

EUCLIDES AFONSO LEMBA

**MARKETING PESSOAL:
UMA PERSPETIVA EMPÍRICA**

Orientador: Prof. Doutora Maria João Castelbranco da Silveira

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da
Informação**

Lisboa

2018

EUCLIDES AFONSO LEMBA

**MARKETING PESSOAL:
UMA PERSPETIVA EMPÍRICA**

Dissertação defendida em prova publica na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 31 de janeiro de 2019, perante o júri, nomeado pelo despacho de Nomeação nº 318/2018 de 22 de outubro de 2018, com a seguinte constituição:

Presidente: Professor Doutor Rui Carlos de Lemos Correia Estrela

Arguente: Professora Doutora Marta Maria Cordeiro Lopes

Orientadora: Professora Doutora Maria João

Castelbranco da Silveira

Vogal: Professora Doutora Cristina Alexandra Figueiredo Santos

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da
Informação**

Lisboa

2018

Agradecimentos

Ao meu Pai (*in memoriam*) e à minha Mãe que, com luta e sacrifício, conseguiram pagar os meus estudos. Não há maior honra do que ser vosso filho: muito obrigado.

À minha querida Professora, que desde a primeira aula pude perceber que é a mulher mais inteligente que até agora conheci (sem exageros), dizer-lhe obrigado é pouco, mas ainda assim, agradeço pela pessoa que és para comigo. Esta dissertação só tem o meu nome no fundo a alma dela é sua, muito obrigado, «*Ob nubis*, minha alma da janela dos olhos espelha...»

Agradeço também à Margarida Bravo de Moura pela colaboração em descobrir obras e dar-me o castigo de lê-las até ao fim em poucos dias e as vezes em horas. Obrigado, o sacrifício valeu, mereces mil beijos.

Dedicatória

Dedico ao meu Querido e saudoso Pai Domingos Teixeira Lemba (*in memoriam*) que sempre me incentivou a nunca desistir dos objetivos traçados. Hoje só tenho de agradecer-te pela pessoa que me tornei, sempre foste e sempre serás a pessoa mais importante que eu conheci. Contigo aprendi que a riqueza mais importante que temos é a adesão do conhecimento e transformá-lo em competências (formação).

Hoje sei que não a macho, por mais poderoso que seja, que corte raiz ao conhecimento: Muito obrigado Pai.

Resumo

A bajulação em contexto laboral é uma temática que, embora tão contemporânea quanto perene, pouco se debate dentro das empresas. Mesmo quando a identifica, o mundo empresarial trata-a com sátiras, dando-lhe pouca importância. Porém, nesta investigação interessa-nos a relevância do lisonjeio exacerbado, a sua influência interpessoal e organizacional, dado que pode repercutir (ou não) na própria cultura da empresa.

Também a nível bibliográfico o investimento nesta temática em contexto organizacional tem sido escasso. O presente estudo procurou, apesar dessa limitação, aclarar algumas ideias e conceitos na área, diferenciando o indivíduo que trabalha o seu marketing pessoal para construção da sua marca e reputação, do indivíduo lisonjeador exacerbado cujo peso na organização pode ser centrífugo.

Nesta investigação, considera-se a marca pessoal enquanto um construto baseado na utilização do marketing pessoal. Tomam-se, pois, esses dois elementos da gestão como estritamente ligados, o que nos leva a constatar que, ao invés do habitual slogan «uma imagem por si só vale mil palavras» (por vezes, enganador, e quase sempre enganador na área das relações humanas), o empresarialmente certo seria uma imagem, só quando acompanhada de feitos reais e efetivos, valer as mil palavras.

Confirmando a bajulação como uma quase inevitável prática social e socializante, caracterizando-a e alertando para uma certa desconstrução organizacional que ela provoca, sublinha-se, por outro lado, neste estudo, as ferramentas de construção legítima e vigorosa de uma reputação pessoal (marca pessoal), disponibilizadas pelo marketing pessoal e conducentes de mais valia para a organização empresarial no seu todo. Eis aqui, nesta afirmação, o foco central deste estudo.

Palavras chaves: organização, marketing, marca pessoal, bajulação.

Abstract

Flirtation in a labor context is a theme that, although contemporary as well as perennial, has little debate within companies. Even when it identifies it, the business world treats it with satire, giving it little importance. However, in this research we are interested in the relevance of flattery, its interpersonal and organizational influence, since it can affect (or not) the company's own culture.

Also at the bibliographic level, the investment in this theme in an organizational context has been scarce. The present study sought, despite this limitation, to clarify some ideas and concepts in the area, differentiating the individual who works his personal marketing to build his brand and reputation, the exacerbating flattering individual whose weight in the organization can be centrifugal.

In this research, personal brand is considered as a construct based on the use of personal marketing. These two elements of management are thus closely linked, which leads us to note that, instead of the usual slogan "an image alone is worth a thousand words" (sometimes misleading, and almost always misleading in the area of human relations), the entrepreneurially certain would be an image accompanied by real and effective deeds worth the thousand words.

Confirming flattery as an almost inevitable social and socializing practice, characterizing it and alerting to a certain organizational deconstruction that it provokes, on the other hand, it stresses in this study, the tools of legitimate and vigorous construction of a personal reputation (brand personal), made available by personal marketing and conducive to the added value of the business organization as a whole. Here, in this statement, is the central focus of this study.

Keywords: organization, marketing, personal brand, flattery.

Índice

Introdução	9
1- O conceito de marketing na perspetiva de vários críticos	13
1.1- A dinâmica do marketing	15
1.2- A adaptabilidade do marketing	17
1.3- A criação de valor e a satisfação de clientes	20
2- O marketing pessoal na perspetiva de vários críticos	23
2.1- Um mix do marketing pessoal	26
2.2- Uma análise SWOT do produto «indivíduo»	28
2.3- O posicionamento do produto «indivíduo»	30
3- A marca na perspetiva de vários críticos	33
3.1- Alguns <i>insights</i> da marca pelo consumidor	35
3.2- A personalidade da marca	38
4- A marca pessoal na perspetiva de vários críticos	44
4.1- Os constituintes da marca pessoal	47
4.2- A influência da marca pessoal	49
4.3- As competências para desenvolver a marca pessoal	52
4.4- A dimensão da marca pessoal	56
5- A bajulação ou lisonjeio exacerbado na perspetiva de vários críticos	59
5.1- A bajulação e a sua disfuncionalidade	62
5.1.1- Os níveis de bajulação	63
5.2- As medidas dissuasórias de bajulação	64
5.3- A relação entre bajulação e sustentabilidade	66
5.4- A relação entre bajulação e narcisismo	68
5.5- A relação final entre lisonjeio, narcisismo e autoapresentação	70

6 - Uma visão conclusiva	72
Bibliografia.....	75
Webgrafia.....	79

Introdução

a) Enquadramento temático e objetivos da dissertação

Na sociedade em que vivemos, as empresas ainda são os lugares de inter-relação em que uma pessoa adulta gasta a maioria do seu tempo, convivendo, relacionando-se e partilhando com os colegas aspetos da vida profissional e cotidiana.

Situação esta que leva o indivíduo, de forma consequente, a procurar criar uma imagem de respeito e consideração de si mesmo na relação com o outro. Tal como menciona a janela de *Johari*, eu sou para mim próprio um «eu» individual, enquanto que para as pessoas serei visto como um «outro» indivíduo. Toda a existência humana, pessoal ou grupal, se inscreve nesta constatação (Ingham e Luft, 1955).

No âmbito da relação interpessoal na empresa, o marketing do «eu» surge como uma ferramenta interessante para o desenvolvimento estrutural da imagem do indivíduo no meio do grupo. Enquanto ocorre a dinâmica laboral, cada indivíduo define por si como quer ser encarado pelo «outro», o que acontece dependendo da influência (positiva ou negativa) que este mesmo cria em relação ao grupo.

É relevante ter em conta que, assim que construirmos uma marca pessoal dentro da organização (imagem e presença do referido «eu» individual), já estaremos a decidir a perspetiva da nossa carreira. E, em contrapartida, estaremos a alinhar os nossos interesses pelos interesses da organização.

Pelo contrário, quando o colaborador encontra ou cria necessidade de adular ou fazer culto de personalidade, a chefia observa esta prática como uma prática organizacional nefasta, seja para si, seja para o «outro».

Segundo Cabral (2009) o indivíduo que, em relação profissional, finge uma sinceridade que não é nem espontânea nem saudável, no sentido de (falsamente) convencer ou elogiar uma chefia ou um colega, a fim de obter proveito da sua imagem na construção de uma carreira, é um indivíduo duvidoso.

Cabral acrescenta, inclusive (2009) que o lisonjeador exacerbado se assemelha àqueles animais que, ao terem a faculdade de mudar de cor, passam a ter a tonalidade anónima da terra ou do objeto inerte ao qual se agarram. Do mesmo modo, as propriedades camaleónicas do profissional bajulador ou adulator não são uma base de coesão segura para a equipa empresarial.

Sabemos que a criação da marca pessoal é e funciona como um produto. Sabemos, igualmente, que um produto tem um valor tangível ou intangível, um posicionamento e, às vezes, um preço, sendo que, para seu desenvolvimento, deve ser promovido e consumido.

Questionamos: até que ponto estas perspetivas valem dentro de uma organização em que se dá relevância ao lisonjeio exacerbado?

É aqui que reside a nossa pergunta de partida.

É aqui que arranca a tarefa: neste estudo, de carácter mais analítico e especulativo, queremos desmistificar o exercício da bajulação ou lisonjeio exacerbado, indicando claramente quão prejudicial possa (ou não) ser para a tríade colaborador, chefia, empresa.

É intenção desta dissertação contribuir para a percepção crítica deste fenómeno, apresentando algumas categorias diferenciais do ato de bajular face à oposta atitude consciente de construção individual da marca pessoal dentro da empresa.

b) Organização, estrutura e metodologia da dissertação

Com esse objetivo, o presente trabalho divide-se em três partes principais que se articulam finalmente na conclusão.

Na primeira parte, mediante uma revisão da literatura, apresenta-se o «estado da arte» relativamente ao marketing que é tema fundante da dissertação. Numa segunda parte, debruçar-nos-emos mais concretamente sobre o tópico do marketing pessoal. Este, pela descrição dos especialistas, é um subsídio do marketing, tratando da promoção do produto «pessoa».

Na terceira parte discutiremos como a marca, juntamente com a marca pessoal, é a união de atributos tangíveis e intangíveis geridos por especialistas de forma a gerar valores para a empresa. Também neste momento do estudo apresentaremos criticamente a bajulação enquanto diferenciada das práticas do marketing pessoal: o ato de adulação tem sido um trampolim para o fracasso da carreira de muito bons gestores. A conclusão intensifica-se igualmente neste sentido.

A metodologia usada, de perfil qualitativo, enveredou inicialmente por uma pesquisa bibliográfica exploratória, seguindo-se a leitura direta e/ou comparada, o contraste de autores sobre o mesmo tema (bajulação e / ou marca pessoal), a compilação da investigação e a redação crítica que deu origem a esta dissertação.

Verificámos grande limitação na bibliografia diretamente relacionada com o item lisonjeio exacerbado e/ou bajulação dentro da organização; tampouco se encontram com facilidade vinculações atualizadas à relação entre marketing pessoal & lisonjeio exacerbado.

Para colmatar estas lacunas, toda a investigação se nos apresentou realmente como um estudo exploratório: constatámos que o assunto é pouco comentado em bibliografia de estudos anteriores.

Nessa ausência, metodologicamente recorreremos a alguns dados secundários para prosseguir caminho. Segundo Malhotra (2011), dados secundários são aqueles dados que, sendo coletados para alguma finalidade paralela ou diferente do problema central, coexistem de modo compreensivo e auxiliar para o clarificar.

Estes dados encontraram-se disponíveis em estatísticas, censos, quadros e informações globais via net. Também procurámos utilizá-los quando fez sentido.

c) Limites e horizontes da dissertação

O tema e o horizonte (futuro, em crescendo) da «marca pessoal» parece-nos por demais importante no contexto do marketing contemporâneo.

Quiséramos poder dedicar-lhe todo o potencial, mas cumpre reconhecer a nossa realista limitação temporal a este projeto académico (sempre em paralelo com a nossa atividade laboral empresarial).

Porém, e nessa mesma limitação, vimos também uma oportunidade feliz: a oportunidade de testar, confirmar e investir na própria marca pessoal do mundo do trabalho de um jovem gestor atual.

Como sugestão, atrever-nos-íamos a deixar a indicação ou pressentimento de que este é um assunto sobre o qual se escreverá muito mais (do que aquilo que hoje encontramos) e, por isso, fica-nos o sentimento de ter intimamente colaborado nessa suspeição.

d) Advertências variadas

Escrevemos esta dissertação ao abrigo do Novo Acordo Ortográfico. Igualmente procurámos respeitar a última versão das Normas APA no que concerne às referências bibliográficas, seja em citação direta, seja indireta.

Todo o material por nós criado (quadros, referências) terão sido devidamente assinalados. De qualquer outra falha se fará errata conveniente.

1-O conceito de marketing na perspetiva de vários críticos

A palavra marketing já entrou no léxico da maioria dos cidadãos globais. É frequentemente utilizada por políticos, jornalistas, responsáveis desportivos, quadros de empresas..., mas nem sempre quem a refere tem plena consciência do que o conceito significa, nem há rigor na sua aplicação.

Dir-se-á que é necessário fazer o marketing do próprio marketing: assim defendem Lindon, et. al, (2004).

Concorda-se plenamente com estes autores, visto que, em várias abordagens de recrutamento, o termo marketing é utilizado para descrever funções muito básicas tais como promoções ou vendas porta a porta.

Definitivamente, há que fazer-se o marketing do próprio marketing para que se possa realmente perceber, primeiro, o que é o marketing e, segundo, qual o seu verdadeiro alcance, sendo que, num terceiro momento, ambos se potenciem e mutuamente beneficiem.

Tracemos, pois, o «estado da arte» relativo a este conceito teórico que funda o presente estudo.

O que é o marketing?

Segundo Kotler e Armstrong (1999), marketing é, claramente, a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefícios, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

Lindon, et. al, (2004) definem o marketing como um dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes com objetivo de ter rentabilidade.

Estes autores lançam esta definição simples, quase evidente, para conseguir evidenciar que a definição não traz nada de novo, pois todas as empresas, desde que existem, têm tido a preocupação de vender os seus produtos aos seus clientes e, em contrapartida, rentabilizar todos os vários aspetos, principalmente de forma económica.

O que se vem modificando desde há várias décadas, sob influência acelerada de diversos fatores económicos, tecnológicos e científicos, é o modo como as empresas praticam o marketing e a própria conceção que fazem dele (Lindon, et. al, 1997).

Enquanto para outros especialistas o marketing é uma ferramenta organizacional mais comercial, para Kotler e Armstrong (1997) o marketing tem uma finalidade também relacional, dado que deve compreender o cliente, identificando as suas possíveis necessidades, e assim posteriormente criar produtos ou serviços com valor superior que atendam as suas expectativas.

Os mesmos autores acrescentam que “o marketing busca construir relacionamentos sólidos com os seus clientes, preservando os atuais e atraindo novos, com o objetivo de trazer rentabilidade para a empresa”.

O marketing também é uma ferramenta que cria vantagens competitivas à empresa e ajuda a prever resultados, por forma a preparar os próximos passos organizacionais, como afirma Limeira (2010). Estes autores relatam que o marketing é uma atividade que compreende e implica o rumo a ser tomado pela empresa, constituindo uma função empresarial que visa criar valor para o cliente.

Nesse sentido, o marketing antecede necessidades com o propósito de satisfazê-las, levando a que, ao beneficiar relacionalmente o conhecimento do seu cliente ou consumidor, determinada empresa tenha vantagem competitiva sobre a concorrência.

Todas as definições anteriormente assinaladas remetem para empresas ou organizações com finalidade lucrativa. Porém, Lindon et. al, (2004) afirmam que, para que possa igualmente aplicar-se as organizações sem fins lucrativos, a definição de marketing deve ser mais ampla: definem o marketing como um conjunto de métodos e de meios de que uma organização dispõe para promover nos públicos pelos quais se interessa os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.

Por último, todos os estudiosos da área sublinham que, além de promover um determinado produto ou serviço, interessa ao marketing compreender o comportamento do consumidor e identificar *targets*.

