoas de forma intuitiva e espontânea. Agora, mais do que nunca, é necessária uma ação para que você seja visto e lembrado. Logo, precisa estar estrategicamente nas redes sociais.</p> <p>Além disso, há o aspecto da competitividade. A taxa de desemprego está em alta e muitas pessoas perderam seus postos. Mais do que nunca buscar desenvolvimento pessoal e profissional, através do Personal Branding, é uma forma de se diferenciar. Porque atualmente ainda é um método que vai te diferenciar, mas daqui a cinco anos não duvido que vai estar todo mundo trabalhando a Marca Pessoal e não vai ser mais um aspecto de diferenciação.</p>

	<p>Gosto de comparar com o inglês que, antigamente, quem sabia falar eram pessoas muito acima da média, que conseguiam todos os trabalhos. Atualmente, se você não fala inglês não ultrapassa nem a primeira etapa e acredito que isso vai acontecer com o Personal Branding.</p> <p>Agora é o melhor momento para as pessoas desenvolverem sua Marca, porque elas vão conseguir gerar um diferencial competitivo só pelo fato de trabalharem sua Marca Pessoal.</p>
<b>Entrevistado "C"</b>	<p><b>Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia Covid-19?</b></p> <p>Todos temos uma Marca Pessoal e deixamos um <i>rastro</i> ao longo da vida, nos mais diversos ambientes. Quem tem a gestão intencional e consciente da sua Marca Pessoal, vai para outro nível, potencializará seus negócios, utilizará a estratégia para potencializar tudo aquilo que é sua Marca. Porque, na atualidade, seremos vistos <i>on-line</i> mais rápido que presencialmente.</p> <p>É fundamental que a gestão da Marca Pessoal seja consciente, intencional e estratégica, porque podemos perder oportunidades dormindo. Exemplo: acordei e ninguém me chamou para aquele recrutamento, ninguém comprou meu serviço, estava tudo preparado. No entanto, provavelmente, durante a noite, fizeram uma pesquisa digital sobre você e o que encontraram não gostaram.</p> <p><b>Evelin:</b> Com a Pandemia, muitas atividades profissionais tornaram-se <i>on-line</i>. Você acha que essa mudança foi uma força para o trabalho de Marca Pessoal?</p> <p><b>Entrevistado "C":</b> Pode potencializar muito, porque as mídias sociais, a Internet, estão aí para levar a lugares que há 20 anos era impossível. Uma pessoa em Lisboa pode trabalhar para vários mercados por meio da Internet. A Marca Pessoal no digital tem que estar muito bem posicionada, para chegar a esses lugares, gerando oportunidades de negócio e carreira.</p> <p>Esse novo mundo, não vai voltar atrás, vai ser híbrido ou outra coisa qualquer, mas não vai ser igual ao que era, vai ser diferente. Temos que tirar proveito disso através da Marca Pessoal, usando as redes sociais para chegar a outros mercados. Isso é fundamental neste mundo pós-Covid-19.</p>

<b>Entrevistado "D"</b>	<p><b>Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia Covid-19?</b></p> <p>Acho que reputação precisa de credibilidade. No caso das Marcas Pessoais com as quais trabalho, no meu nicho, precisam de consciência social aflorada. Empregabilidade é o último nível para mim.</p>
<b>Entrevistado "E"</b>	<p><b>Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia Covid-19?</b></p> <p>Acho que estamos falando um pouco sobre a <i>presença na ausência</i>. Vejo um aumento da procura, mas não sei se o motivador é esse. Se vamos ter que trabalhar com a <i>presença na ausência</i>, que é um pouco do que o <i>on-line</i> faz, quando não estamos fisicamente presentes.</p> <p>Mais do que Marca Pessoal, a reputação se torna algo importante na ausência, pois é o que te representa em muitos casos, ela te precede, fala sobre você. Portanto, escolher fazer a gestão da Marca Pessoal como objetivo, seria um dos porquês que procura fazer esse processo para aumentar o valor do meu <i>passe</i>, no sentido de trabalhar a forma de que sou percebido, a minha reputação. Já que não estou presente em todos os momentos, mas porque estou muito no <i>on-line</i>, sim, poderia ser um motivador. Vejo como um potencial valor do trabalho.</p> <p>Ainda não sei medir esse impacto, preciso refletir mais sobre esse ponto.</p> <p>Nesses quase dois anos de Pandemia, vários executivos me procuraram para trabalhar a presença deles, como são percebidos pelo outro, numa reunião de <i>feedback</i>, por exemplo. É muito relacional. Se eles fazem uma reunião pelo <i>Zoom</i>, estamos falando disso: de uma Marca que está comunicando num ambiente <i>on-line</i>. Talvez pelo fato de ter ficado tão sem contato, o que fazer naquela hora? Estão surgindo outras leituras, como o posicionamento numa reunião.</p> <p>A gestão da Marca é a gestão da presença, como ela é na ação em si. Por mais que seja nesse mundo <i>on-line</i> distante. Tenho vários clientes empresários que vão continuar nesse modelo <i>on-line</i>. Aí faço uma análise da presença para entender características de comunicação, comportamento, <i>tom de voz</i> e sensação provocada. Características de personalidade e comportamentais que podem atrapalhar ou não. Vamos construindo a partir dessas variáveis.</p>

