



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

**A MARCA PESSOAL COMO ESTRATÉGIA DE
DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO DE
TRABALHO**

Ana Sofia Bernardo Guerra

Leiria, setembro de 2017



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

A MARCA PESSOAL COMO ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Ana Sofia Bernardo Guerra

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Alcina Teresa Gaspar Ferreira, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *setembro* de 2017

A mim, à minha família e à Nala

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora de dissertação, Doutora Alcina Gaspar, pela total disponibilidade demonstrada desde o momento em que aceitou o desafio de ser minha orientadora. A atenção com que analisou sempre o trabalho e as suas críticas construtivas foram cruciais para o sucesso deste estudo, assim como a sua paciência, tolerância e espírito incansável.

À minha mãe, por toda a força e incentivo que me deu todos os dias, por nunca me ter deixado desistir e por me fazer acreditar sempre que eu sou capaz de tudo.

Ao meu parceiro Igor, pela paciência infinita em todos os momentos de crise e por ser o meu braço direito em todos os momentos da minha vida.

Ao meu irmão, ao meu pai e à minha avó por fazerem do meu mundo um lugar melhor onde tudo é possível.

Às minhas colegas de mestrado Aline Deus e Maria Jorge Montez, por terem sido a companhia perfeita para estes dois anos.

RESUMO

A marca pessoal tem vindo a ser um tema cada vez mais discutido na disciplina de marketing, muito em parte devido às alterações económicas globais que fizeram com o mercado de trabalho se tornasse cada vez mais competitivo. Atualmente, as pessoas fazem cada vez mais uso de técnicas de marketing para se promoverem a si mesmas e se destacarem da sua concorrência, com o intuito de impulsionarem as suas carreiras profissionais. A proliferação das redes sociais e o seu fácil acesso fizeram com que estas se tornassem a ferramenta perfeita para o desenvolvimento da marca pessoal e para o seu conseqüente crescimento.

Este estudo analisa as determinantes da marca pessoal que funcionam como estratégia de diferenciação no mercado de trabalho, impactando a vantagem competitiva e a atitude geral positiva dos candidatos a um posto de trabalho. Com base numa amostra de 121 indivíduos que estiveram envolvidos direta ou indiretamente na contratação e/ou recomendação de alguém para o exercício de funções de âmbito profissional, concluiu-se que a perícia, a sinceridade e a competência influenciam positivamente a vantagem competitiva da pessoa. A atratividade, a sinceridade e a competência também estão positivamente relacionadas com a atitude geral em relação à pessoa e a rudeza exerce um impacto negativo na atitude geral. Neste estudo concluiu-se ainda que a atitude ao e-WOM de quem contrata ou recomenda enfraquece o impacto positivo da sinceridade e competência na vantagem competitiva, não moderando significativamente o efeito das outras variáveis em estudo.

Com base nestes resultados, são apresentadas recomendações estratégicas para a criação de uma marca pessoal que tenha como objetivo a diferenciação de um candidato no mercado de trabalho, colocando-o em vantagem em relação à concorrência.

Palavras-chave: marca pessoal, e-WOM, vantagem competitiva, atitude geral, mercado de trabalho.

ABSTRACT

Personal branding has become an increasingly discussed topic in the marketing discipline, mostly because the changes in the global economic environment have made the job market extremely more competitive. Now, more than ever, people are using marketing techniques to promote themselves to stand out from the competition and boost their professional careers. The proliferation of social networks and their easy access made them the perfect tool for professional branding development and its consequente growth.

This study examines determinants of the personal brand that work as a differentiating strategy in the labor market, impacting the competitive advantage and overall positive attitude of job candidates. Based on a sample of 121 individuals who were directly or indirectly involved in hiring and / or recommending someone to perform professional duties, it was concluded that expertise, sincerity and competence positively influence the person's competitive advantage. Attractiveness, sincerity, and competence are also positively related to the general attitude toward the person, and roughness has a negative impact on the overall attitude. This study concluded that the attitude to the e-WOM of those who hire or recommend weakens the positive impact of the sincerity and competence on the competitive advantage, not significantly moderating the effect of the other variables under study.

Based on these results, strategic recommendations are presented for the creation of a personal brand that aims to differentiate a candidate in the labor market, placing him or her at an advantage point over the competition.

Keywords: personal branding, e-WOM, competitive advantage, overall attitude, labor market.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE QUADROS	xi
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contexto do Trabalho	1
1.2. Objetivos do Trabalho	5
1.3. Estrutura do Trabalho	6
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	9
2.1. Introdução	9
2.2. Conceito e Importância da Marca Pessoal.....	9
2.3. Processo de Desenvolvimento da Marca Pessoal	13
2.4. Fatores Determinantes da Atitude Geral e da Vantagem Competitiva da Marca Pessoal.....	18
2.4.1. Perícia.....	18
2.4.2. Atratividade.....	20
2.4.3. Confiabilidade	23
2.4.4. Traços de Personalidade.....	25
2.4.5. Atividades nos Social Media.....	27
2.5. Conclusão	29
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	31
3.1. Introdução	31
3.2. Objetivo e Hipóteses de Investigação.....	31
3.3. Amostra e Método de Recolha da Informação	37
3.4. Operacionalização das Variáveis	40
3.5. Aperfeiçoamento das Escalas	43
3.6. Conclusão	47
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	49
4.1. Introdução	49

4.2. Análise dos Resultados	49
4.2.1. Análise Univariada	49
4.2.2. Regressão Linear Múltipla	52
4.3. Discussão dos Resultados	61
4.4. Conclusão	65
5. CONCLUSÕES	67
5.1. Síntese dos Resultados e Recomendações Estratégicas para a gestão da Marca Pessoal	67
5.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações	73
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS.....	85
ANEXO I - Questionário.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Atributos da Marca Pessoal	14
Figura 1.2 – As 8 Leis da Marca Pessoal	15
Figura 1.3 – Processo de Construção da Marca Pessoal	16
Figura 1.4 – O Processo da Marca Pessoal	17

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1 – Caracterização da Amostra	39
Quadro 3.2 – Medidas Utilizadas	41
Quadro 3.3 – Resultados da Análise Fatorial e <i>alpha</i> de Cronbach	44
Quadro 4.1 – Média, Desvio e Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson	51
Quadro 4.2 – Resultados da Regressão Linear Múltipla	55

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto do Trabalho

Todo e qualquer indivíduo tem a oportunidade de se destacar, aprender, evoluir e, conseqüentemente, ser uma marca digna de atenção (Peters, 1997). É sobre esta premissa que o autor populariza o termo marca pessoal (*personal branding*) no seu artigo “The Brand Called You” (1997). Todos os indivíduos têm uma marca pessoal, independentemente da idade, posição ou negócio, que quando não gerida por eles mesmos, acaba por ser gerida por terceiros (Peters, 1997; Kaputa, 2003; Khedher, 2014).