Todo o marketing do futuro residirá na análise desse consumidor, nessa analítica de preferências.

1.1-A dinâmica do marketing

O conceito de marketing é a ideia mais central e dinamizadora da ação do próprio marketing. Ele evolui ao longo do tempo; empresas orientadas para produção e a engenharia têm respondido às alterações na envolvente económica a fim de se tornarem organizações orientadas para o marketing, na perspetiva de Zikmund (2006).

O mesmo autor defende que o conceito de marketing é um conceito triplo, constando nas seguintes vertentes:

- a) Orientação para o consumidor.*
- b) Lucratividade de longo prazo em vez de volume de vendas.*
- c) Perspetiva transfuncional.*

a) Orientação para o consumidor

No primeiro conceito, os consumidores são o centro das atenções das atividades elaboradas pela empresa. Segundo o conceito de marketing, o consumidor deve ser visto como o ponto central ao redor do qual a empresa gira. Simplificando, a empresa cria produtos (bens ou serviços, ou ambos) tendo em mente as necessidades dos consumidores.

Num segundo momento alerta para que a orientação ao cliente não quer dizer que se deve fazer tudo para lhes agradar, mesmo sem lucros, e sim potenciar a perspetiva sustentável da empresa.

b) Lucratividade de longo prazo

Ter orientação para o cliente não significa ser escravo dos seus menores caprichos. No conceito de marketing, está implícito o pressuposto da continuidade da empresa dentro de um ambiente competitivo, e a empresa deve ter lucro para sobreviver ao longo prazo. Dando um exemplo, a maioria dos consumidores gostaria de ter um Porsche a um preço inferior a US\$ 15.000.

Contudo, como os custos de produção desse carro excedem claramente esse valor, a empresa com certeza fracassaria se procurasse satisfazer tal desejo.

c) Uma perspetiva transfuncional

O pessoal do marketing não trabalha isolado dos restantes sectores da empresa. As ações de pessoas em áreas como produção, crédito, pesquisa e desenvolvimento podem afetar os esforços de marketing de toda uma organização. De modo singular, o trabalho dos profissionais de marketing afetará as atividades em outros departamentos. O surgimento de problemas é quase inevitável, ainda que haja esforço integrado e amplo na empresa.

Os profissionais de marketing precisam assumir uma perspetiva transfuncional, eficaz de modo global.

A atividade do marketing é uma atividade organizacional de carácter holístico e as suas práticas afetam de forma transversal a empresa.

O marketing auxilia na criação de mecanismos que ajudam a prever situações e que tenham como objetivo suprir as necessidades dos clientes, sem deixar de se focar no lucro e sustentabilidade da empresa.

Para o marketing é primordial manter a empresa no lucro e na racionalidade dos custos quanto a produção; é igualmente necessário produzir bens ou serviços consoante o cliente que temos e queremos alcançar.

Por isso, em várias vertentes temporais também, a atividade do marketing mostra o seu carácter holístico.

Além da satisfação do cliente, o marketing procura satisfazer outros sectores dentro da empresa. Pela sua abrangência, um plano de marketing, ao ser bem aplicado, vai alcançar os vários vetores e sectores da empresa, desde a produção, distribuição, promoção, etc.

Fazer marketing é, assim, construir todo o processo de planear e executar a conceção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias e serviços, bem como criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais (*American Marketing Association* AMA, 2013).

O conceito acima descreve aspetos fulcrais de marketing, tendo acima de tudo como finalidade aspetos mais centrados na satisfação do consumidor. No entanto, hoje, a sua mais apta definição configura-se como uma atividade conjunta de instituições e de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, segundo o AMA, citado por Menezes et. al, (2016).

1.2-A adaptabilidade do marketing

O marketing foi, inicialmente, associado ao simples processo de vendas, e as empresas limitavam a ação desse marketing. Tal situação atualmente mudou devido à dinâmica dos mercados e às características que vieram a ganhar as empresas globais, face às necessidades de constantes mudanças.

Como referem Lindon, et. al, (2004), durante muito tempo o marketing confundia-se com a venda. A estas funções iniciais vieram juntar-se as várias formas de comunicação que tinham como missão apoiar o trabalho das vendas.

As empresas tomaram gradualmente consciência de que, para conservar e desenvolver os seus mercados, não bastava procurar escoar um produto já produzido a um preço fixo.

Com as empresas a utilizarem o marketing numa perspetiva mais estratégica e operacional, os resultados desta prática influenciavam no desempenho da empresa de forma mais holística. Assim, a utilização das várias ferramentas do marketing ajudava a prever substancialmente o comportamento do mercado e a estabelecer o tipo de cliente a quem oferecer o produto ou bens.

Como afirmam Lindon, et. al. (2004), era necessário, antes mesmo de o produzir e de o conceber, assegurar que o produto dispunha de clientes. Por isso, era necessário partir da análise das necessidades do mercado para decidir o que se ia produzir e o preço ao qual se venderia.

O marketing procura sempre criar vantagem competitiva e fidelizar de forma satisfatória o cliente, mas manter um cliente satisfeito é uma tarefa que requer tempo e trabalho árduo.

O marketing não procura só criar relações de troca entre uma organização e o mercado, mas procura igualmente mantê-las ao longo do tempo. A manutenção das relações de troca entre duas entidades existirá enquanto ambas reconhecem vantagens nessa troca. Com o tempo, a mudança das necessidades do mercado implica o ajustamento da oferta das organizações de modo a continuar a satisfazer essas necessidades.

O bom relacionamento com os clientes e o elevado nível de satisfação dos mesmos é uma das funções do marketing, função que ajuda a fortalecer a credibilidade das empresas e que leva a que as empresas percebam que, se utilizarem isto para fidelizar um leque de clientes, haveria mais estabilidade no mercado.

As empresas, segundo Lindon, et. al, (2004) aperceberam-se, além disso, que, para a maior parte dos produtos, a conservação de uma clientela fiel supunha que os compradores estivessem plenamente satisfeitos e que, conseqüentemente, era necessário assegurar-lhes serviços pós-venda.

Realmente, é necessária uma constante leitura de mercado para que as estratégias não falhem. Todavia é crucial ser-se minucioso e ter disciplina na atuação para se conseguir atingir os objetivos, dado que, com o desenvolvimento dos mercados e a criação cada vez maior de mercados livres, o contacto com culturas e serviços diferenciados fazem com que se inove muito mais nas práticas de retenção de clientes.

Portanto, as estratégias de marketing direcionam minuciosamente as suas atividades para que a empresa alcance os seus objetivos.

O desenvolvimento destas estratégias de marketing adequa a demanda a uma combinação de disciplina e flexibilidade por parte da empresa, com o constante aprimoramento da estratégia em virtude das mudanças ocorridas no mercado (Kotler e Keller, 2012).

Para Ambrósio (2007), o marketing contemporâneo simboliza uma filosofia organizacional voltada para a satisfação das expectativas do cliente, com o propósito de gerar resultados positivos para a empresa.

Esta filosofia do marketing é destinada a gerar valores que satisfaçam os clientes, sendo que, em contrapartida, isso significa fidelizá-los, mas também colocar os clientes a par do que têm consumido, o que gera ainda mais confiança e aceitação.

Para fidelizar o cliente é indispensável que, depois de adquirir o produto ou serviço, se mantenha a confiança e o conhecimento atualizado, sendo cada vez mais exigente e célere o perfil do novo cliente, assim como o mercado instável em que se atua.

Como descreve Las Casas (2006), «a conotação mercadológica do marketing» é bastante abrangente. Não é somente utilizada para auxiliar as organizações a vender mais, mas também para organizar quaisquer processos de troca.

Em última instância, confirmamos que o emprego de estratégias de marketing nas empresas pode elevar o grau de conhecimento dos consumidores acerca do produto e corrigir mercados, entre outros efeitos.

1.3-A criação de valor e a satisfação de clientes

O valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Assim, o valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Deste modo, o custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço (Kotler,1998).

Constante e impulsivamente, o consumidor compara os custos com os benefícios, situação que o faz sentir ou não satisfeito pelo produto adquirido, e assim estipula subjetivamente o valor do produto e a satisfação do seu consumo.

As empresas têm diversas vezes apostado na maximização da entrega de valor, por ser uma estratégia que também determina a satisfação do cliente e porque através dela se consegue diferenciar da concorrência. A maximização da entrega de valor é uma ferramenta aplicável a muitas situações e agrega muitos *insights* (Kotler, 1998).

Para Las Casas (2006), o marketing voltado para o valor pode ser entendido como a sintonia das atividades organizacionais direcionadas à construção de valor e satisfação para o consumidor. Para o consumidor, o valor é substancialmente menos importante do que os benefícios associados aos custos de um determinado produto.

Segundo Kotler e Keller (2012), “o único valor que uma empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes”, sendo que o objetivo da empresa é proporcionar mecanismos que retribuam valor ao cliente.

Cada cliente poderá fazer uma leitura diferenciada do valor do produto que consome, dado que essa qualidade pode ser analisada ou compreendida de forma diferente para cada grupo de cliente por ser uma característica subjetiva.

Na perspetiva de Pride e Ferrel (2001), o valor é uma leitura subjetiva que o consumidor realiza dos benefícios retirados aos custos na determinação da importância de um produto. A análise de valor faz com que a empresa perceba os seus pontos de atuação; através destas análises consegue-se conhecer ou prever a situação da concorrência face aos nossos produtos ou serviços.

Para Kotler e Keller (2012), os gestores de marketing elaboram análises de valor para o cliente no intuito de apontar quais são os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos de seus concorrentes. Para esta análise ter eficácia, os autores enumeram e descrevem cinco etapas, a saber:

- 1- **Identificar os principais atributos e benefícios valorizados pelos clientes:** os consumidores são consultados acerca dos níveis de desempenho, atributos e benefícios que buscam ao optar por um fornecedor e produtor. É preciso definir de forma abrangente os atributos e benefícios que compõem a decisão do cliente.
- 2- **Avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos e benefícios:** os consumidores são requisitados a alistar o grau de distintos atributos e benefícios. O profissional de marketing deve reunir as avaliações divergentes em diferentes segmentos.
- 3- **Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes nos diferentes valores para os clientes em relação a sua importância:** os consumidores relatam o desempenho da organização e dos concorrentes nos respectivos atributos e benefícios.
- 4- **Examinar como os clientes num segmento específico avaliam o desempenho de uma empresa em relação a um grande concorrente sobre um atributo individual ou uma base de benefícios:** a empresa tem a possibilidade de cobrar um preço mais elevado caso os seus produtos e benefícios ultrapassem os do seu concorrente, podendo até mesmo manter o mesmo preço para obter a maior parcela de negócio de mercado.
- 5- **Monitorizar os valores para o cliente ao longo do tempo:** de modo a acompanhar as mudanças ocorridas na economia, tecnologia e recursos, as empresas devem refazer constantemente os seus estudos acerca da classificação de seus concorrentes e do valor para o cliente.

Kotler (1998) acredita que os consumidores estimam qual a oferta que lhes dará o maior valor. São maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimentos, mobilidade e renda. Formam, assim, uma expectativa de valor e agem sobre ela. A sua satisfação e a probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada.

Para Las Casas (2006), os mercados são muito grandes e muito complexos, constituídos por consumidores com diferentes necessidades e desejos.

A dimensão e complexidade do mercado faz com que seja difícil atender e agradar integralmente seus clientes. Os profissionais de marketing têm como tarefa identificar e dividir segmentos de mercado em grupos reduzidos para poder atendê-los com eficiência.

Ou seja, estabelecer um target e constituir um mecanismo de segmentação é uma forma de conhecer os indivíduos que consomem os nossos serviços ou produtos, podendo assim satisfazer e reter clientes.

Quadro 1.

Exemplo: A e B

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30

Fonte: própria

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30

B.

O primeiro quadro A, apresenta uma descrição generalizada de um mercado dinâmico. A sua organização é universal e sem alguma sequência ou separação de alvos. É um mercado frio e difícil de se realizar, pelo facto de não haver uma organização lógica e sistemática de disposição dos alvos. Por isso, a retenção e satisfação da clientela depende de um esforço dobrado.

Em contrapartida, o segundo quadro designado por B, descreve o mesmo mercado, mas com uma ordem sistémica que dispõe de targets definidos.

É um mercado conhecido e mais otimizado, que dá ao marketer uma visão mais específica e detalhada na sua atuação, porque se consegue reconhecer o perfil e os gostos do grupo alvo, sendo a sua leitura mais direcionada. Deste modo, é mais prático satisfazer e reter o cliente.

Segundo Kotler e Keller (2012), muitas empresas empregam o marketing de mercado-alvo para competir com os seus concorrentes de forma mais eficiente.

2-O marketing pessoal na perspetiva de vários críticos

Ballback e Slater (Martelli, 2007) relatam que a definição de marketing pessoal teve origem nos Estados Unidos, na década de 50, e foi-se intensificando no decorrer do tempo, ganhando mais notoriedade nos últimos anos.

Segundo Kotler (1998), o marketing pessoal surgiu com o intuito de melhorar a carreira profissional e as experiências pessoais, procurando valorizar o ser humano nas suas particularidades específicas e assim agregar valor à sua marca pessoal.

Para estes autores o marketing pessoal era um instrumento próximo, a fim de melhorar a carreira e valorizar o ser humano.

O marketing pessoal busca desenvolver uma identidade marcante no indivíduo, distinguindo e evidenciando-o no mercado de trabalho. «O marketing pessoal é uma estratégia individual para atrair, desenvolver, fidelizar contactos e relacionamentos que nos projetam do ponto de vista pessoal e profissional» (Medeiros, et. al, 2013, p. 26-27).

Para consistência destas características é necessário que a atuação do indivíduo seja o reflexo verdadeiro das suas características pessoais, características que serão naturalmente reconhecidas pelos outros.

Por isso, a solidificação do marketing pessoal é um processo que não deve basear-se somente na forma, mas sim abranger as características mais intrínsecas, ou seja, além da aparência imediata, é rigorosamente indispensável trabalhar as qualidades e competências diversas, estruturantes de cada um.

Segundo (Medeiros, et. al, 2013, p.27), há quem se preocupe apenas com a forma e se esqueça do mais importante: do conteúdo, do desenvolvimento das especificidades intrínsecas e valiosas de cada sujeito humano.

Na mesma senda, existem autores que apresentam o marketing pessoal como um instrumento implícito que pode ser utilizado eficientemente, fazendo com que a postura, o conhecimento, a apresentação, a comunicação, as atitudes e a ética nas ações do dia a dia possam alavancar como um todo a própria vida profissional (ou, pelo contrário e na sua ausência, esboroá-la).

Ora, a forma de construir a marca pessoal depende muito do contexto em que a pessoa está inserida e das ferramentas que tem ao seu dispor. Há profissionais com bons desempenhos na sua área de atuação, que possuem um bom relacionamento natural com todos os tipos de pessoas, e que, ao dispor igualmente de uma formação adequada, acabam por deter vantagem competitiva sobre os profissionais estritamente académicos.

Pozza (2013) alerta para a importância aos juízos de valor expostos nas redes sociais, apelando a que sejam uma partilha de vários e diversos assuntos e imagens interessantes, uma vez que, se o marketing pessoal for construído de forma negativa enquanto pessoa social, isso irá denegrir a própria imagem profissional. A revelação pelas atitudes é fulcral.

Portanto, o marketing pessoal é um conjunto de estratégias naturais, mas também procuradas e construídas em conhecimento, implícitas e explícitas. Através dele é possível um bom destaque do grupo, criando para si uma imagem, imagem esta que de uma forma ou de outra a vai posicionar dentro da empresa.

É a construção paulatina e deontológica da sua marca pessoal, que deve ser construída dentro da marca organizacional.

Para Sawicki e Storti (2016), o marketing pessoal é a maneira que o indivíduo utiliza para se promover por meio da sua imagem, que é criada de acordo com as características do indivíduo e em sintonia com finalidades próprias.

Para tal, é necessário estudar formas para minimizar pontos fracos e potencializar os pontos fortes. O indivíduo pode moldar a sua imagem de acordo com o que quer transmitir no mercado, com o propósito de propagar a sua marca pessoal.

O marketing pessoal ajuda a construir a marca pessoal adequada para alcançar o sucesso profissional.