Entrevistado "F"	Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia Covid-19?
	<p>Sem dúvida nenhuma é a visibilidade, é muito claro.</p> <p><i>Autoridade</i> é se especializar num determinado tema, quanto mais cresce nesse tema, vira referência nele. Quando começa a ser a referência para os outros, torna-se o sucesso, o resultado da Marca está em ação, um grande benefício.</p> <p>Outro benefício é ter credibilidade. Não precisa um terceiro falando, não precisa recorrer a mais nenhuma pessoa, porque tem <i>autoridade</i> e credibilidade sobre o que diz.</p> <p><b>Evelin:</b> Gostaria que você explorasse o ambiente de trabalho pós-pandemia. Estudos de tendências apontam que a Pandemia acelerou a modalidade que viria a acontecer, mas talvez iria demorar um pouco mais, a questão do trabalho <i>on-line</i>. A partir de agora, você acha que mais pessoas vão trabalhar a sua Marca Pessoal?</p> <p><b>Entrevistado "F":</b> Acredito que a Marca Pessoal propicia uma vantagem competitiva.</p> <p>Exemplo: suponhamos que a pessoa resolva trabalhar sua Marca, dar foco numa área que ela quer, para ajudá-la em relação ao seu objetivo, ela só vai iluminar aquela área para as pessoas. Portanto, aquele público-alvo só vai enxergar aquilo.</p> <p><b>Evelin:</b> Você se refere às técnicas de Gestão de Impressões?</p> <p><b>Entrevistado "F":</b> Sim, técnicas de Gestão de Impressão para construir o que ela vai ter controle na impressão do outro sobre ela. Trabalhamos isso quando falamos sobre os atributos de Marca, na fase do planejamento.</p> <p>A terceira etapa do nosso trabalho é a orientação para o Branding. Entendemos quais são os <i>pontos de contato</i> do cliente e como esse planejamento se manifesta. Exemplo: um <i>chef</i> de cozinha não vai apoiar uma causa sobre petróleo, porque não ajuda a construir sua Marca. Então vamos escolher outra causa.</p> <p>Trabalhei muitos anos no mercado e acho que poderia ter vivido o benefício da gestão da Marca Pessoal. Sempre penso como eu poderia ter aproveitado, só que eu não sabia que existia. Eu fazia Marca para produtos. Assim, hoje, realmente acredito que é um benefício enorme para o profissional e quanto mais cedo começar, melhor.</p>