A marca pessoal surge em meados dos anos 90 como consequência das mesmas forças económicas que influenciaram o *branding* de produtos como método de comunicação, motivando os candidatos a postos de trabalho a aplicarem a eles próprios métodos de *branding* como forma de posicionamento num mercado de trabalho competitivo (Khedher, 2014). Devido a esta instabilidade económica, em parte oriunda da evolução da tecnologia, da globalização e da mudança nas contratações de colaboradores por tempo indeterminado para contratações temporárias, que a prestação de serviços especializados em *personal branding* aumentou exponencialmente (Brooks & Anumudu, 2016).

Desde então, a gestão da marca pessoal tem-se tornado cada vez mais popular e, hoje em dia, o *branding* já não é do uso exclusivo de organizações e produtos. O *branding* é também para as pessoas, sendo considerado essencial para o sucesso profissional, uma vez que os negócios estão cada vez mais competitivos e há cada vez mais indivíduos a oferecerem exatamente o mesmo tipo de força de trabalho (Arruda, 2002; Shepherd, 2005).

Originalmente, a marca era usada para definir a cauterização da carne com um ferro quente de forma a produzir uma cicatriz ou marca identificativa. Esta prática era maioritariamente usada pelos criadores de gado como forma de distinguir os seus animais, tornando-se assim a marca um selo de propriedade, diferenciação e controlo de qualidade (Rasi, 2015). Usada desde a era pré-industrial, a marca é uma componente dos esforços de marketing de uma empresa que serve para desenvolver relações fortes e duradouras com os clientes,

resultando num acréscimo do valor intrínseco e extrínseco das organizações (Arruda, 2002; Stanton & Stanton, 2013). Segundo a American Marketing Association (AMA), uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor e diferenciá-los da concorrência.

No entanto, uma marca é mais do que esta descrição, ela é a promessa que uma organização faz a um cliente de lhe fornecer as mais valias que a marca representa em termos funcionais e emocionais, é uma relação em constante evolução baseada nas percepções e experiências que um cliente tem cada vez que entra em contacto com a marca e é, acima de tudo, um ativo estratégico de valor acrescentado para as organizações (D. A. Aaker, 2014). Por estas razões, organizações que têm marcas de valor são capazes de cobrar um preço *premium* pelos seus produtos e serviços, aumentar o seu valor no mercado, prosperar durante uma recessão económica e atrair e reter colaboradores e parceiros de qualidade (Arruda, 2002). As marcas são mais eficientes e poderosas na eliminação da concorrência do que o marketing ou as vendas por si só (Rampersad, 2008). Através da atribuição de traços de personalidade à marca, ou seja, um conjunto de características humanas, ela torna-se mais humana aos olhos dos consumidores e quanto mais consistentes são esses traços de personalidade com a marca, maior a preferência do consumidor por essa marca (J. Aaker, 1997; Loroz & Braig, 2015; Rampersad, 2008).

Neste sentido, justifica-se a crescente importância de uma boa gestão de marcas e desenvolvimento do seu valor através de associações positivas e exclusivas. Tal como os produtos ou serviços, também as pessoas possuem ativos intangíveis aos quais podem ser associadas, tais como o nome, a reputação, a credibilidade e a imagem, sendo que estes ativos também podem ser geridos como se de um produto ou serviço se tratasse (Arai, Ko, & Kaplanidou, 2013; Thomson, 2006; Zamudio, Wang, & Haruvy, 2013). Este conceito foi inicialmente adotado pelos gestores de celebridades que perceberam que tal como qualquer outra marca, também os seus clientes (as celebridades) podiam beneficiar de uma gestão cuidadosa das associações que lhe são feitas (Moulard, Garrity, & Rice, 2010; Thomson, 2006). Assim, surgem as *Human Brands*, que Thomson (2006) descreve como sendo pessoas bem conhecidas do público que são alvo de esforços de comunicação de marketing, passando as celebridades ao estatuto de marca devido ao seu mediatismo e consumo extremo das suas personalidades e identidades (Loroz & Braig, 2015). Passa a ser

comum ver as celebridades introduzirem no mercado produtos com o seu nome ou associarem-se a marcas através da divulgação de produtos das mesmas (Moulard et al., 2010).

A crescente importância da gestão das marcas pessoais e da imagem de marca de indivíduos fez com que a prática de gerir marcas pessoais se alastrasse a atletas, estrelas de cinema, políticos, líderes de negócios, estando por detrás do sucesso de algumas das pessoas mais famosas do mundo (Arai et al., 2013; Rampersad, 2008; Shepherd, 2005). A imagem da marca pessoal envolve as percepções dos consumidores acerca dela através de um conjunto de associações que o consumidor atribui à marca, de forma que a marca pessoal é descrita como sendo a síntese de todas as expectativas, imagens e percepções criadas na mente de alguém ao ver ou ouvir o nome de alguém (Arai et al., 2013; Rampersad, 2008).

Mesmo que hoje em dia seja prática comum aplicar técnicas de marketing para gerir celebridades, a gestão da marca pessoal em indivíduos anónimos é ainda escassa, começando a sua relevância a ser explorada mais recentemente devido ao crescimento rápido das redes sociais e à sua importância no nosso quotidiano (Stollak, Felhofer, Sutherland, & College, 2014). Redes sociais como o Facebook, Youtube, Twitter, Blogs, LinkedIn, Instagram, entre outros, tornaram a gestão da marca pessoal mais acessível do que nunca fazendo com que todos os indivíduos criem uma marca pessoal, seja esse o seu objetivo ou não (Khedher, 2014; Rasi, 2015). Desenvolver uma marca pessoal através das redes sociais é agora uma prática crescente e ganha força a premissa de que não é importante quem é que conhecemos mas sim quem nos conhece (Chen, 2013; Vitberg, 2010). As informações disponíveis online deixam uma pegada digital que marca inevitavelmente as pessoas quer elas tenham consciência disso ou não, fazendo com que a linha que separa a vida profissional da vida pessoal seja cada vez mais fina (Stollak et al., 2014). A falta de consciência das pessoas acerca da sua marca pessoal e a gestão não estratégica da mesma tem levado a ações disciplinares e perdas de emprego (Labrecque, Markos, & Milne, 2011; Rampersad, 2008; Stollak et al., 2014). As redes sociais passam a servir de auxílio das empresas e responsáveis de recursos humanos no processo de recrutamento (Hood, Robles, & Hopkins, 2014; Labrecque et al., 2011). Hood et al. (2014) apresentam dados estatísticos sobre o uso das redes sociais para efeitos de recrutamento:

- Em 2011, 90% dos empregadores visitou os perfis dos candidatos nas redes sociais durante a fase de seleção. 80% dos mesmos usou o LinkedIn e 50% usou o Facebook para recrutar pessoas.
- Em 2013, 77% dos profissionais de recursos humanos acedeu às redes sociais dos candidatos para propósitos de contratação;
- Em 2014, 43% das empresas usaram as redes sociais para ver informação acerca dos candidatos e 34% disseram que informações encontradas nas redes sociais levaram a rejeições em contratações.
- Em 2015, o LinkedIn foi a plataforma social dominante para o *Personal Branding* e a maior rede profissional do mundo na internet com 364 milhões de membros em mais de 200 países e territórios.

Neste contexto, a gestão da marca pessoal para qualquer indivíduo surge como um fator diferenciador num mercado de trabalho sobrecarregado, fazendo com que a marca pessoal se torne um ativo essencial num atual mundo digital (Rampersad, 2008; Shepherd, 2005). Apesar de ser mais dirigida ao mercado de trabalho, a marca pessoal pode ajudar em várias áreas das relações humanas, tais como a vida romântica, familiar ou com os amigos (Khedher, 2014).

A gestão da marca pessoal é um processo através do qual os indivíduos destacam os seus pontos fortes, a sua singularidade, o que os torna únicos e distintos, diferenciando-os da concorrência existente num determinado mercado alvo (Arruda, 2002; Shepherd, 2005). É uma forma de comunicação integrada de marketing em que um indivíduo se promove a si mesmo como se de um produto se tratasse, transmitindo uma mensagem clara e consistente (Hood et al., 2014; Labrecque et al., 2011; Rampersad, 2008). Atualmente, a sua popularização deve-se ao crescente número de livros, revistas e websites sobre o tema, assim como aos programas de treino, *coaches* pessoais e literatura especializada na auto promoção como fórmula de sucesso no mundo dos negócios (Khedher, 2014). Num mundo em que as pessoas querem mais do que simples atributos e competências, as pessoas querem marcas e promessas de valor, a marca pessoal torna-se um elemento fundamental para quem quer destacar-se da concorrência (Arruda, 2002).

A literatura defende que, de forma a que a entidade empregadora se identifique com a marca pessoal, ela deve ser única e autêntica, comunicando as características únicas que

diferenciam o seu portador (Arruda, 2002; Chen, 2013; Stanton & Stanton, 2013). Hood et al. (2014), salientam a importância da criação de um perfil positivo de um candidato a um posto de trabalho, comunicando expectativas, objetivos e valores; da autopromoção através de características como a apresentação, a aparência, o carácter, as ações e a comunicação não-verbal; de trabalhar a perceção do público acerca da personalidade e aptidões de um indivíduo.

1.2. Objetivos do Trabalho

O objetivo principal deste trabalho é perceber quais são as componentes da marca pessoal, de carácter extrínseco e intrínseco, que criam diferenciação no mercado de trabalho e de que forma elas podem ser trabalhadas por candidatos a postos de trabalho em qualquer fase da sua carreira.

O mundo dos negócios está a começar a reconhecer a importância das marcas pessoais e o uso de novas tecnologias eleva o processo de recrutamento, no entanto pouca pesquisa empírica foi feita até à data para examinar o fenómeno de *branding* pessoal e confirmar se a gestão da marca pessoal pode ou não promover os candidatos a um posto de trabalho (Hood et al., 2014; Labrecque et al., 2011).

Os poucos estudos empíricos conduzidos até à data neste tema focam-se na marca pessoal em pessoas conhecidas do público e não em anónimos, como podemos verificar nos estudos de Loro & Braig (2015) em que as autoras estudam as ligações dos consumidores à marca “*Oprah Winfrey*”, de Moulard et al. (2010) que estudam os antecedentes da autenticidade em celebridades ou de Thomson (2006) que estuda também os antecedentes das ligações entre os consumidores e as celebridades. O conhecimento à priori de uma pessoa facilita o processo de medição de variáveis tais como a autenticidade, a raridade e a estabilidade, deixando por explorar a sua eficiência na construção de uma marca de valor para um desconhecido (Moulard et al., 2010). Apesar de existirem variáveis pertinentes para o estudo de marcas pessoais em celebridades que possam ser adaptadas a desconhecidos, este facto está ainda por explorar empiricamente, assim como ainda estão por explorar muitos fatores que podem influenciar a perceção que temos de uma pessoa enquanto marca (Loro & Braig, 2015; Moulard et al., 2010). O desafio para quem

pretende auto promover-se através de estratégias de marketing está precisamente em perceber como é que se podem diferenciar a si próprios enquanto produtos adaptados às necessidades do seu público alvo (Shepherd, 2005).

Outra das motivações para o desenvolvimento deste trabalho é o facto de muitos dos estudos realizados sobre a marca pessoal se focarem exclusivamente na análise da marca pessoal online e nas redes sociais, como por exemplo, Chen (2013) explora o fenómeno de *personal branding* no Youtube, Hood et al. (2014) salientam a importância da marca pessoal online para estudantes à procura do primeiro emprego e Labrecque et al. (2011) exploram os desafios do *personal branding* online, deixando outras componentes determinantes no desenvolvimento da marca pessoal por explorar. Além disso, graças ao rápido desenvolvimento da era digital, componentes online já exploradas requerem nova análise pois estão em constante mutação – as redes sociais tornam-se cada vez mais sofisticadas e novos estilos de vida emergem (Chen, 2013; Labrecque et al., 2011).

Apesar da sua importância crescente e de a sua premissa se basear em teorias provindas da disciplina de marketing, o fenómeno da marca pessoal é pouco explorado na literatura académica de marketing e é um tema dominado por abordagens intuitivas e informais e a ajuda profissional oferecida baseia-se em factos que estão por provar cientificamente (Chen, 2013; Shepherd, 2005).