Assim, enquanto ferramenta, o marketing pessoal ajuda na divulgação de um produto específico e original, sendo que este produto é a própria pessoa em si, como profissional ou indivíduo comum. É o (...) conjunto de ações planeadas que facilitam a obtenção de sucesso pessoal e profissional, seja para conquistar uma nova posição no mercado de trabalho, seja para manter sua posição atual.

Essas ações compreendem não só a divulgação de uma melhor imagem de nós mesmos, mas também o aprimoramento das nossas deficiências e o investimento em novas qualidades (Ritossa, 2007, p.17).

Segundo Kotler (Silveira et. al, 2017), o marketing pessoal investe numa nova disciplina na qual se utilizam os conceitos e instrumentos do marketing em benefício da carreira e das vivências pessoais, valorizando o ser humano no seu tempo.

O marketing pessoal é uma ação que, em si, deve ser seguida por algumas ferramentas quer sejam físicas, quer sejam emocionais. Mello (2006) indica que o marketing pessoal é constituído por cinco ferramentas básicas que, quando utilizadas em conjunto, dão resultados mais positivos:

- a) Embalagem do produto (o que é dizer, neste caso: aparência pessoal); a aparência é muito importante nas relações humanas, visto que nada conseguimos fazer para mudar a primeira impressão. Esta é determinante, dado que consiste na empatia ou antipatia de primeiro contacto; neste período inicial, a primeira forma de comunicação (física e aparente) tem muita importância.
- b) Higiene pessoal: características de bem-estar e de cuidado pessoal sublinham e garantem igualmente a formação da «primeira impressão positiva». O asseio e o cuidado de si é fulcral para o conforto do outro interlocutor.
- c) Conteúdo (competência, carácter, honestidade, fidelidade): demonstrar uma postura idónea e convincente faz grande diferença, tal como cumprir sempre com o prometido e assumir os erros de maneira honesta e sincera. Estas atitudes refletem o nosso «conteúdo» como pessoa individual ou profissional.
- d) Postura física (credibilidade): a linguagem de um olhar não evasivo, o peso de um sorriso no momento certo, os ombros retos, o tronco vertical, os gestos manuais coordenados, etc., são sinais externos de uma postura segura e credível.
- e) Comunicação: ainda que qualquer tipo de gesto e até os mais ínfimos detalhes da pessoa comuniquem, são instrumentos poderosos do indivíduo a sua projeção da voz, o vocabulário que usa, os exemplos que dá, as imagens que suscita, etc.

Todos os aspetos físicos e materiais se plasman na comunicação pessoal por excelência, sendo por isso que a comunicação é uma das formas identitária da humanidade.

Para o sucesso da marca pessoal é essencial trabalhar estes aspetos. Através da perceção e domínio do marketing pessoal conseguimos transmitir o valor que temos, o que serve para demonstrar o valor acrescentado, marcando a diferenciação que realmente existe entre nós e outros indivíduos (Medeiros, et, al. 2013, p.27).

2.1- Um mix do marketing pessoal

Ao rever a literatura da área, Dias et, al. (2016) afirmam que nos deparamos com as mais variadas nomenclaturas para o composto de marketing. Alguns autores denominam-no marketing *mix* ou *mix* de marketing ou, ainda, composto mercadológico.

O conceito que melhor resume o composto sistematizado talvez esteja nas versões dos autores Kotler e Armstrong (1997), Cobra (1992), que definem o composto de marketing como um conjunto de componentes tecnológicos e estratégicos que permitem desenvolver uma estratégia de marketing capaz de responder ao composto mercadológico, sendo este constituído por quatro elementos centrais, agrupados em variáveis conhecidas como os quatro P's de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Na ótica de Dias et. al, (2016) o marketing *mix* é um composto estratégico que acrescenta eficácia à empresa e a ajuda a atingir os seus objetivos a médio ou longo prazo e da maneira mais racional possível. Daí, convém que se defina primeiro a estratégia para depois lhe ajustar o *mix*, dado que depende da escolha estratégica a razão pela qual o composto deverá ser diferente.

Não só o produto, porém, mas também a pessoa pode ser classificada no composto do marketing enquanto produto que responde ao *mix* do marketing. Segundo Massari (2012), a aplicação do composto de marketing (também conhecido como 4p's para gerar interesse com relação a uma determinada pessoa), não deve ser artificial, mas sim algo que flua de maneira espontânea, pois é através do mesmo que a visão de habilidade, liderança e carisma será transmitida.

Massari, (2012), descreve «os 4p's do marketing pessoal» como um conjunto de instrumentos de posição dos administrados para a programação de uma estratégia de marketing. E apresenta-os:

a) o Produto (EU): a análise do produto-pessoa é muito complexa, pois existe profunda compreensão das competências e deficiências do profissional em questão. Não obstante, deve ser feita.

b) o Ponto de venda: o produto/pessoa é vendido em vários locais, podendo ser adotado independente do espaço em que se encontra.

c) o Preço (valor recebido): é fundamental valorizar as qualidades, agregar valores e atributos, identificar o seu valor e o seu serviço.

d) a Promoção (divulgação): é preciso colocar o produto em evidência. A divulgação pessoal permite o surgimento de relações e amplia a rede de contacto (*networking*), consequentemente, a divulgação do trabalho para outros mercados e pessoas acontecerá em maior amplitude.

Kotler e Gertner (2004) também apresenta um enquadramento sobre o mesmo assunto mostrando um paralelo entre os 4p's e o marketing de promoção pessoal.

Figura.1- 4p's e o marketing de promoção pessoal.



Fonte: Silveira, et. al, (2017) adaptada para este trabalho

Segundo Silveira et. al, (2017), a figura retrata igualmente as quatro estratégias que podem ser incorporadas e desenvolvidas para aqueles que desejam melhorar o resultado no processo de venda de si mesmo.

A inserção dos 4p's é imprescindível na vida profissional e pessoal e, como consequência dessa estratégia, o desenvolvimento de relacionamentos profissionais é duradouro.

Na construção do produto (marca pessoal) e na sua promoção, dois fatores são, portanto, primordiais: o investimento em si através da formação e a construção procedimental do seu *networking* como prosseguimento dessa imagem.

Pelica (2011) afirma o sucesso, quando cada indivíduo tiver o seu próprio plano de marketing, com um marketing *mix* pessoal definido, estruturado com base na sua identidade (*product*), com uma proposta de valor inerente (*price*), distribuída (*place*) e promovida (*promotion*) de acordo com os seus objetivos pessoais dentro da organização.

2.2-Uma análise SWOT do produto «indivíduo»

Toda a comunicação supõe avaliação. Não há sucesso sem avaliação. Por isso, deverá estar igualmente presente uma ferramenta de discernimento ou avaliação. No fundo, o estilo de vida de cada um acaba por ser um reflexo da sua *personal brand*, como assinala Pelica (2011).

Surge aqui a metodologia de análise hoje estendida e reconhecida como SWOT.

A análise *SWOT* pessoal permite ter uma perceção clara dos seus pontos fortes (*Strenghts*) e das suas fraquezas;

(*Weaknesses*), das oportunidades surgidas;

(*Opportunities*) e das respetivas ameaças;

(*Threats*) com as quais se pode deparar.

Este termo (SWOT), segundo Medeiros et, al. (2010), é uma sigla oriunda do inglês e os autores deste modelo de análise são dois professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen, para os quais ela funciona como uma matriz simples que permite descrever, identificar e posicionar o elemento em análise perante o ambiente que o rodeia.

Para o indivíduo, enquanto fazedor da sua marca pessoal, o que interessa é ter em atenção este prisma de análise e saber que as forças e as fraquezas são características inevitáveis na estrutura de qualquer ser humano. Elas podem detetar-se através de uma análise pessoal que se faz a si próprio, com o intuito de medir a própria individualidade (e, no caso, a própria marca).

As forças serão sempre aspetos a aproveitar e potenciar no nosso desenvolvimento; as fraquezas devem ser detetadas assim que possível, a fim de minimizar o seu efeito (Medeiros, et, al. 2013); as oportunidades e ameaças são fatores externos à nossa pessoa, mas que podem condicionar positivamente ou negativamente o nosso percurso.

É certo que não temos condições para modificar os factos externos, pois eles não dependem diretamente da nossa vontade, estratégia o plano de ação.

Mas podemos aproveitá-los no sentido de evitar o impacto negativo das ameaças ou conseguir minimizar os seus efeitos (Medeiros, et, al. 2013).

Para isto, é imprescindível a elaboração de uma análise SWOT para conseguirmos identificar antecipadamente e planear melhor cada detalhe e a forma como lidamos com estas condições.

Figura 2

No caso pessoal, propomos um exemplo próximo:

Forças Organização Mestrado Atitude	Fraquezas Inglês Assertividade
Oportunidades Novas tecnologias Apoios do governo	Ameaças Crise económica Taxa de desemprego

Fonte: Medeiros et, al. (2010)

As oportunidades são as circunstâncias que devemos aproveitar na nossa construção individual, dado que a marca pessoal enquanto construto dessa imagem deve ser bem enquadrada nas oportunidades favoráveis.

Entretanto, as ameaças não devem nunca ser ignoradas, como referem Medeiros et, al. (2010), pois são uma conjuntura que convém considerar na definição de qualquer percurso.

Para Medeiros et, al. (2013), a aplicação da análise SWOT ao indivíduo significa refletir sobre aquilo que somos e planejar a melhor forma de nos impulsionarmos antevendo possíveis cenários.

2.3- O posicionamento do produto «indivíduo»

Quantas vezes num expositor do supermercado ou numa vitrine, o individuo escolhe o produto pela embalagem, pelo brilho atrativo das cores que apresenta ou ainda pela simples memória auditiva, dado que ouvimos falar dos mesmos e não dos outros?

A possível resposta é: fomos atraídos pela imagem, pelo rótulo, pelo espaço que ocupam, pela presença social e, por fim, pelo seu valor monetário.

Com isto conseguimos perceber que o sucesso da marca pessoal de algumas pessoas deriva da correta utilização que fazem do seu marketing pessoal e no estabelecimento do seu posicionamento.

É caso para questionar: se eu fosse um produto, que posicionamento teria?

Ou em que fase de crescimento estaria?

Segundo Medeiros et, al. (2010) nós somos realmente um produto, o mais importante dos produtos: se nos valorizarmos, seremos valorizados.

Para conseguirmos perceber e categorizar que tipo de produto somos, e se nos estamos a valorizar como deve ser, é necessário identificarmos claramente os nossos propósitos, o que realmente pretendemos atingir e de que forma.

Segundo a lógica de Medeiros et, al. (2013), para conseguirmos isto convém definirmos a nossa visão, missão e valores, à semelhança do que fazem as empresas com os seus outros produtos.

Ou seja, questionemos:

a) Visão: devemos sempre projetar para o futuro, perguntando como me quero ver daqui a 5 ou 7 anos. A visão é uma previsão daquilo que realmente queremos para nós, a nossa carreira e família. É um desenho imaginário da nossa marca pessoal.

b) Missão: a missão é, sem dúvida, a razão final de ser do indivíduo na área laboral. É importante perguntar-se: o que estou a fazer para cumprir com a minha missão, que atividade devo realizar para alcançar os meus objetivos?

c) Valores: os valores são os princípios que regulam a nossa conduta enquanto seres humanos normais em diferentes níveis de convivência social ou profissional. São importantes para guiar a nossa visão e realizar a nossa missão.

Os nossos valores ajudam-nos a identificar se o que projetamos se coaduna com o que somos e com o que pretendemos ser.

Em última instância, o projeto de construção da nossa marca pessoal é equiparável ao lançamento de um produto, o produto mais valioso. Porém, convém continuar a questionar: se sou um produto em que fase me encontro atualmente? (Medeiros, et, al. 2013).

Estes mesmos autores definem quatro estágios de permanência do produto marca pessoal: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

a) Introdução: nessa fase estão todos aqueles que começaram a desenvolver o seu produto e a sua marca num local específico, como a sua escola, o seu local de trabalho ou num grupo de amigos e familiares. Nesta etapa poucas pessoas estão convincentes do que seremos capazes de produzir;

b) Crescimento: a nossa marca começa a ganhar reconhecimento e dinâmica. Estamos a ganhar novas competências e a acrescentar valor ao nosso produto. Ganhamos o respeito dos nossos pares. Espontaneamente, as pessoas começam a fazer comentários sobre nós, as nossas ideias e os nossos projetos.

c) Maturidade: estamos absorvidos com inúmeros acontecimentos em que expomos as nossas opiniões e ideias. Somos reconhecidos pelos nossos projetos e existem várias referências ao nosso trabalho nos projetos de outras pessoas.

d) Declínio: neste momento começamos a preparar estrategicamente a nossa saída. Passamos a avaliar a possibilidade de transmitir o nosso know-how e a nossa marca a outro, ou mesmo a vender o nosso projeto. A nossa marca e a nossa «herança» podem perdurar no tempo independentemente do esforço que façamos agora.

Estas fases poderão não ser lineares, mas de forma geral todo o projeto de formação de uma marca pessoal até ela constituir uma marca de referência e sucessos encontra durante a sua trajetória este padrão apresentado por Medeiros et, al. (2013).

3-A marca na perspetiva de vários críticos

Desde sempre as marcas surgiram como sinais de referência ou destaque para os vários produtos. A marca surge como uma questão de credibilidade e definição do carácter do produto. Segundo Martins (2006), podemos definir a marca como união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, geridos de forma adequada e que criam influências gerando valores.

As marcas existem desde sempre ou quase sempre. Nasceram com as primeiras trocas comerciais humanas e foram, de início, sinais rudimentares, inscritos de forma ilegíveis sobre os produtos para autenticar a sua origem. Na maioria dos idiomas, «marca» vem do verbo «marcar». Assim, o termo inglês *brand* vem do francês antigo *brandon*, que designa o ferro para marcar o gado (Lindon, et. al, 2004).

Segundo a AMA (2013), uma marca é o nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que têm o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.

Para Kotler (1998), uma marca é uma forma de identificação; aliás, uma marca identifica não só o produto, mas o vendedor ou fabricante. Essencialmente, uma marca representa a promessa de o vendedor entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade.

A confiança de uma marca é um construto constante, ininterrupto e contingente ao tempo, ou seja, o fortalecimento e credibilidade da marca possivelmente é diretamente dependente do seu tempo de existência.

Para Lindon et. al, (2004), as grandes marcas são, por vezes, as mais antigas. Isto justifica-se porque uma marca pode ter necessidade de tempo para construir a sua notoriedade e estabelecer solidamente a sua legitimidade.

As modernas práticas de marketing permitem hoje criar marcas de modo mais capilar, invasivo e intenso.

A explosão das marcas atuais coincidiu com o nascimento dos mercados de massa e com o desenvolvimento do marketing, nos EUA, na primeira metade do século XX e, em Portugal, sobretudo a partir dos anos 50.

Com o surgimento da marca, o valor do produto atualizou de forma inesperada: um produto igual poderia ser vendido a preço diferente por influência da marca. Esta muitas vezes posicionou-se primeiramente como instrumento económico e só depois como marca ou identidade.

Para Lindon et. al, (2004), embora o marketing seja a ferramenta da marca, paradoxalmente foram os financeiros que, nos anos 80, chamaram a atenção para o valor das marcas e para a necessidade de conceber estratégia de marcas a longo prazo. Foi através da reestruturação de grupos e em situações de venda de marcas que se teve maior consciência do seu valor monetário.

Segundo J. Jallais et. al, (1993) foi feito um estudo importante no qual se interrogaram sobre o papel da marca nos processos de compra. Segundo este estudo diversos fatores incitam o consumidor a interessar-se ou não pela marca: em primeiro lugar, a implicação do cliente na aquisição do produto leva a um grau de compromisso que resulta de múltiplas razões subjetivas ou objetivas, tais como o interesse pelo produto, o grau de prazer, o valor do símbolo, etc.

Além dos benefícios tácteis, o cliente compra por vezes um produto de uma marca “porque sim”. Esta arbitrariedade exhibe um comportamento que é descrito como impulsivo ou irracional, derivando do simples facto de as marcas transmitirem um conforto de bem-estar e satisfação que só os consumidores sabem emocionalmente referenciar, passando imediatamente à sua escolha.

Vários valores produzidos pelos indivíduos em relação às suas marcas de eleição são para não consumidores. Trata-se de meras criações sensitivas, criadas pelos mesmos ao longo das experiências que têm com a marca. Os instrumentos de marketing e publicidade ajudam de forma muito explícita na concretização e sustentabilidade desta referida paixão não categorizada.