Entrevistado "G"	Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia Covid-19?
	<p>Atualmente a pessoa precisa trazer seus diferenciais, saber quem ela é e de que forma vai fazer a diferença, além de saber as habilidades que precisa desenvolver.</p> <p>Exemplo: existe uma pesquisa sobre recolocação de carreira de grandes executivos e os mais bem preparados e bem pagos são aqueles que saem da Gerdau e da General Eletric - GE, empresas consideradas <i>celeiro</i> de desenvolvimento de grandes executivos. Não apenas os mais bem pagos, como melhor preparados. Essa pesquisa verificou que muitos deles saem da GE e vão para outras empresas, mas não são bem sucedidos. E foi identificado o porquê: na empresa anterior eles eram desenvolvidos alinhados com o seu potencial e força, enquanto nas novas empresas foram para outras carreiras, onde não se apropriaram dos valores e talentos, por isso não conquistaram sucesso. Logo, o processo de conhecer sua força, propicia melhor planejamento de carreira. Saber onde pode fazer a diferença.</p> <p><b>Evelin:</b> Agora que muitas empresas, após a Pandemia, vão continuar trabalhando de forma <i>on-line</i>, você acredita que é uma oportunidade de mercado para trabalhar a gestão da Marca Pessoal?</p> <p><b>Entrevistado "G":</b> Acho que a Pandemia fez com que não existisse mais a questão geográfica. Exemplo: posso ser um profissional que está no Brasil e trabalhar numa empresa de Nova York. Isso fez com que a força e o potencial de trabalho expandisse suas áreas geográficas ainda mais, porque percebeu que o digital / virtual funciona.</p> <p>Observo, como grande mudança, que os profissionais precisam se apropriar da gestão da Marca deles no trabalho, da <i>autoridade</i> deles. Acho que isso tende a crescer muito mais, justamente quando é resultado de uma pandemia. Hoje o profissional precisa pensar na Marca dele e na presença digital, porque é onde as pessoas vão conhecê-lo, quando poderão expor habilidades e se fazer presentes.</p> <p><b>Evelin:</b> Então você percebe a expansão do trabalho <i>on-line</i> como uma oportunidade? O número de clientes que te procurou após a Pandemia para trabalhar a Marca Pessoal aumentou?</p>

	<p><b>Entrevistado “G”:</b> Durante a Pandemia eu tive um crescimento exponencial, porque as pessoas consideraram que precisam não só gerenciar, mas estruturar a Marca pensando na gestão de carreira. Todo esse trabalho que faço tem um contexto de planejamento profissional. Então, não é só saber qual é a Marca, precisa saber o que vai aplicar, desenvolver e planejar para a carreira.</p>
<b>Entrevistado “H”</b>	<p><b>Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia Covid-19?</b></p> <p>Defendo que o confinamento não era o ideal para começar a trabalhar a Marca Pessoal.</p> <p>Houve muito esta conversa, de que as pessoas estavam em casa, mais ligadas à família e começaram a sugerir que esse era o momento certo para trabalhar a Marca Pessoal. Eu não concordo.</p> <p>Defendo que antes da Pandemia é que se devia ter iniciado o trabalho, porque o confinamento veio arrasar muitos empregos, a saúde mental, etc. Acho que é quando estamos fortes que devemos trabalhar nossa Marca Pessoal e não no momento de crise. Contudo, a maior parte das pessoas só começa a trabalhar sua Marca no período de crise, quando perde o emprego, está infeliz, o negócio está mal e precisa de clientes. É nesse momento que a pessoa vai começar a trabalhar sua Marca Pessoal.</p> <p>Enfim, considero errado, mas é possível.</p> <p>As pessoas constataram que não queriam mais passar inúmeras horas no trânsito, queriam estar mais tempo com a família, começaram a pensar outras coisas que nunca poderiam parar para pensar, por falta de tempo. Há uma mudança no <i>mindset</i>, porque muitas pessoas estão cada vez mais infelizes. Ao contrário de constantes estudos sobre condições de trabalho e com pessoas mais engajadas, percebo-as cada vez mais deprimidas e tristes. A questão que complica o sistema é uma oportunidade para a Marca Pessoal, além de começar a trabalhar outros horizontes e ela própria.</p> <p>Entretanto, elas não querem investir dinheiro nesta fase, estão com medo do futuro. Pelo menos esta é a sensação que tenho do mercado português. As pessoas têm noção que querem mudar as coisas, mas não sabem o que vai acontecer. Então, decidem não fazer este investimento.</p> <p><b>Evelin:</b> Gostaria de fazer um alinhamento sobre o mercado português: você considera que nos dias atuais é importante trabalhar a Marca Pessoal, entretanto, as pessoas não querem investir, por medo do futuro?</p>