1.3. Estrutura do Trabalho

Para além deste capítulo introdutório (capítulo 1), este trabalho é composto por mais 4 capítulos.

O capítulo 2 apresenta uma contextualização do trabalho no plano teórico através da revisão da literatura sobre a marca pessoal e as suas determinantes para a criação de uma vantagem competitiva e na atitude geral. Como tal, é discutido o impacto das variáveis perícia, confiabilidade, atratividade, sofisticação, sinceridade, competência, rudeza, entusiasmo e atitude ao e-WOM na marca pessoal.

No capítulo 3 são apresentadas e justificadas as opções metodológicas do estudo. Particularmente, referem-se as hipóteses de investigação, a amostra utilizada e o questionário aplicado. São também referidas as medidas utilizadas e a sua composição final.

No capítulo 4 são apresentados os resultados provenientes do estudo empírico realizado para testar as hipóteses de investigação. Nele encontram-se os resultados da análise univariada e da análise multivariada realizada com base na aplicação de modelos de regressão linear múltipla. Seguidamente, são discutidos os resultados dos modelos da vantagem competitiva e da atitude geral.

Por fim, o capítulo 5 apresenta um resumo das contribuições teóricas e práticas do estudo realizado, discute as limitações e sugere linhas de orientação para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a Marca Pessoal e quais as determinantes da mesma na criação de uma atitude geral positiva e da vantagem competitiva no mercado de trabalho. Inicialmente apresenta-se o conceito e a sua relevância, assim como as diversas abordagens existentes para a criação e desenvolvimento de uma Marca Pessoal. Por fim, analisam-se vários trabalhos académicos que investigam os fatores determinantes da Marca Pessoal.

2.2. Conceito e Importância da Marca Pessoal

A área de negócio de auto ajuda tem a sua origem no livro de Dale Carnegie (1936) “Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas” e defende que os indivíduos no mundo dos negócios podem alcançar o sucesso através da sua auto gestão (Khedher, 2012). Esta premissa vai de encontro às afirmações de Tom Peters no seu artigo “The Brand Called You” (1997) em que o autor defende que somos todos *CEO's* da nossa própria empresa e que todos temos a capacidade de nos tornarmos uma marca digna de atenção, popularizando o conceito de Marca Pessoal (*Personal Branding*) (Stanton & Stanton, 2013).

Na literatura afirma-se também que o conceito de Marca Pessoal, apesar de popularizado por Peters (1997), foi indiretamente introduzido por Erving Goffman (1956) no seu livro “The Presentation of Self in Everyday Life” em que o autor vê as interações entre pessoas como performances, em que cada indivíduo é como um ator em palco, assumindo atitudes e posturas de forma a influenciar positivamente o próximo (Khedher, 2012, 2014; Shepherd, 2005). Kheder (2012) ainda realça que Kotler e Levy (1969) referem que, apesar de não terem sido levados a cabo esforços para entender se as práticas tradicionais de marketing usadas em produtos se poderiam transferir para serviços, pessoas ou ideias, as pessoas poderiam ser comercializadas tais como os produtos, uma vez que o Marketing Pessoal é uma característica intrínseca ao ser humano.

Desde a era pré-industrial até aos dias de hoje que as pessoas fazem uso do *branding* para desenvolver relações fortes e duradouras com os seus clientes, sendo que atualmente os benefícios são a uma escala maior e mais global (Arruda, 2002). Em meados dos anos 80, Tom Peters afirmou que estava na hora de as pessoas se verem a si mesmas como negócios, assumindo assim a responsabilidade sobre o seu futuro (Montoya, 2002). O *branding*, outrora considerado uma atividade exclusiva de grandes organizações, produtos, negócios ou serviços, passa a ser considerado também humano, tudo é uma marca (Arruda, 2002; Close, Moulard, & Monroe, 2011).

Desta forma, desde os anos 90 que a Marca Pessoal se tem tornado cada vez mais popular como tema para livros de auto ajuda, websites, serviços de consultoria, programas de treino e literatura especializada (Khedher, 2014), encorajando indivíduos a adotarem técnicas tradicionais de marketing com o intuito de se promoverem a si mesmos (Shepherd, 2005). Características tangíveis pessoais tais como o nome, a reputação, a credibilidade, a imagem, entre outras, quando combinadas, podem ser transformadas numa marca porque podem ser geridas profissionalmente (Thomson, 2006). Conhecer e compreender o conteúdo e a estrutura de uma marca é importante porque ele influencia o que vem à mente do consumidor quando este pensa na marca (Keller, 1993), sendo que a premissa da marca pessoal é precisamente gerir o que fazemos, respondendo aos outros como se fossem nossos consumidores ou clientes (Montoya, 2002).

O *Personal Branding* é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, no qual os indivíduos adotam estratégias tradicionais de marketing com o intuito de se promoverem a si mesmos (Khedher, 2012, 2014; Shepherd, 2005), que quando bem sucedido gere e influencia as perceções de terceiros acerca de um indivíduo (Rampersad, 2008). Este processo deve estabelecer uma identidade pessoal única, comunicando ativamente a identidade da marca pessoal num mercado específico e avaliando o impacto desse esforço de comunicação na imagem e reputação dessa pessoa (Khedher, 2012). A Marca Pessoal deve transmitir uma promessa de valor única, comunicando o que nos torna únicos e diferenciando-nos através da descrição das nossas forças, competências, valores e paixões (Arruda, 2002; Stanton & Stanton, 2013). Ela é a síntese de todas as expectativas, imagens e perceções que cria na mente de alguém quando vêem ou ouvem o nosso nome (Rampersad, 2008). O *Personal Branding* faz pelas pessoas o que os *marketeers* fazem

pelos produtos, criando a identidade exterior que queremos projetar para os outros (Montoya, 2002).

Montoya (2002) defende também que a marca pessoal não é opcional, todos temos uma, sendo que ela pode ser positiva, negativa ou neutra. No entanto, a maior parte das pessoas não está consciente disso e não a gere de forma estratégica, consistente e efetiva (Rampersad, 2008). A nossa Marca Pessoal, quando não gerida por nós, acaba por ser gerida por terceiros (Kaputa, 2003). Hoje em dia, o importante não é quem nós conhecemos, mas sim que nos conhece (Vitberg, 2010). Estamos rodeados de pessoas que não conhecemos mas sobre quem sabemos alguma coisa, e essa parte que conhecemos é a sua Marca Pessoal (Montoya, 2002).