Em segundo lugar, o sentimento que o consumidor tem da complexidade da sua escolha decorre das convicções quanto à existência de diferenças entre os artigos oferecidos.

Por outro lado, quanto mais o mercado é visto como disperso, maior é o pedido de informações sobre os produtos.

Assim, para os consumidores, a marca desempenha sobretudo três papéis: facilita as escolhas e economiza o tempo de seleção ao aproximar o nome de uma marca dos seus

atributos conhecidos ou supostos; oferece uma garantia, segurança de qualidade ou de confiança, para o cliente que pensa que a notoriedade da marca o protege de qualquer sentimento de insatisfação; e, por fim, ajuda o cliente a identificar-se com o modelo simbolizado pela marca escolhida.

Com as marcas, os indivíduos são mais objetivos e direcionados porque têm conhecimento, garantia e segurança no que vão de comprar. A heurística de consumo nestes casos tem pouca influência: os indivíduos compram por uma identidade que os representa e os pode caracterizar, e esta entidade é a marca.

Um indivíduo assíduo dos sapatos de sola vermelha da casa *Louboutin* não abdicaria deles por outra marca ser mais barata, duradoura ou mesmo mais falada. O que importa primeiramente para o consumidor da marca é o conceito por si criado e definido como estilo de vida.

Por outro lado, confiança e sentimento, de posse levam a que os consumidores criem por si insights nunca definidos pelos criadores das mesmas marcas. Entre a marca e o consumidor há, pois, uma ligação sentimental e indizível, difícil de captar na lógica mercantil objetiva.

3.1-Alguns *insights* da marca pelo consumidor

Segundo Kotler e Gertner (2004), as melhores marcas trazem uma garantia de qualidade. Porém, uma marca é um símbolo ainda mais complexo. Para este autor, ela pode conduzir até seis fortes níveis de significados:

a) Atributos:

A princípio, uma marca traz logo consigo certos atributos. A marca Mercedes sugere imediatamente preço alto e também qualidade de construção, boa engenharia, durabilidade, elevado prestígio, alto valor de revenda, velocidade, etc.

A empresa em causa pode utilizar um ou mais destes atributos para divulgar o carro. Durante anos, o Mercedes foi anunciado com o seguinte título: “trabalho de engenharia que não é oferecido em nenhum outro carro do mundo”. Isto serviu como plataforma de posicionamento para projetar outros atributos do carro que nem dependem da engenharia (como o design ou a decoração interior).

b) Benefícios:

Uma marca é mais do que um conjunto de atributos. Os consumidores não compram atributos, compram benefícios e/ou emocionais. O atributo durabilidade pode ser transformado em benefício funcional: “não terei que comprar um carro novo por muitos anos”. O atributo preço elevado pode ser traduzido em benefício emocional: “o carro ajuda-me a sentir importante e admirado”. O atributo qualidade de construção pode ser transformado em benefício funcional e emocional: “estou seguro no caso de um acidente”.

c) Valores:

A marca também transmite algo sobre valores do fabricante. Assim, a marca Mercedes representa alto desempenho, segurança, prestígio etc. e a empresa deve descobrir grupos de compradores de carros que procuram ou se identificam com esses valores.

d) Cultura:

Adicionalmente, a marca pode representar certa cultura, ou seja, questões identitárias e significativas. A marca Mercedes representa a cultura alemã: organizada, eficiente e de alta qualidade e pretende transmitir esses conceitos.

e) Personalidade:

Uma marca de excelência visa também projetar certa personalidade, um modo de estar ou de possuir quase pessoal. Se a marca fosse uma pessoa, animal ou objeto, o que viria à mente de quem a usa? A marca Mercedes pode sugerir um forte chefe coerente (pessoa), uma leoa reinando (animal) ou um palácio grande e austero (objeto).

Às vezes, a marca pode assumir a personalidade de uma pessoa, de uma entidade, de um espaço ou de porta-voz bem conhecido.

f) Usuário:

A marca sugere e inspira o tipo de consumidor que compra o produto. Ficaríamos surpresos se víssemos uma rapariga de 20 anos de idade a adquirir um Mercedes... Porém, seria normal que o fizesse um alto executivo de 55 anos de idade! Os usuários são, por norma, aqueles que se relacionam com os valores culturais e com a personalidade do produto.

Quando o consumidor tem conexão e simpatia pela marca, esta já está «vendida». O consumidor torna-se fiel à marca quando sente que adquiriu um benefício, ainda que seja um benefício com valor intangível.

Importa sim que ele se sinta realizado e satisfeito pela aquisição: a marca em si eleva a importância do produto para o consumidor.

Uma marca bem trabalhada pode representar toda uma cultura, desde os seus aspetos extrínsecos aos intrínsecos, como no exemplo assinalado (a Mercedes é um automóvel que sem dúvida representa a cultura alemã no consciente coletivo).

Por sua vez, a Apple representa a cultura norte-americana, como a Ikea representa algo importante na nação sueca.

A personalidade de uma marca tem muito a ver com a projeção dos atributos de que ela dispõe. Tal como conhecemos uma pessoa convivendo algum tempo com a mesma e de forma natural conseguiremos descrevê-la, quer seja o seu carácter, hábitos, costumes e possíveis fraquezas, assim acontece também com as grandes marcas.

Só ao possuir ou usar um carro da marca Ferrari ou Lamborghini se aprende o seu verdadeiro valor e o seu grau de importância, só assim se consegue descrevê-los com características personificadas.

Por conseguinte, as marcas, quando adultas e bem posicionadas, sugerem o seu próprio target, facto que acrescenta o seu prestígio e sublinha ainda mais a sua personalidade, fazendo prever o seu cliente típico. Não seria exetável que um individuo de classe média baixa, muito jovem, com meses de trabalho ou auferindo o salário mínimo nacional pudesse ser hipotético comprador e dono de um Ferrari, tal pelo simples facto de não ser um usuário que represente os atributos da mesma marca. As expetativas de mercado não o assinalam.

Este juízo de valor reside na crença basilar do marketing, a saber: de que os usuários das marcas são aqueles que relacionam os valores culturais e personalidade da marca com os seus próprios valores e capacidades.

3.2- A personalidade da marca

J. Jallais, et. al, (1993) enumeram três importantes conceitos para explicar as relações entre os consumidores e as marcas:

a) o primeiro é a sensibilidade às marcas. Considera-se que um consumidor é sensível às marcas quando, ao consultar as informações sobre a marca, esse conhecimento vai desempenhar um papel criterioso, determinante e orientador na formação das suas escolhas.

b) o segundo é a fidelidade as marcas. Considera-se fidelidade a ligação constante do consumidor, de forma mais ou menos exclusiva, a uma ou várias marcas pré-definidas, ao longo de compras sucessivas e identificadas.

c) o terceiro é a característica ou tipologia do ato de compra. A atitude do cliente ou consumidor pode ser mais ou menos exigente, metódica e racional, ou pelo contrário, pouco refletida, espontânea e mais impulsiva.

Em todos os casos, as marcas são sensíveis e devem ser sempre trabalhadas para atingir níveis mais globais, onde todos os itens são importantes e trabalhados para o consumidor. Deste modo tornam-se mais fortes e representativas.

Segundo Lindon et. al, (2004), numa oferta com produtos muitas vezes indiferenciáveis, em situações de *blind test* (ou seja, experiências em que os participantes não podem ver reveladas a marca dos produtos que testam) a certas bebidas alcoólicas, perfumes, produtos de entretenimento, televisores, etc., constatamos que as marcas com identidades gráficas próprias mais facilmente reconhecíveis são fortíssimos pontos de referência que balizam os atos de decisão ou indecisão face à compra.

Segundo Kotler (1998), uma marca precisa de ser cuidadosamente administrada para não depreciar seu valor patrimonial. Isto exige a manutenção ou a melhoria da consciência da marca, da sua qualidade e da sua funcionalidade percebida, das suas associações positivas e assim por diante.

Grandes marcas oferecem muitas vezes valores intangíveis ao estabelecer uma ligação emocional com os seus consumidores: esse patamar é muito elevado e os consumidores habituais atribuem a essas marcas formas de personificação muito poderosas para si mesmos.

Às vezes, os insights percebidos pelos consumidores das marcas repercutem no seu bem-estar de modo pouco claro, mas muito forte. Aos olhos dos não consumidores dessa marca tal pode parecer um paradoxo: o que estará na base de tal correlação? O facto é que as marcas comunicam de forma intrínseca com os seus consumidores.

Segundo Martins (2018), a ideia de que as marcas têm personalidades ou características humanas é algo que está desde sempre bem patente na literatura do marketing. Azoulay & Kapferer, citados por Martins, (2018), indicam que as pessoas escolhem as suas marcas da mesma maneira que escolhem os seus amigos: além de habilidades ou características físicas, eles simplesmente gostam delas como pessoas.

Para Martins (2018) a personalidade dos indivíduos é percebida através dos seus comportamentos; desta forma, os consumidores podem atribuir uma personalidade a uma marca de acordo com a sua perceção desse “comportamento”.

Num mercado onde já não basta ter produtos e serviços de qualidade objetivamente bons, os profissionais do marketing perceberam que, se as marcas tiverem esse dom implícito da personalidade, estão a dar um significado e a fazer uma interpelação mais intensa aos consumidores, promovendo e depois consolidando uma ligação explícita entre eles e essa marca em detrimento de outras (tal como a confiança e lealdade se conquistam nas relações pessoais).

Em outras ocasiões, um individuo simpatiza com a marca e atribui-lhe personalidade, durante o tempo e as várias vezes em que a consome, acontecendo tal, não porque o individuo a tenha escolhido, mas apenas porque fortuitamente a utilizou.

A esse acaso poderá seguir-se uma experiência inovadora e surpreendente, poderá ele gostar ou não e, entretanto, o tempo e as ocasiões farão com que o individuo atribua uma fraca ou forte personalidade a essa marca.

Concorda-se com Martins (2018), quando afirma que os consumidores podem atribuir personalidade a uma marca de acordo com a sua perceção, sejam eles consumidores habituais, sejam novos clientes surpreendidos.

O que relaciona estes dois perfis é a individualidade arbitrária: a perceção das marcas é individual devido ao grau de subjetividade que a marca possui. A sua comunicação massiva não deve esquecer esta captação indivíduo a indivíduo.

É precisamente neste momento de captação e fidelização de públicos que começa a perfilar-se a mais valia da questão de partida: sabemos que a criação da marca pessoal é e funciona como um produto. Sabemos, igualmente, que um produto tem um valor tangível ou intangível, um posicionamento e, às vezes, um preço, sendo que, para seu desenvolvimento, deve ser promovido e consumido.

Questionamos: até que ponto estas perspetivas valem dentro de uma organização em que se dá relevância ao lisonjeio exacerbado (de si próprio como produto)?

Começamos a chegar ao campo onde a psicologia (e o conhecimento psicológico dos públicos e dos produtos) se evidencia como basilar.

Ao aludir à temática «personalidade» lembramos que, segundo Martins (2018), os primeiros estudos sobre consumo e a sua relação com a personalidade (do produto, do consumidor e da mensagem ou marketing) surgiram precisamente nos laboratórios iniciais da psicologia.

A motivação para o consumo foi considerada um dos assuntos mais centrais da psicologia humana, visto que uma das metas principais da psicologia é identificar os traços e estrutura da personalidade humana enquanto manifesta em todas as suas atitudes.

Um estudo relevante sobre este construto foi o de Allport (1966, p.5) este pensador debruça-se sobre as descrições da personalidade enquanto “a organização dinâmica dos sistemas psicológicos do indivíduo que determinam os seus comportamentos e os seus pensamentos mais característicos”.

Martins (2018) refere que esse mesmo estudo lançou alguns dos fundamentos sobre os quais seria construído o modelo dos cinco grandes fatores da personalidade, comumente conhecido como *Big Five*. O modelo *Big Five* advém de vários contributos de vários estudiosos da área. Esses pesquisadores começaram pela investigação de traços de personalidade já conhecidos; analisaram centenas de medidas desses traços (em questionários de autoavaliação, avaliações de terceiros e experiências) para encontrar os fatores primordiais de personalidade.

Os traços de personalidade encontrados e modelados no *Big Five* são as medidas de personalidade cientificamente mais aceites e mais frequentemente utilizados. Consiste nos seguintes traços psicológicos dominantes:

Uma franca abertura para a experiência (*openness to experience*);

Um bom grau de consciência de si (*conscientiousness*);

A básica extroversão (*extraversion*);

A instabilidade emocional (*neuroticism*) comum aos mamíferos;

E, por fim, a capacidade da agradabilidade (*agreeableness*).

J. Aaker (1997) tentou construir uma escala para medir a personalidade da marca, adaptando este modelo Big Five à área do marketing.

Martins (2018) indica que J. Aaker inicialmente explorou a personalidade de trinta e sete marcas de produtos de diversas categorias com base em *cento e catorze* adjetivos (ou traços) até chegar a *cinco* fatores finais que os resumissem de modo mais pragmático: sinceridade, excitação, competência, satisfação e robustez, eis as variáveis mais universais a que chegou.

A confirmação de que as marcas têm personalidades ou características humanas deveria ser agora contrastado com estas cinco evidências. De modo paralelo à personalidade humana, a metodologia do Big Five interpretada por J. Aaker tem sido emprestada e, por vezes, adaptada, por alguns pesquisadores de marketing.

Se as marcas, como os indivíduos, podem ser descritas com objetivos, então a abordagem utilizada em psicologia pode ser muito interessante e relevante para explicar a personalidade da marca tal como é percebida pelos consumidores (Azoulay & Kapferer, 2004).

Aliás, J. Aaker (1997) define personalidade da marca como um conjunto de características humanas (ou de repercussão eminentemente humana) associadas a uma marca. Mais tarde, vários autores consideraram essa definição muito geral e incompleta (Azoulay & Kapferer, 2004) mas a maioria dos trabalhos recentes sobre a personalidade da marca é ainda baseada nessa escala.

Quadro 2. Escala de medida da personalidade da marca.

Personalidade da Marca				
Sinceridade	Excitação	Competências	Sofisticação	Rudeza
Terra a terra	Contemporâneo	Fiável	Sofisticação	Aventureira
Honesta	Imaginativa	Inteligente	Classe superior	Resistente
Saudável	Jovem	Bem-sucedida	Encantadora	
Alegre	Excitante			

Fonte: J. Aaker citado por Martins, (2018) adaptado para este trabalho

Das cinco dimensões apresentadas pelos autores, duas diferem das dimensões da personalidade humana – sofisticação e robustez – o que faz crer que efetivamente diferentes dimensões podem operar de diferente forma e influenciar os consumidores por razões diversas, ou seja, não há um prisma padrão como modelo base de influência aos consumidores.

Às vezes as influências dependem de veras do contexto ou da disposição psicológica do indivíduo.

Enquanto a sinceridade, entusiasmo e competências são características inerentes ao ser humano, a sofisticação e a robustez são características que o ser humano deseja, mas que pode não as ter, como assinala J. Aaker, agora citado por Guerra (2017).

Lunardo et. al, (Guerra, 2017) analisaram o impacto que as cinco dimensões da personalidade de celebridades exercem na sua imagem enquanto marca e de que forma influenciam a perceção do consumidor.

E concluem (Lunardo, et. al., 2015) que um dos traços da personalidade encontrados difere dos de J. Aaker (1997). Estes autores, em vez de analisarem a robustez, optam por analisar a rudeza – um comportamento insensível por parte de uma pessoa que mostra falta de respeito pelos outros.

Lunardo, et. al, (2015) justificam a alteração deste traço de personalidade afirmando que a robustez proposta por J. Aaker não se mostrou transversalmente válida em estudos com amostras de diferentes países. O mais frequente seria a sua rudeza ou agressividade.

Não se coloca em causa a personalidade: ela é a parte central de identidade da marca e está diretamente relacionada com a fidelidade do consumidor, permanecendo considerada como um intangível de valor acrescentado, fundamental para diferenciação.

O discurso criado pela marca é absorvido pelos seus consumidores e, consequentemente, a marca passa a ter uma personalidade percebida como tal; ela carrega valores anexados à sua imagem e possui personalidade própria (Costa, 2017).