	<p><b>Entrevistado “H”:</b> O ano de 2021 foi bem pior do que 2020. Sempre houve clientes, mas não tem comparação. Houve um declínio de investimento em Marca Pessoal devido à Pandemia. É estranho, porque 2020 foi um ano bom com Covid. Então, 2021 começou bem, mas veio o confinamento. Também é preciso considerar que os meus preços não são iguais aos de outros profissionais em Portugal.</p>
<b>Entrevistado “I”</b>	<p><b>Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia Covid-19?</b></p> <p>Acho que só acentuou a necessidade, é o meu olhar.</p> <p>Os dois anos <i>on-line</i> distanciaram muito as pessoas das empresas. Faço palestras em muitos estados brasileiros, vivo junto a grandes organizações e entendendo o quanto faz falta o contato entre o trabalho e a interação das pessoas. Os diferentes tipos de contato presencial, os acordos, as celebrações não oficiais que fazem a empresa funcionar.</p> <p>Quando se afasta as pessoas no <i>on-line</i>, tudo fica <i>frio</i> e distante. Aquilo que já era importante fazer, a gestão dos sinais, ganha uma importância muito maior. Porque está escasso entender as pessoas no <i>on-line</i>.</p> <p><b>Evelin:</b> Numa das entrevistas achei interessante o comentário sobre executivos que procuram entender quais sinais eles emitem nas interações <i>on-line</i>. Pois estamos presentes na conversa, mas ausentes no contato pessoal. Como você entende essa perspectiva?</p> <p><b>Entrevistado “I”:</b> Acho que tem bastante gente interessada nas redes sociais, não pela Pandemia, mas por uma demanda natural. As pessoas não se deram conta de que <i>esfriaram</i> as suas Marcas no <i>on-line</i>. Entendo que vão precisar mais. No entanto, acredito que elas ainda não se deram conta.</p> <p><b>Evelin:</b> Pela sua resposta, posso entender que a Pandemia, de alguma forma, aumentou a importância do Personal Branding, mas isso ainda não está representado no aumento da demanda?</p> <p><b>Entrevistado “I”:</b> Acho que poderia ser isso.</p>

<b>Entrevistado "J"</b>	<p><b>Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia Covid-19?</b></p>
	<p>Gerir a Marca Pessoal não é mais uma habilidade do futuro, mas para o agora.</p> <p>O mercado profissional na Pandemia e pós-pandemia trouxe rápidas e drásticas mudanças. Profissionais estão repensando suas carreiras, inclusive fazer uma transição. Muitos também se travam, com medo de como serão vistos. E, o que é da maior importância, saber se serão aceitos. Portanto, entender como fazer um reposicionamento de Marca não trata só de se destacar, já é uma questão de sobrevivência.</p> <p>São muitos os benefícios de gerir a Marca Pessoal, entre eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Controlar a narrativa. Não podemos ter controle sobre o que o outro pensa de nós (nossa reputação), mas quando temos a oportunidade de contar nossa história, mostramos o nosso ponto de vista;</li> <li>b) Projetar a identidade por meio de uma imagem consistente;</li> <li>c) Ser percebido e reconhecido pelo que faz de melhor;</li> <li>d) Gerir crises de imagem (controlar uma crise de reputação);</li> <li>e) Explorar todas as potencialidades (durante o diagnóstico, que exige uma autoavaliação, ocorre o desenvolvimento do autoconhecimento);</li> <li>f) Aumentar a percepção de valor do produto ou serviço;</li> <li>g) Auxiliar uma transição de carreira;</li> <li>h) Preparar para liderar e inspirar pessoas.</li> </ul>
<b>Entrevistado "K"</b>	<p><b>Quais benefícios da Marca Pessoal no mercado laboral pós-pandemia Covid-19?</b></p> <p>Algo interessante é ter ficado evidente para as pessoas a total vulnerabilidade em relação ao trabalho, emprego, a gerar renda. Pessoas que têm um processo de Personal Branding sendo trabalhado, possuem mais <i>networking</i> interna e externamente ao local de trabalho. Elas têm mobilidade e capacidade de reposicionamento profissional muito melhor.</p> <p>Exemplo: se os clientes sumiram, mas a pessoa tem presença digital e gera conteúdo, ela tem mais facilidade e agilidade em não perder o contato com seus clientes numa pandemia. Porque presencialmente o contato acabou, mas quem já tinha interação, por meio de conteúdo, se manteve presente na mente desses clientes potenciais. Inclusive, conseguiu criar novos produtos e serviços, para atendê-los na nova realidade.</p>

**Evelin:** Um dos entrevistados comentou que alguns profissionais que antes não queriam trabalhar as mídias sociais, por exemplo: advogados e médicos, mudaram de opinião. Qual sua percepção?