O *Personal Branding* emergiu no final dos anos 90 como resultado de uma emergente crise económica proveniente do aumento do uso de tecnologias e da globalização, que provocou uma enorme instabilidade no cenário laboral (Brooks & Anumudu, 2016). A Marca Pessoal oferece uma abordagem individualizada para fazer frente a esta instabilidade económica, onde os trabalhadores a longo prazo estão a ser substituídos por trabalhadores com contratos de trabalho temporário, oferecendo aos candidatos a um posto de trabalho um método de posicionamento num mercado competitivo (Brooks & Anumudu, 2016; Khedher, 2012). Arruda (2002) afirma que a Marca Pessoal é fundamental para o sucesso profissional, uma vez que as competências técnicas de um indivíduo já não são fator de diferenciação suficiente para as entidades empregadoras e para os clientes, e que as pessoas agora querem comprar marcas – promessas únicas de valor. O *branding* pode ajudar-nos a competir num mercado de trabalho competitivo, pondo-nos em vantagem em relação aos nossos concorrentes, uma vez que indivíduos envolvidos em estratégias de *Personal Branding* desenvolvem o seu capital humano ao investirem em aprendizagens contínuas e realçam o seu capital social através da visibilidade e notoriedade (Arruda, 2002; Khedher, 2012).

A gestão Marca Pessoal torna-se também fundamental na nova era digital e das redes sociais, tais como o Facebook, Youtube, Twitter, Blogs, entre outros, porque agora, mais do que nunca, é impossível não criar uma marca pessoal (Khedher, 2012). Esta nova forma de interação social, em que é facilitado o processo de transmissão de informação entre

pessoas, conduz à adoção de técnicas de marketing pessoal de forma inconsciente e cria plataformas de comunicação, permitindo-nos: criar uma consciência pessoal; estabelecer credibilidade; estabelecer diferenciação pessoal; e transformar relações pessoais em possíveis negócios (Khedher, 2012, 2014; Vitberg, 2010).

Tal como nos negócios, também na vida pessoal o *branding* é mais eficaz para eliminar a concorrência, do que o marketing e vendas como ações isoladas (Rampersad, 2008). O *Personal Branding* pode ser visto como um processo de autorreflexão com elevados benefícios, uma vez que o indivíduo se envolve numa cuidadosa análise das suas forças e fraquezas com o objetivo de melhor influenciar a forma como é percecionado pelo público (Wee & Brooks, 2010). Sendo que as pessoas compram ou consomem algo maioritariamente por razões emocionais, a marca e a forma como ela é percecionada são fundamentais para estabelecer uma conexão emocional com o consumidor (Montoya, 2002). O *branding* permite-nos cobrar preços *premium*, aumentar o nosso valor de mercado, prosperar durante uma crise económica e atrair parceiros de negócio com qualidade (Arruda, 2002).

A Marca Pessoal tem sido maioritariamente estudada em áreas como as marcas de celebridades, de atletas, de líderes de negócios, de políticos, de estudantes que entram agora no mercado de trabalho ou para ocupações ou profissões, e as suas práticas podem ser úteis em diversas áreas das relações humanas – vida familiar, romântica e profissional por exemplo (Khedher, 2014). Montoya (2002) defende que a Marca Pessoal influencia se somos ou não considerados para uma vaga de emprego, se as nossas ideias são ou não credíveis, o quão a sério nos levam os nossos concorrentes, a tolerância dos outros quando negociam connosco e quanto os outros estão dispostos a pagar pelo nosso trabalho.

Khedher (2012, 2014) indica que estudos recentes revelam que esta é uma área digna de investigação académica, e que o marketing tem a capacidade de aplicar os seus conhecimentos e teorias acerca da marca ao estudo da Marca Pessoal.

2.3. Processo de Desenvolvimento da Marca Pessoal

Perceber o conteúdo e estrutura de entendimento da marca é fundamental, uma vez que são estas as características que influenciam o que vem à mente do consumidor quando este pensa na marca (Keller, 1993). As dimensões relevantes que distinguem o entendimento da marca são a consciência da marca - a sua lembrança e reconhecimento; e a imagem da marca – associações, favorabilidade, força e singularidade da marca (Keller, 1993).

Sendo a marca um sinal que identifica e diferencia um produto (Close et al., 2011), na construção de uma marca pessoal é imperativo perceber quem somos e o que temos para oferecer, nomeadamente pontos fortes, paixões, objetivos e valores (Arruda, 2002). Importante também, é perceber que grande parte da imagem da marca deriva das associações à marca presentes na mente do consumidor e que existem três tipos de associações à marca: atributos, benefícios e atitudes (Bauer, Stokburger-Sauer, & Exler, 2008). Close et al. (2011) adaptam estas associações, inicialmente propostas por Keller (1993), à sua avaliação da marca pessoal de doutorandos, tentando assim perceber no seu estudo quais são as características da marca pessoal que influenciam a contratação dos mesmos. Os autores distinguem os atributos da marca do candidato como as características descritivas que a caracterizam (dados demográficos, área de especialização, publicações, experiência profissional, etc); os benefícios são o que aparentemente os empregadores terão a ganhar com a contratação do doutorando com determinados atributos e as atitudes em relação à marca derivam da avaliação geral feita dos seus atributos e benefícios. Assim sendo, e de forma a avaliar a qualidade percebida dos candidatos, os autores adaptaram a categorização de Keller (1993) entre atributos relacionados com o produto e atributos não relacionados com o produto para avaliar de que forma as características extrínsecas e intrínsecas influenciam a percepção de qualidade do candidato e a imagem da sua marca pessoal.



Figura 1.1. Atributos da Marca Pessoal (Close et al, 2011: p. 924)

Para definir as dimensões da Marca Pessoal, é necessário definir as competências, padrões e estilos de relacionamentos que a pessoa tem nas suas relações com os outros (Wee & Brooks, 2010). Montoya (2002), 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, e que pode ter três níveis:

1. Defensor – associando a marca pessoal a uma tendência, correndo o risco de ser de curta duração;
2. Lançador de tendências – onde se influenciam pensamentos mas mantem-se a presença pessoal numa esfera alargada, para que a presença se mantenha mesmo que a tendência defendida acabe;
3. Ícone – não é fácil de atingir, mas uma vez conseguido, tende a crescer organicamente.