Uma boa estratégia para manter eficiente a personalidade da marca é a boa comunicação. Costa (2017) sublinha que a conexão emocional criada entre a marca e o consumidor é resultado disto.

A personalidade da marca é o que permite ao consumidor expressar-se a si mesmo através do uso da marca, uma vez que a personalidade da marca apresenta aquilo que o consumidor sente que é (J. Aaker, 1997; Yao, Chen, e Xu, 2015).

Psicologia, personalidade e comunicação são, portanto, decisivos no marketing do produto humano.

4- A marca pessoal na perspetiva de vários críticos

Conforme referido, o marketing adapta-se ao produto pessoa e através dele surge o marketing pessoal, uma ferramenta de desempenho mais complexo que surge na década de 50 nos EUA, utilizando mecanismos de gestão e psicologia para se promover o produto pessoa, apresentado como o produto dos produtos, ou seja, o produto mais valioso.

Esta ferramenta serve para atrair, desenvolver e criar uma rede de relacionamentos que ajudam a pessoa a desenvolver tanto a nível profissional, quanto a nível individual.

O individuo por si só é uma imagem, mas através do marketing pessoal o individuo pode adornar a sua imagem para um certo objetivo intencional mais completo.

Hoje, volvidos mais de cinquenta anos, questionamos o valor deste produto específico. Afinal, o que é isso de «marca pessoal»?

Valeu como produto?

É simples vaidade?

É fruto do consumismo de mercado?

É mais um trunfo das empresas capitalistas?

O certo é que todos nós possuímos, desde tenra idade, a nossa pegada ou «marca pessoal». De modo basilar, proponho iniciar a descrição das etapas da marca pessoal do seguinte modo:

a) Uma marca pessoal de nível petiz: é quando o individuo, ainda bebé, já conquista aquela admiração, seja em casa ou na creche, devido às suas habilidades, destacando-se pelos seus procedimentos e muitas vezes pela sua aparência.

b) Uma marca pessoal de nível benjamim: é a criação da imagem que a criança faz de si diante dos amigos na escola, no bairro, através das brincadeiras no parque, os jogos de futebol ou outros desportos, e através do seu modo de proceder.

c) Uma marca pessoal de nível neófito: o jovem adolescente já começa a criar e entender alguns traços da sua personalidade e descobre certos *skills* que possivelmente os outros não o possuem. Esta fase é muito emotiva e pouco racional.

d) Uma marca pessoal de nível sénior: o adulto cria ou não uma identidade mais extrovertida, social e racional, com o intuito de se inserir num mundo complexo, ao qual vai solicitar o seu lugar.

Todas estas etapas marcam a vida humana de modo transversal. Não se confundem com a noção de marca (de produto). Não há muito tempo a palavra marca aludia a simples produtos domésticos: sabão, chá, detergente, graxa para calçado, produtos quotidianos, mais ou menos aborrecidos, que se gastavam e eram substituídos.

A marca era um símbolo de estrita consistência e posicionava-se como elemento material identitário.

Os especialistas explicam que, numa época transitória ou esporádica em que fosse pontualmente possível a adulteração da marca, a sua qualidade e variação de preço não era padronizado. A imagem da marca projetava e sustentava o produto ainda que em ocasiões e períodos duvidosos.

Hoje em dia conhece-se o produto pela marca; atualmente, os produtos podem ser similares e de qualidade quase idêntica, mas a marca diferencia-os e leva-os a diferentes públicos com diferentes personalidades e comunicação.

As marcas contemporâneas implicam um grande envolvimento humano e complexidade psicológica, sendo dissociáveis do fenómeno «marca pessoal» e «marca empresarial».

As marcas são a demonstração exterior e visível de uma afiliação privada e pessoal. Permite que nos definamos a nós próprios em termos de uma linguagem imediatamente compreensível ao mundo que nos rodeia: Diesel, Adidas e Hotéis W representam um estilo de vida. Hermés, Ralph Laurent e Ritz indicam outras personalidades inconfundíveis. São marcas que o indivíduo pode misturar e combinar para construir, realçar e salientar a sua própria autopercepção.

De certo modo, podemos dizer que as marcas «somos nós» ou, se preferível, as nossas marcas pessoais conectam com as marcas de produto ou de empresa.

Peters (Pelica, 2011), foi quem apresentou o conceito de marca pessoal (*the brand called you*) como uma espécie de autopercepção. Peters (2000) tinha como premissa que os percursos pessoais dos indivíduos devem ser vistos como uma marca, marca essa que se construi dia pós dia com o intuito de a tomar como referência e horizonte de sentido para escolhas futuras.

Cada indivíduo deve ser encarado como único, com características e competências que reflitam as suas vantagens competitivas pessoais e os seus fatores críticos de sucesso, tendo em vista a construção de uma reputação de confiança. Este é essencial para cooperação. Em trocas sociais, a originalidade é, depois da confiança, a nota mais fundamental para a personalidade de uma marca, asseveram Wong & Boh (Pelica (2011), seja ela a de um mero produto, seja ela a de uma pessoa.

A marca pessoal pode ser um nome, termo, design, símbolo, ou qualquer outro aspeto que reconheça um produto ou serviço como específico, diferente do outro e doador de sentido ao consumidor, como sublinha AMA (Oliveira & Luce, 2016).

A marca pessoal é o conjunto de características e atributos físicos que definem o indivíduo e o diferenciam dos demais.

A criação dessa marca implica provavelmente um estado progressivo de transformação da nossa aparência quer seja exterior, quer seja interior, com o objetivo de transmitirmos aos nossos semelhantes o grau de importância e valor que temos ou que necessitamos ter para ser reconhecidos.

Para tal devemos adequar-nos aos públicos consoante o status social, tendo em atenção a ética e o civismo.

Peters (2000), Bordin (2003) e Pozza (2013) salientam a importância que a imagem exerce na vida de cada indivíduo. É relevante dar atenção especial ao visual, ter cuidado com a aparência física e vestir-se de acordo com a ocasião, pois o ser humano pensa visualmente.

A aparência é um vestígio forte da imagem da marca de cada pessoa, é necessário cuidá-la, vestindo-se de acordo com a imagem que quer transmitir ao mercado, sendo congruente, sem querer transparecer aquele que não se é, totalmente diferente do seu estilo.

Bordin (2003) explica inclusivamente que o indivíduo deve investir na sua saúde, mantendo uma alimentação adequada, praticando exercícios físicos e destinando um tempo necessário para o descanso, porque isso contribui para uma melhor aparência.

Mas não só de aparência é sustentada a marca pessoal, pois além de ser um registo visual, a marca é todo um conjunto de características, psicológicas, morais e comportamentais. Até por meio das comprovações científicas da biologia, sabemos que cada indivíduo é geneticamente único e tem talentos inatos particularizados.

Estas características individuais podem fazer uma marca pessoal única e inédita, mas para se conseguir gerir e ser eficaz, segundo Bordin (2003), é importante ser uma pessoa determinada, consciente de si, bem-humorada, otimista, humilde e segura.

Desde o primeiro contato, desde a fundação da primeira impressão (como acima vimos), é crucial a relação positiva com o nosso interlocutor. Muito depende desse primeiro contacto para manter e fortalecer relações futuras, sendo que a primeira impressão cria uma imagem poderosa e mais estável na mente das pessoas, difícil de conseguir posteriormente.

Em última instância, a marca pessoal é uma identidade individual que estimula percepções precisas e repletas de significados junto de uma audiência, sobretudo na partilha dos valores e das qualidades que uma pessoa representa. Por tal motivo se lhe refere como sendo “a sua imagem de marca”.

4.1-Os constituintes da marca pessoal

Uma marca pessoal é constituída por vários elementos: a aparência, estilo pessoal, vestuário; o comportamento (atitude e valor); as competências (pessoais, sociais e profissionais); e a sua diferenciação face a outros (o que a torna única).

Todos estes elementos têm de ser coerentes e estar sistematizados num plano de marketing pessoal, de forma a tornar a marca reconhecida no mercado. Tal significa ter notoriedade ou ser *top of mind* (Montoya e Vandehey, 2003).

Além de boas características pessoais, o domínio das tecnologias de informação e de comunicação são ótimos veículos para criação e desenvolvimento da marca pessoal em termos de exibição. Segundo Medeiros, et. al. (2010), devemos olhar para este novo mundo como uma grande oportunidade: dominar mais áreas de conhecimento, aderir a uma maior rede de relacionamento e mostrar ou avaliar os nossos progressos.

Tudo isso pode agilizar o desenvolvimento da marca pessoal.

Em todas as características pessoais valiosas não pode faltar a motivação e a autoconfiança. Estes aspetos são centrais e alimentam os restantes. Devem ser muito trabalhados por qualquer indivíduo que queira construir ou desenvolver a sua marca pessoal.

Segundo Bender (2009), o autoconhecimento é a ferramenta mais necessária para descobrir os pontos fortes e fracos da personalidade pessoal. Aí não devem ocultar-se as fraquezas, mas sim estudar formas de reduzi-las, aprimorando os pontos fortes para melhorar a marca pessoal. É imprescindível, mas também de senso comum, termos um conhecimento certo de nós mesmos: isto nos faz saber onde viemos, porque estamos aqui e para onde pretendemos chegar.

Para Medeiros, et. al (2013), fazer uma retrospectiva do que fizemos pode criar-nos uma sensação de saudável desconforto. Esse desconforto deve gerar ação: muitas das coisas que fizemos foram bem-feitas, mas não terão sido todas.

Há sempre áreas da nossa vida que merecem ser melhoradas ativamente.

A nossa vida deve ser analisada em várias proporções, de um ponto de vista cognitivo e saudável, importa reconhecer as posições fortes, as mais frágeis, identificar advertências e chances.

Uma razoável via de autoavaliação poderia passar pelo modelo anteriormente referido, ou seja, operacionalizar uma análise SWOT individual, a nível pessoal e profissional.

4.2-A influência da marca pessoal

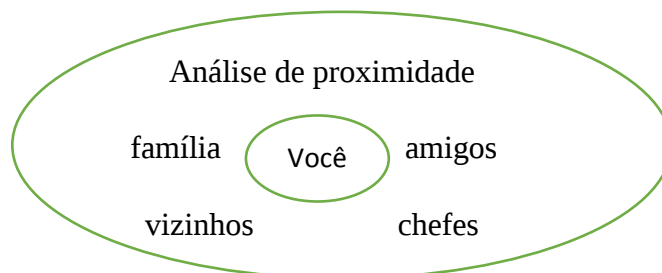
A pergunta norteadora de um produto pessoal poderá ser a seguinte: quão influente somos aos nossos clientes diretos e quão influentes somos aos nossos clientes indiretos? Este tipo de auto-questão deve ser bem analisado e respondido em momentos certos.

Segundo Medeiros et. al. (2013), começamos por analisar a nossa vida em duas grandezas: a de proximidade e da globalidade. Referindo-se à primeira, o autor analisa as coisas mais próximas do indivíduo: a saber, o seu meio envolvente direto (a família), o seu meio profissional (clientes, chefias, colegas de trabalho, fornecedores) e o seu meio social (os amigos, os vizinhos, etc.).

Os gestores chamam a esta análise a “análise do meio envolvente transacional”, no sentido em que todas as relações humanas têm o seu retorno ou transação.

O objetivo desta análise é fazer perceber como o indivíduo identifica e percebe o meio em que se relaciona. Para Medeiros et. al, (2013, p. 40), esta análise serve para perceber de que forma o indivíduo se relaciona e interage com o meio envolvente mais direto, porque essa perceção vai seguramente ajudá-lo a perceber quem é.

Figura.3- Envolve transacional



Fonte: Medeiros, et. al, 2013. P.40

Os autores delimitam o exercício que ajuda o indivíduo a identificar o seu relacionamento com o seu meio envolvente transacional como aquele meio recíproco e que o afeta na perceção de si. O exercício consiste em identificar as principais pessoas com quem interage nessa dimensão de proximidade; depois, deve analisar a relação que tem com elas no sentido de definir as que contribuem ou não contribuem para o seu progresso.

Depois dessa fase de identificação de problemas, deve passar à decisão e à execução: o que vai fazer em cada um dos casos e como o fará num curto espaço de tempo (Medeiros, et. al, 2013. P.41).

Quadro 3

Exercício da envolvente transacional

Quem	Contribui	Não contribui	O que mudar ou manter
(exemplo) colega A. Silva		X	- Critica constantemente o meu trabalho. - Agendar um almoço para perceber as razões

Fonte: Medeiros, et. al, 2013.p.41

- O item «quem»: é a identificação de uma pessoa, situação ou objeto em causa.
- O item «contribui»: tem de analisar esta pessoa, situação ou objeto em causa. Contribui de alguma forma para a construção do seu progresso?
- O item «não contribui»: este serve para analisar a proximidade da pessoa, situação ou objeto no seu grau de ausência de influência contributiva na sua personalidade. Se não contribui, quanto mais rápido desassociar-se dela melhor. Quando se tem por perto uma pessoa, situação ou objeto em situação estática ou indefinida deve ser evitado.
- O item «o que mudar ou manter»: serve para detetar áreas ou gestos de eficácia futura e operacional. Indica a decisão de manter ou mudar face a situações, sendo crucial a motivação pessoal e profissional: a mudança das influências depende estritamente das atitudes do indivíduo.

Um outro tipo de análise, distante, complementar e não de proximidade, é também sugerida como mecanismo de conhecimento e avaliação (de si e do mercado). Trata-se de uma análise global, denominada análise PESTEL. As iniciais referem: “P” a análise ao contexto político, o “E” refere o contexto económico, “S” o sociocultural, “T” o âmbito tecnológico, “E” o ecológico e “L” o legal e jurídico.

Neste modelo de análise integrada devem ser considerados todos os aspetos que indiretamente afetam a vida pessoal e organizacional, sendo que não há capacidade imediata ou próxima de os modificar, muito embora toda a motivação (pessoal e organizacional) pudesse estar presente). São fenómenos externos e extrínsecos aos indivíduos.

Porém, o indivíduo vive neste mundo complexo onde realiza a análise PESTEL. Nela, a marca pessoal deve ser um construto contínuo e planificado no seu horizonte realista. Segundo Sawicki e Storti (2016), para chegar ao sucesso profissional e ter em seu poder um diferencial que o distingue na sociedade, é necessário o uso das “quatro inteligências humanas” em coerência: todo o conhecimento mental, físico, espiritual e emocional devem atuar na mesma proporção e com a mesma finalidade.

A inteligência humana, que se desenvolve através dos órgãos sensoriais (sendo fulcral a visão e toda a sua cultura visual implícita e explícita), sabe intencionalmente onde quer chegar.

O método para essa obtenção final pede apenas disciplina e consciência para identificar o que deve ser feito: é isso que faz do indivíduo uma personalidade com forte domínio da sua marca pessoal.

Como diz o provérbio popular, “só os peixes enfermos nadam a favor da corrente”. É saudável a capacidade crítica e autocrítica; é fundamental saber onde se quer chegar porque se tem consciência de que, onde se está, já não é suficiente. É esta convicção que (quer a nível pessoal, quer a nível profissional, pois, como já mostrámos atrás, têm essa conexão nata) fundamenta a construção de uma marca pessoal com reputação forte.

Enfatiza Brander (2009) que para ter domínio sobre a sua própria carreira e marca, é preciso determinar a direção, pois quem não sabe o lugar onde quer ir, acaba em qualquer lugar. Por outro lado, segundo Sawicki e Storti, (2016), a confiança é que é o elemento essencial para se construir uma boa reputação. Muitos são os autores que referem várias características e competências para construção da marca pessoal com sucesso e sustentabilidade.

4.3-As competências para desenvolver a marca pessoal

Sawicki e Storti (2016) elegem e resumem algumas competências como fundamentais para se desenvolver a marca pessoal no quadro que se segue. Tomam como autoridade vários autores que referem na lateral direita, sendo, por isso, este quadro muito elucidativo quanto à sintonia dos que estudam esta questão na contemporaneidade.