**Entrevistado “K”:** Eram profissões que não queriam se aproximar, mas começaram a perceber que estavam perdendo espaço para jovens do mesmo segmento, a maioria com repertório muito menor que o deles, mas que estavam nas redes sociais *sem trava*.

Durante a Pandemia, meu crescimento foi muito grande, porque comecei a ser procurado por profissionais que antes não queriam trabalhar as mídias sociais, eles achavam desnecessário. Talvez nem fosse, porque estamos falando de algumas profissões que, se a pessoa está bem de clientes, tem agenda lotada.

Mas as pessoas não consideravam essa vulnerabilidade. De forma geral, muitas foram surpreendidas, entraram em desespero, viram que não tinham mais clientes, nem indicações. Constataram que precisavam se comunicar *on-line* para continuar a estar na mente e coração de seus clientes. Isso sem falar das adaptações que precisaram fazer. Exemplo: ter um *site* ou uma conta no *Instagram* para vender *on-line* ou pelo *WhatsApp*.

Tudo que está relacionado a *e-commerce* ou vendas *on-line* precisou ser desenvolvido. Estou falando só mesmo da Marca Pessoal, da visibilidade, pois na Internet ninguém é totalmente um desconhecido, anônimo.

**Evelin:** Você corrobora aquela dimensão de “não estar nas mídias sociais é estar invisível para o mercado”?

**Entrevistado “K”:** Quem não é visto, não é lembrado, eu prefiro isso. Acho agressivo dizer que se não está na mídia, não é ninguém. Também existe outra máxima: “você é o que compartilha”.

<b>Entrevistado "A"</b>	<p><b>PERGUNTA 15 - Discorra sobre capital social e reputação.</b></p>
	<p>Capital social é bem interessante. Mais uma vez as práticas de <i>networking</i> e <i>netliving</i>.</p> <p>As pessoas precisam olhar com muito carinho para a rede de relacionamento. Essa percepção vai ampliar seu capital social.</p> <p>Quando você tem o telefone das pessoas, pode ligar e elas te respondem. Elas se enganam com números de redes sociais. Um telefonema pode derrubar todos os seus resultados do <i>Google</i>.</p> <p>Exemplo: atendi um executivo na Holanda e você vai entender minha visão sobre capital social e reputação. Ele disse: quero trabalhar a minha Marca Pessoal, em dois anos, para quem está no mercado europeu. Em cinco anos quero entrar no mercado norte americano. Está muito claro a curto e longo prazo. A pergunta capciosa dele foi: já sei o meu valor para minha empresa, imagine o quanto estou valendo para o mercado. Ele disse ainda: não dou depoimento, não gravo vídeo, não escrevo depoimento no <i>LinkedIn</i>, mas se você precisar, dou meu telefone. Qual o valor disso nos dias atuais?</p> <p>Então muitas pessoas estão buscando referências no <i>Google</i>. Você constrói o que quiser. Precisa perceber que não se trata só do digital, mas dos bastidores. E aí vem a sua reputação, fortalecida entre discurso e prática, promessa, entrega <i>on-line</i> e <i>off-line</i>, cumprir suas promessas, ser verdadeiro, perceber o outro. Porque Marca não é só para você.</p>
<b>Entrevistado "B"</b>	<p><b>Discorra sobre capital social e reputação.</b></p> <p>Acho que esses dois temas são consequência direta da Marca Pessoal, tanto capital social como reputação.</p> <p>Quando trabalhamos a Marca Pessoal, fazemos o mapa de reputação. Perguntamos a várias pessoas que convivem com o cliente em análise (colegas de trabalho, amigos) as três principais qualidades e defeitos da pessoa. Fazemos esse levantamento antes e depois do processo de Marca Pessoal, para verificar o que mudou na percepção externa.</p> <p>Como as Marcas corporativas, a partir do momento que você consegue trazer um impacto na reputação de uma Marca Pessoal, aumenta o valor. Ela se torna mais confiável, impactando seu capital social.</p>