Desta forma, a Marca Pessoal é a projeção de certos aspetos da personalidade do individuo, competências e valores que, conseqüentemente, estimulam percepções significativas nos outros acerca do próprio (Montoya, 2002). Assim sendo, segundo Montoya (2002), a construção da Marca Pessoal deve respeitar oito leis conforme apresentado na figura abaixo.



Figura 1.2. As 8 Leis da Marca Pessoal (Montoya, 2002; pág. 4)

1. 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;
2. Liderança – uma vez que as pessoas querem e precisam de alguém que as influencie e lhes reduza as incertezas;
3. Personalidade – sendo ela uma personalidade real e humana, com que as pessoas se possam relacionar, falível como todos somos, positiva e autêntica;
4. Distinção – criando impressões fortes, expressando-se de forma diferente de outros no mesmo domínio;
5. Visibilidade – a Marca Pessoal tem que ser vista constantemente e repetidamente;
6. Unidade – coerência entre a vida pessoal e vida pública;
7. Persistência – porque não há atalhos na construção da Marca Pessoal. Quem parece surgir “do nada”, teve anos de trabalho e persistência por trás;
8. Benevolência – marcas que demonstram benevolência, obtêm perdão e tolerância mais facilmente.

O processo de *Branding Pessoal* é em muito semelhante ao processo de *branding* de empresas ou produtos e, como tal, deve seguir segundo Arruda (2002) três etapas: extrair, exprimir e expressar explicar cada uma destas 3 etapas (Shepherd, 2005). Desenvolver uma marca pessoal é um processo evolutivo que deve ser autêntico e orgânico e respeitar três fases (Rampersad, 2008; Stanton & Stanton, 2013):



Figura 1.3. Processo de Construção da Marca Pessoal (Rampersad, 2008; pág. 35 e 36)

1. Análise da situação pessoal – fase onde se identifica a própria pessoa e quais são as características que a diferenciam das outras pessoas, tornando-a única e especial, e onde se identificam os sonhos e ambições;
2. Desenvolvimento da afirmação da marca pessoal – desenvolver uma promessa de marca verdadeira e autêntica que funcionará como ponto de partida para todas as ações, e a partir daí desenvolver um plano de atuação;
3. Avaliação da competitividade da marca – após implementação, avaliar a competitividade da marca pessoal e avaliar pontos fortes e fracos, implementando mudanças se necessário.

Para Kheder (2012), o *branding pessoal* é um processo através do qual um indivíduo reúne esforços para se comercializar a si mesmo e, tal como outro processo qualquer, tem um método e resultados esperados. Este processo consiste no desenvolvimento de uma identidade pessoal única, cuja comunicação é dirigida a um público-alvo específico, avaliando o seu impacto na reputação e imagem da marca do indivíduo, sempre com o propósito de cumprir objetivos pessoais e profissionais (Khedher, 2014).

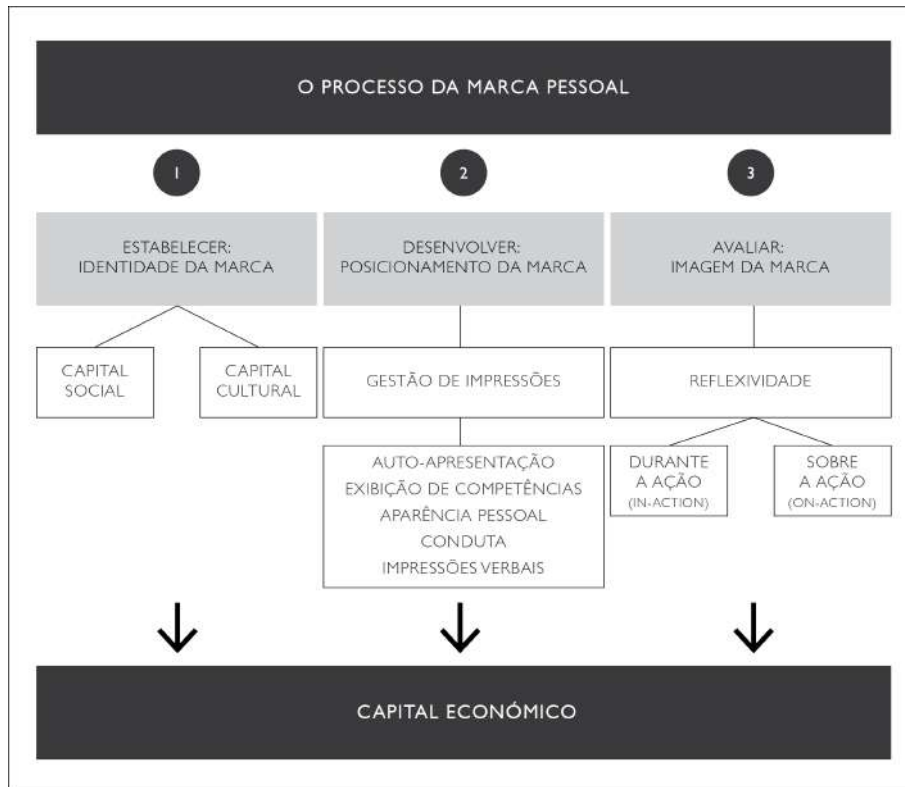


Figura 1.4. O processo da Marca Pessoal (Khedher, 2002; pág. 32, 33 e 34)

O processo de desenvolvimento de uma Marca Pessoal de Khedher consiste em três fases distintas:

1. Estabelecer a identidade da marca – através de características únicas que distingam a pessoa da concorrência, características essas que podem estar relacionadas com o seu capital cultural - investimento que o ser humano faz em si mesmo ao investir em aprendizagem contínua, por meio de educação, formação, ou outras atividades que maximizem o seu potencial competitivo e aumentam o seu *status* na sociedade - ou com o capital social – o investimento realizado no âmbito da rede de contactos e relacionamentos, cujas medidas de sucesso podem ser a notoriedade e identificação da marca pessoal.
2. Desenvolver o posicionamento da marca – através da gestão das impressões do público acerca da pessoa. Estas impressões são um conjunto de artefactos e comportamentos de cariz verbal e não verbal, tais como:
 - a. Auto apresentação;
 - b. Exibição de competências;

- c. Aparência pessoal;
 - d. Conduta;
 - e. Impressões verbais.
3. Avaliar a imagem da marca – através de um processo de reflexividade, que se define como a atividade em que as pessoas tomam a prática dos seus atos como objeto de reflexão. Esta reflexão pode ser feita durante a ação, e neste caso a sua significância é imediata uma vez que o agir e o pensar são simultâneos e complementam-se, podendo ocorrer, por exemplo, mudanças de atitude e comportamento, durante o tempo em que decorre a ação. Ou então, pode ser feita sobre a ação, após o momento, refletindo sobre o que se fez e percebendo como é que essa ação contribuiu para um resultado que esperava.