Quadro 4- Competências para desenvolver a marca pessoal

Competências para desenvolver a marca pessoal	
Conhecimento	Sady Bordin (2003) Mário Persona (2004) Arthur Bender (2009) Napoleon Hill (2009) Filho (2009 citado por Silva, 2009) Carlos A. Carvalho Filho (2010) Davidson (2000 citado por Janson,2012) Ramalho (2008 citado por Janson,2012)
Comunicação	Persona (2005 citado por Silva,2009) Rosa (2006 citado por Campos; Walczak; Sousa, 2012) Ramalho (2008, citado por Janson,2012) Davidson (2000 citado por Janson,2012) Arruda (2003 citado por Shaker; Hafiz,2014)
Atitude	Thomas J. Peters (2000) Arthur Bender (2009) Carlos A. Carvalho Filho (2010)
Aparência	Sady Bordin (2003) Thomas J. Peters (2000) Arthur Bender (2009) Edemilton Pozza (2013)
Confiança	Thomas J. Peters (2000) Arthur Bender (2009)

	Carlos A. Carvalho Filho (2010)
Diferenciação	Robert Heller (1990) Clare (2007, citado por Shaker; Hafiz, 2014) Arthur Bender (2009) Carlos A. Carvalho Filho (2010) Davidson (2000 citado por Janson, 2012)
Reputação e credibilidade	Thomas J. Peters (2000) Arthur Bender (2009) Napoleon Hill (2009) Carlos A. Carvalho Filho (2010) Rosa (2006 citado por Campos; Walczak; Sousa, 2012)

Fonte: Sawicki e Storti, (junho 2016)

a) O conhecimento

Ninguém recebe grande credibilidade quando afirma ter conhecimento de algum caso sem antes demonstrar resultados. O conhecimento provado e reconhecido exalta a imagem do indivíduo. Quando esse conhecimento está certificado ele é inclusive teórica e praticamente seguro.

Segundo Bender (2009), o conhecimento é importante, mas o certificado de formação não é diferencial num currículo se a pessoa não conseguir compreender para onde quer ir. antes de escolher e definir o curso que pretende fazer e como usá-lo a seu favor. Esse conhecimento deve ser também conhecimento próprio e autodeterminado.

b) A comunicação

A comunicação tem relevância pelo facto de o individuo necessitar cativar a atenção e passar a sua credibilidade ao mercado de trabalho. A comunicação é uma forma de luz que ajuda a elucidar que tipo de imagem de marca se está a construir. Janson (2012) enfatiza a importância da comunicação pois saber ouvir e falar na mesma proporção gera afinidade entre as partes.

c) A atitude

A forma como nos posicionamos em relação à nossa imagem de marca determina o nível de crédito que receberemos. A atitude faz-nos ser proativos e resilientes porque a formação da marca pessoal é um processo demorado e, às vezes, difícil.

Segundo Peters (2000), é relevante ter atitude em relação à vida profissional, aperfeiçoando-se continuamente, sendo uma marca que proporciona harmonia, confiabilidade e credibilidade, tendo clareza do foco, uma vez que cada um é responsável pela formação da sua identidade pessoal.

O mesmo autor continua afirmando que o indivíduo deve reconhecer o que realmente valoriza na sua vida, descobrir a sua personalidade e definir a sua marca pessoal.

d) A aparência

A aparência sempre foi dos primeiros aspetos a ser considerado nas transações sociais, concretamente em entrevistas de emprego, apresentações familiares e no efeito primeira impressão, ou seja, como quando nos interrelacionamos pela primeira vez com o nosso semelhante (tal como anteriormente referido).

Segundo Sawicki e Storti (2016) a aparência é um vestígio forte da imagem da marca de cada pessoa, sendo necessário cuidá-la, apresentando-se de acordo com a imagem que quer se transmitir ao mercado, sendo congruente com marca e a personalidade.

e) A confiança

A confiança é uma característica em que se deve investir muito, por ser um construto contínuo e demorado para se conseguir, mas também delicado ao perder-se. Carvalho Filho (2010) expressa a importância que o CHA (conhecimento, habilidade, atitude) apresenta como fundamentos de confiança, a trave principal na construção da marca pessoal. Ainda segundo Carvalho Filho (2010) é necessário cumprir com todas as promessas feitas, tanto na vida pessoal, como profissional, pois só dessa forma a divulgação dissemina a sua marca.

Assim, para manter a estabilidade, não se deve prometer o que não se tem capacidade para cumprir. Legalmente, é essa a base de uma promessa.

f) A diferenciação

Para Shaker e Hafiz, (2015), a marca pessoal está alicerçada na comunicação. A diferenciação consiste na forma como o indivíduo apresenta ou comunica os seus atributos pessoais: tal é o que o distingue no mercado de trabalho. Já Bender (2009) acredita que a diferenciação ou especificação é a palavra chave para se definir um profissional de sucesso, pois o indivíduo deve especializar-se num segmento para se tornar referência. Quanto mais única a referência, maior a diferenciação.

g) A reputação

Por último, no quadro das competências pessoais para a realização de uma marca, o indivíduo precisa cuidar da sua reputação. Esta é a forma como o público o vê: é através das suas atitudes, promessas, provas dadas e outras competências importantes para construção da marca pessoal que se constrói respeito na sociedade (Bender, 2009).

O respeito reveste-se de contínuos detalhes: ser assertivo e exigente consigo mesmo, cumprir promessas (pequenas ou grandes), honrar compromissos, manter a palavra, mostrar lealdade, saber reconhecer falhas, etc. Nele assentam sucessos e fracassos para a reputação (quando perdida). Hill (2009) sublinha quão fundamental é este respeito revestido de honestidade para se tornar uma pessoa de sucesso e ter boa reputação.

Ora, é exatamente aqui, nesta final e conotada noção de respeito, reputação e honestidade que voltamos a colocar a nossa pergunta de partida (dado que nos aproximamos do momento de a incluir de modo integral): quanto valerão estas perspetivas e competências-chave dentro de uma organização em que se der relevância ao lisonjeio exacerbado? Nada, porventura.

Nada valem porque, se as competências acima descritas assentam todas no valor genuíno da motivação e da confiança, o lisonjeio (quando artificial e provocado, é, portanto: exacerbado) será um instrumento destrutor.

Porém, de modo a que esta rápida resposta (negativa) à nossa questão de partida não seja uma mera resposta emocional e, portanto, uma resposta ilegítima em sede de conhecimento comprovado, sigamos a pista ou o raciocínio dos autores e mestres da temática.

4.4- A dimensão da marca pessoal

Considera Bender (2009) que existem dois tipos de leituras da marca “Você /eu mesmo”, ou seja, a marca pessoal. Existe a leitura interna, ou identidade de marca, que é exatamente como pretende ser identificado no mercado segundo os seus valores e atributos.

A outra é a leitura ou visão externa à sua imagem de marca, ou seja, a perceção que a sua audiência tem em relação à sua imagem (Bender, 2009). Esta leitura externa pode transcender a sua própria motivação e desejos, com efeitos imponderáveis.

Para definir e, de certo modo, controlar as dimensões da marca pessoal é necessário definir as consequências, padrões e estilos de relacionamentos que a pessoa tem na sua interatividade com os outros.

Guerra (2017) afirma que podemos definir as dimensões e domínio da marca pessoal de acordo com a “esfera de influência” que se pretende atingir na relação com os outros. Segundo Montoya e Vandehey (2003) ela pode atingir três níveis: o nível defensor, que associa a marca pessoal a uma tendência, correndo o risco de ser de curta duração; o nível lançador de tendências, onde se influenciam pensamentos, mas se mantem a presença social numa esfera alargada, de modo a que a presença se mantenha, mesmo que a tendência defendida acabe; e o nível ícone, patamar este que não é fácil de atingir, mas uma vez conseguido, tende a crescer organicamente.

Especifiquemos estes níveis das ditas «esferas de influência»:

a) Nível Defensor

Há marcas pessoais que são formadas e que, até certo ponto, influenciam facilmente várias pessoas, mas que, em contrapartida, não são sustentáveis e duram pouco tempo, porque provavelmente a sua construção foi associada a uma tendência esporádica, sazonal ou passageira.

b) Nível Lançador de tendências

Neste nível procura-se influenciar o pensamento alheio relacionando a marca pessoal com uma referida tendência mais potente que a do primeiro nível. Neste patamar trabalham-se aspetos mais intrínsecos e de nível social muito alargado, em defesa de uma causa ou tendência importante a nível social.

E, ainda que esta causa termine um dia, haverá sempre um grau de reconhecimento, também na imagem pessoal (porque houve feitos que transcenderam grupos).

c) Nível Ícone

O terceiro nível regista um trabalho árduo. Elabora-se diariamente, revê-se, continuamente se protege e desenvolve, tendendo a uma certa «eternização de procedimentos», sempre com vista à originalidade e ao mercado de excelência. Neste patamar uma marca pessoal é referência *inter pares*, ou seja, para outras marcas do mesmo nível superior.

Nas três etapas aludidas, a marca pessoal é a projeção de certos aspetos da personalidade do indivíduo, competências e valores que, conseqüentemente, estimulam percepções significativas nos outros acerca do próprio (Montoya, 2003). Mas, e segundo o mesmo autor (2003), a melhor construção da marca pessoal deve respeitar oito leis ou pilares (sendo que só o terceiro nível, o nível ícone, é que as cumpre integralmente).

Quadro. 5- Pilares do construto da marca pessoal

Normas da marca pessoal			
Especialização	Liderança	Personalidade	Distinção
Visibilidade	Unidade	Persistência	Boa vontade

Fonte: As oito leis da marca pessoal, (Montoya, 2003, pág. 4)

a) Especialização: de forma a não se tornar confusa, a marca deve ter como base uma área de especialização que pode ser definida por habilidades, comportamentos, estilos de vida, missões, produtos, profissões ou serviços;

b) Liderança: é necessária chefia, na vez que as pessoas querem e precisam de alguém que as influencie e lhes reduza as incertezas;

c) Personalidade: a realidade da pessoa anima a que as pessoas se possam correlacionar, de modo falível, mas positivo e autêntico;

d) Distinção: importa criar impressões fortes, expressando-se de forma diferente de outros no mesmo domínio;

e) Visibilidade: uma marca pessoal tem que ser vista constante e repetidamente, sob várias modalidades;

- f) Unidade: deve haver uma certa coerência entre a vida pessoal e a vida pública;
- g) Persistência: não há atalhos na construção da marca pessoal e, por isso, quem parece surgir “do nada” teve anos de trabalho e persistência anteriormente;
- h) Benevolência: aquelas marcas que demostram benevolência, obtêm perdão e tolerância das outras marcas e pessoas mais facilmente.

Curiosamente, e a despeito dos diversos quadros de competências que temos registado nesta revisão da literatura sobre o assunto, há líderes (embora poucos) que construíram a sua marca pessoal com padrões pouco ortodoxos e extrapolaram todas as formas de vivências e compreensão social.

Têm em comum com o perfil que estamos a traçar o facto de ter usado outras ferramentas e outras competências, mas com uma finalidade igual, isto é, a construção de uma marca pessoal duradoura e respeitada.

Para Montoya (2003) o fundamental é que o indivíduo deve ser específico, deve conseguir detetar os seus *skills* e *backgrounds* para não ser generalista nem superficial. Deve focar-se no que quer ser conhecido e trabalhar esta habilidade que o torna único ou especial.

Ser assertivo é igualmente uma característica indispensável, assim como ser empático e comunicador é benéfico para se construir uma marca pessoal no seio do grupo; por outro lado, ser original e admitir falhas é uma forma de ser autêntico. A construção da marca pessoal é relativamente contingente pois nem sempre o termo construção da marca pessoal significou ser uma pessoa socialmente bem relacionada, honesta e digna de respeito.

Porém, a marca que perdura e que influi mais e mais constantes desejos de imitação é, com mais frequência, a que se baseia na confiança e honestidade.

É certo, todavia, que uma marca pessoal não se constrói no anonimato. E regressamos aqui, uma vez mais, à interrogação de partida: poderá ser legitimada a bajulação, o lisonjeio, a adulação e seus sinónimos como forma de marcar presença e influenciar?

Alguns indivíduos (pouco convencionais) e algumas marcas (pouco claras) não se impuseram mercê dessas mesmas características? Poderá ser notória e ganhar notoriedade a marca pessoal do indivíduo excessiva e insensatamente lisonjeador?

5- A bajulação ou lisonjeio exacerbado na perspetiva de vários críticos

O lisonjeio exacerbado, também intitulado bajulação, é um tema pouco abordado e até contraditório nos autores que sobre ele se debruçam. Por vezes, esses autores partem de premissas muito diferentes, o que agrava a divergência nas conclusões de uns e outros.

O que é certo é que há uma corrente de pensamento que descreve e entende a bajulação como uma estratégia organizacional para se posicionar dentro da empresa; considera-a ferramenta individual e de utilidade grupal. Em contrapartida, outros especialistas em gestão organizacional (mas não só pois também a nível familiar e social lato) reprovam essa prática descrevendo-a como ilusão disfuncional e atraso relacional, prejudicando de forma transversal qualquer convivência humana.

No parecer de Cabral (2009), a bajulação não é, de forma alguma, parceira dos miseráveis, dos desconhecidos ou dos carenciados; muito pelo contrário, ela ameaça arruinar grandes famílias e grandes empresas, podendo deitar abaixo impérios.

Porém, grandes tutores, líderes, pedagogos e, até, grandes marcas empresariais utilizam o elogio ou lisonjeio como reforço positivo, como alento e alavanca motivacional legítima em situações organizacionais concretas. Consideram-no num sentido psicológico instrumental e potenciador, usando-o para dinamizar mais positivamente a atitude dos indivíduos.

Advogam que, quando se parte da aprovação e do elogio (mesmo quando não totalmente sincero, e sim na esperança de o ser ou merecer), a confiança e o desejo de corresponder ao elogio torna mais fiável a atitude daquele que foi elogiado.

Como distinguir, pois, indivíduos, situações e aplicações de diverso valor pedagógico através do elogio ou lisonjeio?

Desde já importa referir que, para nós, marketing pessoal não é, nem pode ser bajulação ou lisonjeio exacerbado, balofo e vazio de realidade. Quantas vezes nos deparamos com indivíduos que têm conquistado aparente sucesso apenas devido à sua arte de saber mostrar-se, conseguindo realmente chamar à atenção e ser notados? (Medeiros, et, al. 2013). Embora esse indivíduo tenha apenas um efeito passageiro (e, portanto, vá desaparecer ao perder a competência primordial antes indicada da reputação e credibilidade), como detetar ou anular imediatamente a sua ação?

Para responder a isso, Costa (2016) inspira-se em Plutarco que, na obra “A maneira de distinguir o bajulador do amigo”, caracteriza o lisonjeador exacerbado como um ator que se aproveita da vulnerabilidade do lisonjeado. Ou seja, só há lisonja exacerbada se o interlocutor for frágil, embevecido com sua própria vaidade.

Segundo La Rochefoucauld (Medeiros et, al., 2013), «a bajulação é a moeda falsa que só circula por causa da vaidade humana».

Portanto, como desde há séculos deduziu o clássico Plutarco, o bajulador é dissimulado e, na maioria das vezes, todo o seu ato de relacionamento e interação é de interesse pessoal, teatralizando várias situações para fim próprio.

O bajulador finge a semelhança dos gostos que está na origem da relação ou da amizade (Costa, 2016). Ele é hábil em metamorfosear-se ao sabor das circunstâncias, seguindo a policromia do camaleão. A relação falsa e exacerbada só ocorre para subjugar-lo e valer-se do seu poder, fingindo-se amigo.

As técnicas utilizadas pelo bajulador são estritamente pensadas e empregues nas oportunidades achadas por ele certas: tem uma grande capacidade de adaptação, facto que confunde a construção digna da marca pessoal. Quando estes procedimentos são sustentáveis nas empresas podemos deduzir que existem aí gestores que sentem necessidade disto, carentes de segurança ou que têm características mais frágeis a nível de autopercepção.

Para McShane e Von Glinow (2014), a bajulação é qualquer tentativa forçada e ilícita de aumentar a consideração de um determinado indivíduo, mediante elogios ou semelhanças advertidas com grandes líderes ou grandes feitos de referência.

Qualquer ato que não seja verdadeiro dentro da organização, qualquer despiste de comportamento que busca chamar a atenção de alguém com fins meramente pessoais é bajulação, conforme descrevem os mesmos autores acima referidos (2014).

A bajulação representa-se de diferentes formas e sob diversas ocasiões, tais como concordar com o superior hierárquico sem exercer o próprio espírito crítico, mesmo sendo uma ideia fútil ou fracassada, lisonjear de forma exacerbada o chefe numa comemoração em público ou em privado para obter a sua simpatia, camuflar o verdadeiro sentimento (por exemplo, a indiferença) exibindo-a como adoração.