	<p>Assim, as pessoas conseguem vender melhor seus produtos ou obtêm uma promoção no trabalho ou, ainda, alcançam mais clientes ou criam uma empresa e geram valor para ela. É uma relação direta do Personal Branding, que tem consequência na reputação e logo após, no capital social.</p>
<b>Entrevistado "C"</b>	<p style="text-align: center;"><b>Discorra sobre capital social e reputação.</b></p> <p>Reputação é fundamental para uma Marca Pessoal. Ao contrário do que Jeff Bezos diz, uma Marca Pessoal não é aquilo que as pessoas dizem quando você sai da sala. Eu não concordo, porque depende das pessoas que ali estão, do ambiente e do relacionamento que elas têm com sua Marca.</p> <p>A Reputação é <i>off-line</i> e <i>on-line</i> e desenvolvida ao longo do tempo, não é uma impressão. Temos uma primeira impressão sobre alguém, mas não temos uma primeira impressão da reputação de alguém. É toda uma análise, um relacionamento até gerarmos essa percepção da reputação sobre alguém, são várias atitudes e comportamentos.</p> <p>Capital social é fruto dos nossos relacionamentos, jornadas, que muitas vezes não usamos, pois não temos consciência dele, que reunimos ao longo dos anos. E, como não analisamos, não temos diagnóstico, não direcionamos e podemos perder oportunidades. Muitas vezes esse capital social também pode gerar reputação, mas nós não ativamos.</p> <p>Exemplo: quando trabalhamos o pilar <i>networking</i>, começamos a resgatar nosso capital social. As pessoas já estudaram ou trabalharam com figuras proeminentes da sua área de atuação, mas nunca pediram um depoimento, uma abertura de portas para algum projeto que possa surgir, uma recomendação. Então podemos ter um capital social enorme, mas temos de dar esse direcionamento estratégico, porque não temos um diagnóstico preciso.</p>
<b>Entrevistado "D"</b>	<p style="text-align: center;"><b>Discorra sobre capital social e reputação.</b></p> <p>Costumo dizer que reputação é a Marca Pessoal.</p> <p>Funciona como se a sustentabilidade da sociedade dependesse da Marca de cada um. Por isso faço trabalho social com Marca Pessoal, porque pode-se pensar que é um processo para poucos, mas ele é para todos, porque é bom para todo mundo.</p>

	<p>Precisamos pensar na reputação como moeda de desenvolvimento, pois já conseguimos auditar com mais facilidade. É muito ruim o Personal Branding ser tratado como um trabalho de elite, muitas vezes inacessível (até o conceito é).</p> <p>Quando vou para uma comunidade carente falar sobre Personal Branding, as pessoas amam, mas levo em outro formato de conteúdo. As pessoas lá querem oportunidade e a consciência social é boa para isso.</p> <p>Por outro lado, sempre cobro caro meu trabalho, porque quero ter a possibilidade de fazer isso gratuitamente para as pessoas necessitadas. É preciso democratizar o trabalho de reputação, porque deve abranger a todos. Se Personal Branding elitiza muito, precisamos <i>ir por fora</i> para as pessoas que não tem condições de alcançar.</p>
<b>Entrevistado “E”</b>	<p style="text-align: center;"><b>Discorra sobre capital social e reputação.</b></p> <p>Sempre gostei desse elemento reputação e os fatores que envolvem as questões: temporal, pessoas envolvidas, distância, do valor da reputação de alguém. Acho que Marca seja o tema, não sei quanto tempo ele vai estar <i>na moda</i> e pode ser que esteja para sempre. Mas reputação é um tema que nunca vai perder a importância.</p> <p>Exemplo: minha reputação é o que me permite estar longe do Brasil e ver o meu negócio ter crescido, mesmo não estando presente fisicamente. Então, é essa construção diária que você faz, por meio das ações e o valor que as pessoas vão atribuindo a você, de forma consistente, com muita coerência.</p> <p><i>Construir</i> uma reputação é dificílimo. Trata-se de uma das maiores ferramentas. Quando ela é bem <i>construída</i>, se pudermos usar essa palavra no contexto.</p>
<b>Entrevistado “F”</b>	<p style="text-align: center;"><b>Discorra sobre capital social e reputação.</b></p> <p>Vejo associação de Marca Pessoal com reputação. Reputação é a discussão colegiada da imagem de alguém.</p> <p>Sempre trazemos a questão da gestão da reputação para a carreira. Infelizmente, ainda vejo muita gente que não presta atenção nisso, como deveria. É um ponto fundamental, porque a reputação antecede tudo.</p>