A implementação de uma marca pessoal, seguindo estes três passos, contribui para o desenvolvimento do Capital Económico, aumentando o valor pessoal, a empregabilidade e os ganhos financeiros (Khedher, 2014).

2.4. Fatores Determinantes da Atitude Geral e da Vantagem Competitiva da Marca Pessoal

2.4.1. Perícia

A Perícia pode ser definida como a utilização conjunta, no mercado de trabalho, de conhecimentos adquiridos e habilidades (*skills*) com o intuito de atingir um objetivo ou resolver um problema, conjugando a educação escolar com os requisitos do emprego (Suleman, 2016).

A perícia não é diretamente observável, é um reflexo do julgamento feito por terceiros a duas coisas específicas - um conjunto de *skills* previamente definido e a sua subsequente avaliação – e é a avaliação dos conhecimentos e *skills* que os transforma em perícia (Suleman, 2016). Balcar (2016) defende que o sucesso no mercado de trabalho depende apenas de dois tipos de *skills* – as *hard skills* (competências e qualificações escolares) e as *soft skills* (competências para superar barreiras de comunicação, para criar relações com

clientes, planeamento e cooperação com terceiros) – que em conjunto aumentam significativamente a produtividade de um indivíduo.

Ao contrário das *hard skills*, as *soft skills* não são facilmente treinadas nem medidas. Elas estão relacionadas com atitudes e experiências vividas, tornando o seu desenvolvimento mais lento e mais difícil (Balcar, 2016). As *soft skills* são usadas na interação com outros seres humanos, são as competências interpessoais, e a falta delas pode causar danos graves nos negócios (Showry & Manasa, 2016).

A rápida evolução dos meios de comunicação nos últimos anos facilitou-nos a comunicação rápida e de baixa qualidade e arruinou as nossas capacidades de comunicação superiores tais como a negociação e resolução de conflitos (duas capacidades necessárias para trabalhar bem com outros), dando origem a uma mudança nos paradigmas de contratação – enquanto anteriormente as qualificações académicas eram suficientes para conseguir um emprego, agora as entidades empregadoras começam a preocupar-se em contratar pessoas que comuniquem bem e trabalhem bem com os outros (Jones, Baldi, Phillips, & Waikar, 2013).

Showry & Manasa (2016) revelam no seu estudo que cerca de 80% da causa de rotatividade dos funcionários é devida a más decisões de contratação e apenas 19% das novas contratações atingem o sucesso nos seus empregos. Os autores afirmam ainda que é crítico tentar perceber as razões por detrás das falhas nas contratações, revelando mais alguns dados científicos:

- 55% dos responsáveis de recursos humanos dão prioridade às *hard skills* na altura da contratação, enquanto apenas 21% dão prioridade à personalidade;
- Um estudo da Leadership IQ, que analisou técnicas de contratação, concluiu que as falhas nas competências técnicas pouco ou nada se relacionavam com as desistências ou falta de sucesso dos novos funcionários; já as *soft skills* (tais como a inteligência emocional, motivação, atitudes, comunicação) são melhores preditoras do sucesso dos candidatos.
- As causas mais evidentes das falhas nas contratações são:
 - 26% - Falta de capacidade de aprendizagem e treino;
 - 23% - Problemas de motivação;

- 15% - Problemas de temperamento;
- 17% - Problemas de competências.

Jones, Baldi, Phillips, & Waikar (2013) também levaram a cabo um estudo para perceber quais as *skills* (dentro de 21 hipóteses) que mais interessam aos empregadores aquando da contratação de alguém. As quatro características no topo da tabela estão todas relacionadas com *soft skills*: (1) ter uma atitude positiva; (2) ter respeito pelos outros; (3) de confiança, ética e honesta; (4) espírito de iniciativa. No fundo da tabela estão maioritariamente *hard skills*: (1) conhecimento internacional ou global do negócio; (2) ativo em organizações profissionais de estudantes; (3) notas altas; (4) capacidades matemáticas.

Apesar da comprovada importância das *soft skills*, elas são difíceis de medir objetivamente, sendo apenas observáveis em contexto de trabalho e interação com os outros (Balcar, 2016). Ainda assim, as entidades empregadoras estão cada vez mais interessadas nas características inobserváveis dos candidatos, recorrendo a opiniões de terceiros para validar os candidatos como adequados ao posto de trabalho, recorrendo às capacidades técnicas dos mesmos apenas como método de pré-seleção (Suleman, 2016).

2.4.2. Atratividade

A atratividade física, o nível de higiene pessoal e o cuidado de embelezamento e de vestimenta de uma pessoa, são elementos que fazem parte da sua aparência (Khedher, 2012). A aparência é parte integrante (e importante) da comunicação não verbal e afeta a perceção dos outros sobre a pessoa, influenciando interações sociais importantes, tais como a escolha de parceiros, decisões de contratação de funcionários e decisões de voto (Buckingham et al., 2006; Cavico, Muffler, & Mujtaba, 2012; Knežević, Tomka, Bizjak, Fabjan, & Kukulj, 2015). A atratividade física é uma pista importante na construção da primeira impressão acerca de uma pessoa (Ohanian, 1990).

A atratividade física tem vindo a ser considerada um fator essencial para figuras sociais, sendo que pode ser um recurso arbitrário, distintivo e não descritivo que o público pode reconhecer e/ou apreciar (Arai et al., 2013). Sendo um elemento importante da vida social, a atratividade física é também um elemento subjetivo, de forma que a atratividade de um

indivíduo é determinada pelo espectador que tem em conta outros fatores, tais como a sua personalidade (Baudouin & Tiberghien, 2004). Uma aparência atraente torna-se essencial para a marca pessoal, porque a atratividade está diretamente relacionada com a credibilidade da pessoa e pode também ser tida como um sinal de qualidade (Arai et al., 2013; Little, Burriss, Jones, & Roberts, 2007; Hume & Montgomerie, 2001). Arai et al. (2013) concluem que a atratividade física de um atleta refere-se à sua qualidade física e características que os espectadores achem atraentes, sendo que um corpo atlético, para o espectador simboliza o quão apto um atleta é no seu desporto e é prova da sua dedicação à profissão e do seu auto controlo. Little et al. (2007) reforçam esta ideia ao referir um debate que houve entre dois candidatos à presidência dos Estados Unidos da América (Kennedy e Nixon), em que espectadores com acesso a imagens do debate em televisão afirmaram que o debate foi ganho por Kennedy, enquanto que ouvintes, com acesso ao debate apenas pela rádio, afirmaram que o debate foi ganho por Nixon, implicando que a aparência visual tem um efeito marcante na perceção que as pessoas têm dos políticos, para além dos bons argumentos e partido político.