Segundo Costa (2016), o bajulador entra em ação segundo uma “técnica” que não é previsível, mas antes, de intuição cabal da oportunidade e do momento em que esta se apresenta. Para alguns adutores, este comportamento quotidiano é-lhes banal, e não discriminam meios socialmente não éticos para alcançar seus objetivos pessoais.

Aliás, McShane e Von Glinow (2014) especificam que a bajulação em si é uma das táticas de influência mais eficazes que alguns indivíduos encontram dentro da organização para promover o seu sucesso profissional, em termos de salários e promoções.

Ao ser eficaz tende a ser reproduzida (ou pelos mesmos indivíduos ou por outros que neles se inspiram).

Costa (2016) compara o bajulador ao homem efémero, o “homem dos instantes e das mudanças” que é um homem inconstante e inseguro, mas hábil na resiliência -pelo que pode defender agora uma ideia e a qualquer instante mudar essa ideia por influência superior ou, somente, para ser bem visto.

A instabilidade caracteriza o perfil deste *Mister Yes*: quando advertido, passa a ser evitado e eventualmente corrigido. Mas a bajulação é um estado psicológico e emocional que, na medida em que for mais ou menos habitual, ilude o próprio praticante, levando-o a pensar que está a utilizar técnicas de marketing pessoal: gestos (que funcionam como truques ou manobras) tais como servir o café do chefe, abrir a porta do carro, elogiar a gravata do chefe de forma propositada, exacerbar o lisonjeio de um relatório, usar um mesmo utensílio ou adereço que o chefe preza só com o fim de ser notado, inscrever-se no mesmo clube de padel ou posicionar-se a defender ardentemente uma ideia (mais ou menos vazia) vinda do superior hierárquico (e, sobretudo, quando todas estas atitudes são conscientes e deliberadas), tudo isto faz claramente do colaborador um bajulador.

5.1- A bajulação e a sua disfuncionalidade

McShane e Von Glinow (2014) afirmam que, mesmo reconhecendo a bajulação como uma das técnicas de influência mais eficazes para promover o sucesso imediato, quem adota altos níveis de bajulação é menos influente e menos possível de ser promovido se e somente se a lisonja for percebida pelas chefias como falsa e egoísta. Se não for detetado pelas chefias ou lideranças, essa lisonja poderá ser mesmo motivo (talvez efêmero, mas motivo, ainda assim) de uma promoção.

Os autores especificam e categorizam então duas diferentes formas de bajular, sendo uma funcional (ou técnica de influência eficaz, emocional e constante para promover o próprio sucesso) e outra disfuncional (porque compromete a própria coordenação e integração organizacional).

Costa (2016) discorda desta diferenciação, mesmo reconhecendo a legitimidade de um indivíduo à sua promoção e criação da marca pessoal. Para Costa (2016), bajular é sempre disfuncional e não leva ao sucesso, mas a um atraso organizacional.

Há, porém, duas formas de bajulação, uma mais inteligente e estável do que outra.

O autor apresenta dois perfis bajuladores, o homo *ephêmeros* e o homo *polýtropos*, sendo que o *ephêmeros* é equiparado ao (já citado por Plutarco) camaleão e o *polýtropos* a um polvo. Este último é “homem de mil artifícios” que se apresenta como flexível, resiliente e sempre senhor de si.

Considera que ele é instável apenas na aparência, podendo utilizar as mesmas armas que o bajulador camaleónico, mas em momentos e ocasiões próprias respeitando sempre que possível a ética e deontologia organizacional. Inteligente, astuto e resiliente, sabe aguardar a sua ocasião com mais sabedoria, frieza e oportunismo do que o bajulador emocional, imediato e algo infantil ou teatral.

5.1.1-Os níveis de bajulação

McShane e Von Glinow (2014) ainda propõem uma técnica maior, arquitetada e infimamente planeada. Essa técnica de influência conhece-se como “autoapresentação” ou prática de moldar ativamente a nossa imagem pública. Essa publicidade de imagem pode ser completamente forjada em obediência a uma anterior autodeterminação fictícia, criando fortes personalidades de alguém inexistente.

Os autores consideram a autoapresentação como uma estratégia comum para quem quer avançar no trabalho e manter privada a sua vertente pessoal e social.

Segundo estes autores a bajulação é, então, cotada a três níveis estratégicos diversos, dois de nível organizacional e um de nível social:

Quadro.6

Organizacional	Social
-Bajulação	Autoapresentação
-Alto nível de bajulação.	

Fonte: Própria

Como estratégia social, a autoapresentação não lhes merece nenhuma crítica menos positiva, muito pelo contrário. Distanciam-na da mera bajulação e da bajulação exacerbada porque faz focar o indivíduo nas competências que pretende apresentar, nos resultados que ele prevê, nos números que exhibe.

Em companhias multinacionais são particularmente permeáveis a este estilo de autoapresentação. Os líderes (na música, na *lifestyle*, no desporto e, sobretudo, no futebol) são praticantes desta estratégia e a verdade é que os seus contratos dependem e flutuam com a sua autoapresentação -que acaba por funcionar como uma autopromoção justificada pelos resultados. O mérito dos resultados contábeis define o patamar do colaborador (Medeiros et, al. 2013) e todas as coisas que não são autênticas nem contábeis têm pouco tempo de durabilidade.

Nas empresas bem lideradas e geridas, o espaço de promoção do simples bajulador é habitualmente limitado. Mas, nessas mesmas empresas, a liderança por autoapresentação é bem-vinda, garantindo qualidade, uma certa competição interempresarial e excelência organizacional.

5.2-As medidas dissuasórias de bajulação

Repetindo Bello (2016), o elogio saudável é sempre humanamente bem-recebido. Contudo, deve ser verdadeiro e não calculista, louvando um comportamento ou um resultado e nenhum outro aspeto mais íntimo. Estas três linhas podem talvez concentrar aquilo que, em revisão de literatura, é súplica conciliadora de vários autores.

Após essa conclusão parcial, surge agora a pergunta: poderão ou deverão as empresas combater e eliminar a prática da lisonja exacerbado simples?

Medeiros et, al. (2010) apresentam algumas soluções através da avaliação de competências e gestão de conhecimento: esses instrumentos de gestão podem inviabilizar que as pessoas se façam passar por aquilo que não o são.

Realmente, fazer avaliação de desempenho de forma periódica ajuda a destacar os colaboradores, a diferenciar os níveis em que cada colaborar se encontra, quer em termos de conhecimento do negócio da empresa, quer em termos de conhecimento da razão de ser da empresa. É necessário que as empresas (e não só a nível de recursos humanos) apostem em conteúdos de qualidade, pessoas fortes, personalidades autênticas e transparentes, com vontade de progredir e fazer carreira.

A nível de gestão do desempenho dos colaboradores, um sistema justo requer padrões claros de comparação do desempenho: Cunha sugere que essa clareza reside na avaliação contínua (Rego, et, al. 2015). Para se ter um resultado eficaz e mais justo na avaliação do colaborador e conseguir diferenciar práticas anti organizacionais (algumas minando o clima organizacional) é pertinente seguir padrões.

O sistema de benchmarking para avaliação de quadros é fulcral porque uma empresa sustentável não é um sistema fechado: convém-lhe buscar práticas inovadoras, algumas com efeito dissuasor para avaliar os seus colaboradores de forma capilar, distinguindo com eficácia os mal-intencionados e bajuladores daqueles que, com a sua marca pessoal, fortalecem a organização.

Segundo Rego et, al. (2015), os padrões para avaliar o desempenho devem constar de dois tipos de informação:

- a) o que deve ser feito no trabalho e que resultados devem ser esperados;
- b) o modo como deve ser feito (isto é, que medidas objetivas e subjetivas podem ser consideradas).

As medidas objetivas têm a vantagem de anular subjetividades e arbitrariedades nas avaliações. As medidas subjetivas podem diminuir uma certa arbitrariedade, pactuando para não deixar desconfortáveis os avaliados menos seguros de si.

Há muitas formas dissuasórias para identificar, dissuadir e travar a bajulação na empresa para além da avaliação contínua: referimo-nos a atividades extras, organizadas pela empresa, como jogos de futebol, atividades competitivas, desafios em grupo e outras práticas, que exigem a manifestação do indivíduo tal como é fora da empresa. Estas avaliações também dão maior potencial desenvolvimentista, pois assinalam as pessoas e não apenas os resultados que devem alcançar, mas também o modo como devem prosseguir-los (Rego, et, al. 2015).

Porém, como todas as estratégias humanas, tem as suas falhas, havendo quem por ser já inveterado nos seus hábitos não seja nem aí desmascarado. É caso para confirmar que a lisonja pode conferir uma segunda natureza ao lisonjeador.

No quadro que se segue, sugerido por Rego, et, al. (2015), comentamos um modelo mais pormenorizado e idóneo de boas práticas e bons resultados na avaliação positiva do desempenho.

Quadro-7. Exemplo de medidas objetivas e subjetivas a avaliar

Objetivas	Subjetivas
Número de documentos processados.	Qualidade de trabalho.
Tempo despendido na realização de tarefas	Aptidão para coordenar
Número de erros	Aptidão para analisar
Número de páginas escritas	Aptidão para avaliar
Quantidade de novos clientes	Cumprimentos de regras de pontualidade
Redução do número de processos pendentes	Qualidade de propostas apresentadas

Apresentação dos relatórios dentro dos prazos	Espírito de equipa
Redução do tempo medio de atualização	Capacidade de comunicação
Redução média de processamento de despesas	Capacidade de gerir comportamentos
Aumento da taxa de descontos nas compras	Empenho no trabalho
Redução da quantidade de não conformidades	Qualidade do serviço prestado

Fonte: Rego, et, al. 2015

Com base nesta grelha, o bajulador e o autoapresentado terão, certamente, resultados de avaliação diferenciados, e a eloquência desses resultados fundamentará o discernimento das chefias.

5.3- A relação entre bajulação e sustentabilidade

De que forma quer o bajulador ser reconhecido e recordado pelos outros? Como cordial, pró-ativo, franco, correto, positivo, dinâmico ou como alguém oportunista ou desprezível? A forma como uma pessoa se destaca quase se consegue perceber na sua forma de se expressar oralmente, pois cria vínculos de comunicação continuada (Medeiros, et, al. 2013).

O bajulador está sempre por detrás de uma máscara; o seu disfarce é estavelmente assumido porque o mesmo é incapaz de gerir de forma natural situações ocorrentes ou novas. A sua forma de se fazer notar é apegar-se e tentar de qualquer forma agradar o representante máximo.

Segundo Rubins (1974), o disfarce é assumido para combater um estado de medo e de fragilidade, ou seja, quando individuo assume um subterfúgio da sua verdadeira personalidade para se apresentar diante dos outros, provavelmente é o modo que o mesmo encontra para se identificar e não ser chamado à razão. Deste modo, consegue sempre fugir das responsabilidades e não assumir erros, mas com o tempo acaba por perder a capacidade de distinguir qual é a sua verdadeira personalidade.

O problema da máscara é o problema da relação entre ser e aparência (Vattimo, 2017): acaba por se esfumar.

Quando, numa organização, o indivíduo que lidera (ou a pessoa que possui poder), consciente ou inconscientemente tem influências sobre o grupo e necessita captar atenção de forma disfuncional com procedimentos desmedidos, mediante práticas anti organizacionais, insistindo de forma errada para chamar à atenção sobre a sua pessoa, e faz questão obrigatória de ser tratado por adjetivos qualificativos que o fazem sentir-se veemente engrandecido, eis que aí temos um indivíduo com uma personalidade exposta e expondo lisonjeio exacerbado.

Esta situação fá-lo sentir-se constantemente idolatrado e dá-lhe a ilusão de onnipresença. Realmente, ele é um indivíduo que inconscientemente é manipulado pelo falso culto de personalidade dos seus súbditos, que igualmente com ele procedem de modo bajulatório, aproveitando a sua vaidade para dela igualmente retirar partido ou benesses pessoais.

O sistema do simples e rude lisonjeio exacerbado perpetua-se a si mesmo.

5.4-A relação entre bajulação e narcisismo

O narcisismo contemporâneo tem raízes no primitivo humano.

Tal como então, e a partir do momento em que se estabelecem as primeiras autoridades (familiares ou sociais, políticas ou profissionais), ele surge como medida de sobrevivência e de poderio da espécie.

O narcisismo impele, porém, «ao melhor do outro», ao desejo de se superar. O lendário mito de Narciso não se prende à paixão pelo seu próprio reflexo (como foi erroneamente interpretado durante séculos), mas com o fato de não se reconhecer nele (Pinsky e Young, 2009, p.88) e se admirar como «um outro», como «aquele que se desejava ser».

Esta dualidade em Narciso leva, precisamente, a uma certa teatralidade na vida do bajulador: ele cria uma personalidade que considera válida, e em função dela compromete tudo o que naturalmente não julga possuir.

Por outras palavras os indivíduos narcísicos não são totalmente auto conscientes, mas sim dissociados do verdadeiro *self* (*próprio*), podendo sentir-se assombrados por esparsos sentimentos de solidão, vazio e autoaversão.

Podem procurar substituí-los por sentimentos de afeto e de importância alimentados pelo *Outro* (Pinsky e Young, 2009, p.88). Este *Outro* na sua maioria é o líder, pessoa ao qual são exibidas as conquistas com o intuito de o seduzir, sentindo o adulator alguém importante e notado. O seu principal objetivo é estar próximo desta entidade.

As pessoas narcísicas encaram o mundo como um espelho em que a sua vida gira em torno de uma busca permanente de um reflexo agradável como forma de amainar sentimentos de vazio ou rotina (Pinsky e Young, 2009). A maneira de agir deste indivíduo tende sempre a ter alguém como referência maior: daí a estreita relação entre narcisismo e lisonjeio.

O bajulador mais básico não acredita em si e utiliza discursos programados, mencionando sempre o chefe, como referência para dar a entender o seu grau de proximidade a esta figura. Para Cabral (2009), o bajulador apercebe-se das situações (mas não se si mesmo) e, tal como um objeto que é esculpido, ele transmuta-se e molda-se, adaptando-se e conformando-se por meio da imitação daqueles aos quais pretende conquistar o coração ou o poder.

Os autores Pinsky e Young (2009) descrevem o narcisismo como um estado psíquico com duas nuances: o narcisismo saudável e a personalidade narcísica. Para os autores existem indivíduos psicologicamente saudáveis que exibem traços narcísicos, traços estes que podem afetar a personalidade de uma forma positiva quando não houver exageros, ao contrário da personalidade narcísica (compatível com uma adulação doentia).

A diferença entre os dois tipos é que o indivíduo narcisista psicologicamente saudável consegue destacar-se do seu mundo fechado e reconhecer os seus procedimentos, mantendo o controlo das várias ações e conseguindo parar quando percebe que está a invadir o espaço do semelhante de modo ilegítimo.

Pelo contrário, o indivíduo com personalidade narcísica não consegue perceber que os seus atos são notados pelos colegas e que a sua insistência em agradar a hierarquia é exacerbada, incómoda e muito disfuncional, originando mau clima organizacional.

Na organização contemporânea pode ser possível e até conveniente manter o narcisista saudável, na medida em que este chegará à sua própria autoapresentação e esta gera valor à organização. Pelo contrário, o simples adulator inconsciente não leva a organização ao progresso e deve ser, pois, evitado.

5.5 - A relação final entre lisonjeio, narcisismo e autoapresentação

Para o desenvolvimento de uma personalidade psicologicamente saudável que possa conduzir a uma boa elaboração da marca pessoal, (Kernberg, 1992) aponta quatro requisitos primários:

- a) O primeiro aspeto descreve o facto do individuo necessitar de desenvolver um conceito integrado do self, bem como um conceito integrado do Outro (Baldwin, 2013, p.49);
- b) O segundo assinala que a característica estrutural da personalidade normal é a força do ego, responsável pelo seu carácter afetivo, controlo de impulsos e de sublimação de pulsões (Kernberg, 1992 citado por Baldwin, 2013, p. 49).
- c) O terceiro aspeto requisita a presença de um superego integrado e maduro, o qual é formado a partir de integração da representação de si e da representação objetual, e pelo desenvolvimento de um nível intrapsicológico superior, relativo às relações objetais. Este desenvolvimento permite ao individuo a capacidade de agir com responsabilidade e de forma ética, com valores e ideias.
- d) O quarto aspeto prende-se com a necessidade do individuo aprender a gerir os impulsos libidinosos e agressivos de forma adequada, o que significa ser capaz de estabelecer relações íntimas, sexuais ou saudáveis com o Outro (Baldwin, 2013).