	<p>Exemplo: uma promoção, um projeto, mudança de emprego, convite para entrevista. Então, trabalhar a reputação significa elaborar sua Marca, investir em você. Tem que fazer. E quanto mais cedo fizer, melhor.</p>
<b>Entrevistado "G"</b>	<p style="text-align: center;"><b>Discorra sobre capital social e reputação.</b></p> <p>Atualmente, reputação é uma <i>moeda</i> importante. Ali está localizada toda a ética relativa ao seu posicionamento. Hoje, ela é pré-requisito básico. Se a pessoa não tem boa reputação, nem é considerada, então a gestão da Marca Pessoal está diretamente relacionada.</p> <p>Reputação é consequência da gestão da Marca Pessoal, ela é fundamental nesse processo. Não existe Marca Pessoal sem reputação, mas precisa saber que ela é o sujeito predeterminado, não é um valor agregado.</p> <p>Capital social está relacionado à capacidade que uma pessoa tem de influenciar outras pessoas. Não adianta uma pessoa ter uma rede social com 100 mil seguidores e nessa audiência o que ela fala não impacta ninguém. E mais: o capital social está relacionado à capacidade que uma pessoa possui, por meio da presença dela, do seu conhecimento, influenciar outras pessoas que são seu público-alvo, sua audiência.</p>
<b>Entrevistado "H"</b>	<p style="text-align: center;"><b>Discorra sobre capital social e reputação.</b></p> <p>Acho que é <i>duro</i>, porque demora muito tempo até construir.</p> <p>E, às vezes, basta alguma ação para <i>jogar todo o trabalho por terra</i>. Deve haver um trabalho contínuo, pois não é possível gerir Marca Pessoal ou reputação só por um determinado tempo. É algo para toda a vida, aquilo que vamos levar. Portanto, mesmo que o discurso mude, acho que é importante explicar isso às pessoas.</p> <p>Porque existem pessoas que surgem, mudam, desaparecem, depois ressurgem como se nada houvesse. Gostamos de seguir pessoas que são inspiradoras. Acho que precisamos ter respeito contínuo pelas pessoas e isso resulta em credibilidade, confiança.</p> <p>Reputação não é algo momentâneo, que surge num evento, num congresso. Espero que não seja apenas isso.</p>

<b>Entrevistado "I"</b>	<p align="center"><b>Discorra sobre capital social e reputação.</b></p> <p>Existem dois grandes patrimônios que construímos ao longo da vida:      Primeiro: o conhecimento, que ninguém tira de você. A pessoa pode perder tudo, mas o conhecimento permanece.      Segundo: as relações. Tenho sustentado que a soma desses dois patrimônios, conhecimento e relacionamento, levam a qualquer outro patrimônio. Ou seja, chegam até aos patrimônios monetários que as pessoas sonham. O que garante o relacionamento é a reputação.      Reputação pela ideia de construir um <i>colchão de boa vontade</i> e respeitabilidade, em torno da sua Marca Pessoal. Quando as pessoas falam que adoram o seu trabalho, ou sua obra, sentem valor naquilo que você faz, as portas vão abrindo e elas vão te <i>empurrando</i> para frente. É óbvio que isso pressupõe uma base de conhecimentos. Então, a duplicidade, conhecimento/relacionamento te leva a qualquer lugar, acho a grande busca.      E a melhor fusão passa pelo capital social, que nos leva a todos os outros assuntos. A reputação só existe, porque tem o olhar do outro. Se não houver, ela não vale nada. E todos nós geramos impactos nos outros e isso tem reflexos.</p>
<b>Entrevistado "K"</b>	<p align="center"><b>Discorra sobre capital social e reputação.</b></p> <p>Reputação é aquilo que se constrói ao longo do tempo, é algo que é público a respeito de alguém.      Marca Pessoal é a sua reputação no mercado, a sua <i>fama na praça</i>. Quando investigamos a Marca de uma pessoa, queremos saber quem ela é no cotidiano, o que ela faz, em que ela é boa, quais são os seus diferenciais.      Só que reputação vai além, tem relação com o caráter. Quando investigamos reputação, queremos saber a Marca, a ética, o caráter, o que aquela pessoa fez certo ou errado. É um passo além, entender essa questão da ética, confiabilidade e credibilidade de uma pessoa.</p>