Ao recorrermos a este estudo de Baldwin (2013) não queremos provar que o bajulador é um individuo psicologicamente instável, ou um individuo sem inteligência ou até incoerente. Pelo contrário, queremos com isto tentar explicar que o reconhecimento do Self é uma das medidas que o próprio deve potenciar para conseguir desapegar-se do Outro (bajulado). Ou seja, quanto mais consciência tiver de si, mais o bajulador se poderá distanciar da sua prática de adulação.

Se conseguir assumir uma identidade verdadeira, conhecer o seu ego, conseguirá ser responsável e terá desta maneira controlo sobre os seus impulsos. Isto levará a pessoas a agir mais vezes de forma ética e responsável: poderá ser então «modelo» e «Outro» para alguém.

Concluímos que a personalidade narcisista simples está muito próxima da personalidade de um bajulador simples. Contudo, na nossa ótica, o contributo maior destas páginas foi aquele que nos permitiu compreender que a raiz mais profunda do narcisismo coincide com a proposta mais consciente da autoapresentação (segundo o modelo já sugerido por McShane e Von Glinow em 2014). Esta proposta seria a única marca pessoal de excelência, exigente e elevada por si mesma, em mecanismos de autodeterminação e de autossuficiência, mas sem desrespeito pelo núcleo organizacional, antes pelo contrário, investindo a marca pessoal numa mais valia grupal (marca empresarial).

O que nos leva a constatar que a nossa pergunta de partida pode merecer uma resposta que a nós próprios surpreende, dada a sua complexidade psicológica: há uma saudável afirmação do indivíduo no narcisismo pessoal, narcisismo saudável esse que pode ser investido num criterioso modelo de autoapresentação (marca pessoal), podendo e devendo este ser, por sua vez, articulado com a marca empresarial de modo valioso ao grupo.

Ou seja: afirmámos na nossa introdução que «queríamos desmistificar o exercício da bajulação ou lisonjeio exacerbado, indicando claramente quão prejudicial possa (ou não) ser para a tríade colaborador, chefia, empresa». Este intento conduziu a outra afirmação complementar (a nosso ver) mais original: o exercício da bajulação ou lisonjeio, quando não é exacerbado e sim plasmado em autorrepresentação, pode ser conveniente e até indispensável à tríade colaborador, chefia, empresa.

Com esta conclusão, julgamos ter encerrado a resposta à nossa questão de partida.

6 - Uma visão conclusiva

Todas as vivências de trabalho que tive até hoje, embora fossem parcelares, instáveis e até de qualidade diferenciada, serviram-me, porém, como base realista das conclusões que agora deixo.

Como se de um currículo experiencial se tratasse, usei a minha (ainda) inicial presença no mundo organizacional para levantar intuitivamente as questões que aqui procurei responder de modo científico. Considero, então, que fiz uma vinculação da prática à teoria científica levado pela minha perspetiva empírica.

Constatei que a leitura (ou a revisão da literatura atual) sobre a marca pessoal provou ser uma interessante polémica. É simplismo redutor considerar que todo o lisonjeio ou todo o narcisismo sejam negativos ou estéreis. Aliás, a própria noção de «marca pessoal» (fulcro do nosso estudo) seria inexistente ou mesmo imoral face a esse juízo de valor taxativo.

Só pode haver marca pessoal se for legítima a autoapresentação do indivíduo; por outro lado, só há autoapresentação se houver uma boa consciência de si, o que implica uma moralidade, intencional e comprometedora, bem como a entrega e inclusão desses valores em qualquer empresa em que o indivíduo trabalhe.

É esta a visão conclusiva do nosso estudo, de forma linear sumária.

Claro que durante o estudo pude perceber a existência de autores que não separam a marca pessoal do marketing pessoal, descrevendo-os como sendo iguais. É certo que a marca pessoal está estritamente ligada ao marketing pessoal; no entanto, ao longo desta abordagem, consegui entender que há diferenças entre ambos. Por exemplo: a pessoa por si só é uma imagem.

E esta imagem é processada pelo semelhante, enquanto se relacionam, seja de curta ou longa duração, deste relacionamento que pode ser (positivo ou negativo) surgem as impressões; dessas impressões resulta, em princípio, a marca pessoal do indivíduo de acordo ao parecer do observador, porque como já se referiu anteriormente, o homem pensa visivelmente.

Neste sentido também advogam os psicólogos Joseph e Harry Ingham, no seu estudo «a janela de Johari» Ingham e Luft (1955).

O marketing pessoal dedica-se às ferramentas utilizadas para moldar esta imagem e igualmente à estratégia utilizada para transformar a marca pessoal: foca-se mais nas instrumentalidades do que nas intencionalidades.

De facto, a marca pessoal é representação dos nossos valores a uma audiência.

Foi-nos ainda importante admitir que querer ser reconhecido a nível hierárquico é saudável, satisfatório ou mesmo necessário para qualquer colaborador, sobretudo para aqueles que projetam a sua carreira e alinham os seus objetivos com os da empresa.

A demonstração das aptidões é naturalmente indispensável para o destaque, a diferenciação e a avaliação. Mas o ambiente em que se revelam deve ser ético, o que conduz depois ao reconhecimento simétrico dos nossos limites, e a uma efetiva disposição para aprender.

É certo que, como para Medeiros et. al. (2013), a realização mais discreta do marketing pessoal se encontra no funcionário correto, que entrega o relatório dentro dos prazos concordados, que cumpre metas e objetivos e ainda sugere proatividade.

Este indivíduo constrói uma marca pessoal de respeito.

Porém, quanto maior e mais poderosa for a autoapresentação de si de um indivíduo, mais ganha a empresa. Quanto mais marcas pessoais, mais excelência na cultura organizacional. Atualmente, as empresas com mais ousadia tentam criar no seu sistema interno um clima organizacional saudável mais sustentável e mais aberto a marcas pessoais, transformando assim a organização numa empresa autenticizótica.

Ou seja, e em última análise, a marca pessoal pode ser vista como uma digna, forte e valiosa forma de realizar-se a si próprio, realizando objetivos empresariais, projetando a sua imagem individual com mais valia organizacional.

Por último, cabe registar que, a nível conceptual e de conteúdo, o presente trabalho académico reconhece várias limitações, mormente as de carácter empírico e experimental que, em razão económica de tempo, não pudemos seguir. Porém, a invasão do espaço bibliográfico trouxe-nos boas pistas de investigação teórica mais exaustiva e, com agrado, verificámos que toda a aprendizagem valeu a pena.

Aberto a futuras correções, este tema aqui apresentado foi para nós tema de grande importância e até novidade na área do marketing (pela presença forte e central da noção «marca pessoal»), parecendo-nos ser abrangentes e pertinentes as conclusões obtidas.

Bibliografia

- Aaker, J. (1997) Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*.
- Ambrósio, V. (2007). Planos de marketing: passo a passo, São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Allport, G. W. (1966). *Personalidade padrões e desenvolvimento*. São Paulo: Herder; Editora da Universidade de São Paulo.
- Ballback, J. Slater, J. (1999) Marketing Pessoal – Como orientar sua carreira para o sucesso. São Paulo: Futura.
- Bateman, T.S. Snell, S.A. (2007). Administração, Liderança & colaboração no mundo competitivo. São Paulo. Ed. McGraw-Hill.
- Baldwin, G. A. (2013). Rev James Warren Jim Jones: a psychobiographical study. Doctoral Dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University.
- Bello, M. D. (2016). A tua marca pessoal. Lisboa. Ed. Esfera dos Livros.
- Bender, A. (2009) Personal Branding: construindo sua marca pessoal. São Paulo: Integrare.
- Bordin, S. (2003). Marketing pessoal: 100 dica para valorizar sua imagem. Rio de Janeiro: Ed. Record.
- Cabral, D. C. (2009). Como tirar partido dos seus inimigos, como distinguir um bajulador de um amigo. Sintra. Ed. Publicações Europa-América.
- Carvalho Filho, C. A (2010) Você é o cara: faça dos seus talentos, pontos fortes e, deles o seu diferencial na vida. São Paulo: Integrare Editora.
- Cobra, M. (1992) Administração de marketing. São Paulo: Atlas.
- Hill, N. (2009) Quem pensa enriquece. [versão brasileira da editora]. 1.ed. São Paulo: Fundamento Educacional Ltda.
- Ingham, H. Luft, J. (1955). The Johari Window: a graphic model for interpersonal relations. Los Angeles: Proceedings of the western training laboratory in group development. California. Ed. NTL.

Jallais, J. Orsoni, J. Fady, A. (1993). O marketing da Distribuição. Lisboa. Zénite Coleção edições de gestão.

Kapferer, N. J. Azoulay, A. (2004) Do brand personality scales really measure brand personality? HEC. Paris.

Kernberg, O. F. (1992). Aggression in Personality Disorders and Perversions. Yale University Press.

Kotler, P. Keller, K. (2012). Administração de marketing. São Paulo. Ed. Pearson Education.

Kotler, P. Armstrong, G. (1997). Princípios de Marketing. 12ª ed. Ed. Prentice-Hall, São Paulo.

Kotler, P. (1998). Administração de Marketing. Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Ed. Atlas.

Kotler, P.; Armstrong, G. (1999) Princípios de marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Kotler, P., & Gertner, D. (2004). Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. In: Nigel Morgan, Annette Pritchard, Roger Pride (ed.), Destination branding: creating the unique destination proposition, Elsevier, Oxford.

Las Casas, A. L. (2006). Administrados de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira. São Paulo. Ed. Atlas.

Lendrevie, J., D. Lindon, P. Dionísio e V. Rodrigues (1996), Mercator: Teoria e Prática do Marketing, 6ª edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Lindon, D. Lendrevie, J. Lèvy, J. Dionísio, P. Rodrigues, J.V. (2004). Mercator XXI. Teoria e Prática do marketing. Lisboa. Ed. Dom Quixote.

Limeira, T. M. V. (2004) Gestão de Marketing. São Paulo: Editora Saraiva.

Martins, J. R. (2006). BRANDING. O manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. São Paulo. Ed. Global Brands.

Massari, D. V. (2012) Marketing Pessoal como diferencial competitivo no mercado de trabalho. São Paulo.

Malhotra, N. K. (2011) Pesquisa de marketing: foco na decisão. Tradução de Opportunity translations. São Paulo. Ed. Pearson.

Martelli Jr, H. et, al. (2007) Perfil dos egressos do curso odontologia de universidade de Montes Claros-Unimontes-Brasil.

Medeiros, A. Bandeira, G. Bicho, L. Nunes, N e Sousa, N. (2010). Marketing Pessoal- És um produto de sucesso? Lisboa. Ed. Media books.

Medeiros, A. Bandeira, G. Santos, J. Bicho, L. Nunes, N e Soares, N. (2013). Marketing Pessoal: És um produto de sucesso? Lisboa. Texto Editora, Lda.

Mello, et, al. (2006) Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. Organizações & Sociedade.

Montoya, P. Vandehey, T. (2003). The brand called you: the ultimate brand-building and business development handbook to transform anyone into and indispensable personal brand: Santa Ana. Ed. Personal Branding Press.

McShane, S. L. e Glinow, M. V. (2014). Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global. Porto Alegre. AMGH. Editora LTDA.

Pelica, R. O. A. (2011). Análise qualitativa sobre a relação existente entre conceitos de networking e de marketing pessoal. Mestrado em Marketing, Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.

Peters, T. (2000). A marca Você: 50 maneiras de se reinventar: de “empregado” a agente de mudanças. Rio de Janeiro. Ed. Campos.

Pride, W.M. Ferrell, O.C. (2001). Marketing, conceitos e estratégia. Rio de Janeiro: LTC-livros técnicos e científicos Editora.

Ritossa, C. M. (2007) Marketing pessoal: quando o produto é você. Editora Ibplex.

Ramalho, Rogério J. (2008) Você é sua melhor marca: como o marketing pessoal pode ser utilizado para fazer a diferença em sua carreira. Rio de Janeiro. Elsevier.

Rego, et, al. (2015) Manual de gestão de pessoas e do capital humano. 3º edição, Ed. Sílabos, Lda.

Vattimo, G. (2017). O sujeito e a máscara: Nietzsche e o problema da libertação. Ed. Vozes Limitada. Petrópolis.

Pinsky, D., & Young, S. M. (2009). The Genesis of Narcissism. The mirror effect: How celebrity narcissism is seducing America. The Harper-Collins.

Zikmund, William G. (2006) Princípios da Pesquisa de Marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Webgrafia

AMA: American Marketing Association (2013). Definition of Marketing. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-ofMarketing.aspx>, acesso a 29-08-2018.

Costa, G. B. D. N. (2016). A criação de si entre a parrésia e a hipocrisia: etopoiética do cuidado de si. *Kriterion: Revista de Filosofia*, 58(137), 351-371. Recuperado de www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-512X2017000200351&script=sci_abstract, acesso a 26.02.2018.

Dias, M.G. Pereira, S.F. Conte, E. (2016). A estratégia de marketing na educação do ponto de vista da aplicação do composto de marketing dos 4p's. Recuperado de <http://anais.unilasalle.edu.br/index.php/sefic2016/article/viewFile/311/254>, acesso a 26.02.2018.

Guerra, A. S. B. (2017). A marca pessoal como estratégia de diferenciação no mercado de trabalho, Dissertação Mestrado em Marketing Pessoal. Escola superior de tecnologia e Gestão de Leira recuperado de https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2945/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o-final_AnaGuerra.pdf, acesso a 26.02.2018.

Janson, S. K. (2012) Marketing pessoal: um estudo com pós-graduados da Unijuí. 48 f. Monografia (Pós-graduação em Administração) – Faculdade de Administração, UNIJUI, Santa Rosa. Disponível em: < <https://scholar.google.com.br> > Acesso a 07-10-2017.

Pozza, Ilaria. (2013) Multichannel management gets “social”. *European Journal of Marketing*, acesso a 21-11-2017.

Rubins, J. L. (1974). The Personality cult in psychanalysis. *The American journal of psychanalysis*. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF01272129> acesso a 17-07-2018.

Sawicki, D.P. Storti, A.T. (2016). Marketing pessoal e marca pessoal: um olhar teórico sobre a importância e principais conceitos. Recuperado de www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/150_570.pdf, acesso a 01.04.2018.

Silveira, et, al. (2017). A construção do marketing pessoal através das redes sociais. Encontro internacional de gestão, desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN). Recuperado de <http://seer.ufms.br/ojs/index.php/EIGEDIN/article/view/4276/3844>, acesso a 27.03.2018.

Santos, Campos D. (2013), Estratégias de marketing como vantagem competitiva em um empreendimento imobiliário em samambaia, Brasília. Recuperado de <http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3898/1/20681989.pdf>, acesso a 02.12.2018.

Shaker, F. Hafiz, R. (2015) Personal Branding in Online Platform. *Global Disclosure of Economics and Business*. Dhaka, Bangladesh, v.3, n.3, 2014. Disponível em: < <https://scholar.google.com.br> > Acesso a 17-11-2018

Menezes, K. K. O. Menezes, S. F. Nascimento, E. Q. (2016). Como água e óleo: marketing e sustentabilidade não se misturam? Universidade Federal de Pernambuco. Recuperado de <https://reer.emnuvens.com.br/reer/artile/view/82/30>. Acesso a 02.02.2018.

Oliveira, M. O. R. de; LUCE, F. B. (2016) O valor da marca: conceitos, abordagens e estudos no Brasil. Revista Eletrônica de Administração, Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: < <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/index>> Acesso a 29-05-2017

Yao, Qing; Chen, Rong; Xu, Xiaobing. (2015). “Consistency between consumer personality and brand personality influences brand attachment”. Social behaviour and personality. Vol. 43 nº9, pp.1419-1428. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2015.43.9.1419>. a 17.11.2018

Wong, S. Boh, W.F. (2010) Leveraging the ties of others to build a reputation for trustworthiness among peers. Academy of management journal. Feb., Vol.53. nº1, 129-148. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/amj.2010.48037265>, acesso a 20.01.2018.