Têm sido muitos os estudos que analisam de que forma a aparência influencia as perceções dos outros sobre alguém e a forma como afeta determinadas decisões. Arai et al. (2013) e Hoegele, Schmidt, & Torgler (2016) analisaram a importância da aparência nos atletas e a influência que esta exerce sobre as perceções de qualidade dos mesmos, concluindo que a boa forma física de um atleta é símbolo da sua aptidão no desporto que pratica e futebolistas que os fãs votaram como tendo os rostos mais atraentes também receberam pontuações mais elevadas na avaliação das suas personalidades, comportamentos e aptidões; os estudos de Baudouin & Tiberghien (2004), Buckingham et al. (2006) e Hume & Montgomerie (2001) debruçam-se sobre a importância da beleza facial e a forma como esta pode afetar perceções de confiança e qualidade das pessoas, concluindo que rostos com traços mais femininos são de maior confiança que rostos com traços mais masculinos, e rostos mais simétricos são considerados mais bonitos por serem mais próximos de um rosto considerado comum, sendo que pessoas com rostos mais bonitos são também consideradas mais saudáveis; os estudos de Cavico et al. (2012) e Patacchini, Ragusa, & Zenou (2012) abordam a aparência física como forma de discriminação no local de trabalho, concluindo que funcionários mais atraentes são para as entidades empregadoras um meio para atingir os objetivos dos seus negócios, e esta discriminação é mais notória

quando o emprego em questão implica contacto direto com o público; os estudos de Kamins (1990) e Ohanian (1990) analisam a influência da aparência das celebridades na representação de produtos, concluindo que celebridades mais atraentes tornam os produtos mais credíveis e aumentam a intenção de compra; o estudo de Little, Burriss, Jones, & Roberts (2007) investiga a influência que a aparência facial exerce sobre a decisão de voto num contexto político, concluindo a atratividade facial do político influencia as intenções de voto; e o estudo de Knežević, Tomka, Bizjak, Fabjan, & Kukulj (2015) demonstra que os hóspedes mais atraentes de um hotel usufruem de melhor serviço do que os hóspedes considerados menos atraentes.

A sociedade atual preocupa-se com a aparência, a atratividade e sensualidade, assim como o mundo dos negócios, fazendo com que esta afinidade pela beleza traga consequências económicas às pessoas (Cavico et al., 2012). Pessoas atraentes são consideradas mais bem-sucedidas, mais interessantes e mais inteligentes do que pessoas menos atraentes (Hume & Montgomerie, 2001). A obsessão da sociedade pela boa aparência física é visível em todos os meios sociais, e as entidades empregadoras já tomaram consciência desta obsessão e tomam decisões de contratação baseadas nestes factos (Cavico et al., 2012). Há provas que indivíduos mais atraentes têm maior probabilidade em ser contratados para vagas de emprego do que indivíduos menos atraentes (Little et al., 2007). Inclusivamente, pessoas menos atraentes têm ordenados 5 a 10% mais baixos do que pessoas mais atraentes (Patacchini et al., 2012), sendo que nos Estados Unidos, pessoas mais atraentes ganham em média mais \$230 000 anuais que os colegas com aparências mais comuns (Cavico et al., 2012).

A aparência física do comunicador é importante para a comunicação ser bem-sucedida (Knežević et al., 2015). Apesar de muitas informações serem tidas em conta em cada decisão importante que tomamos, é possível que também sejamos influenciados por mecanismos cognitivos mais simples, tais como a estereotipagem, quando tomamos decisões que envolvem pessoas, mesmo quando essas decisões são fortemente baseadas em avaliações críticas e objetivas da informação disponível (Little et al., 2007). Subconscientemente, grande parte das perceções e julgamentos que fazemos acerca de outras pessoas são altamente influenciadas pela aparência física dessa pessoa, apesar de

termos poucas provas da exatidão dessas primeiras impressões (Hoegele et al., 2016; Knežević et al., 2015).

Se um capital da marca forte pode ser desenvolvido através de associações positivas à marca (Arai et al., 2013), é natural que numa sociedade que favorece claramente a boa aparência física e que lhe atribui um estatuto premium, os empregadores tomem medidas de contratação baseadas neste aspeto e que tornam, conseqüentemente, os seus negócios e marcas mais vendáveis e atraentes (Cavico et al., 2012).

2.4.3. Confiabilidade

Vários autores defendem que a marca pessoal, para ser bem sucedida e credível, deve ser autêntica e refletir as características que tornam uma pessoa única e distinta dos seus concorrentes (Arruda, 2002; Montoya, 2002; Rampersad, 2008; Shepherd, 2005). Rampersad (2008) afirma que se a marca pessoal for construída de forma autêntica e orgânica, ela será forte, clara, completa e valiosa para os outros.

O termo autêntico deriva da palavra latina *authenticus* e da palavra grega *authentikos*, que significa digno de aceitação, de confiança, não imaginário, falso ou imitação e em conformidade com um original (Napoli, Dickinson-delaporte, & Beverland, 2017). Os *marketeers* têm vindo a usar a autenticidade como forma de posicionamento da marca, uma vez que ela tem uma clara influência na perceção da marca na mente do consumidor e pode ser determinante para o *brand equity* (Cheng, Lu, Gursoy, & Yirong, 2015). Ela é um elemento determinante da construção da identidade da marca, da imagem da marca e da confiança na marca (Stiehler & Tinson, 2015).

As marcas têm um papel incontestável na criação de identidade dos consumidores, que confiam na marca para se expressarem e aperfeiçoarem (Morhart, Malär, Guèvremont, Girardin, & Grohmann, 2015). Como tal, é fundamental estabelecer a credibilidade da marca na marca pessoal, isto é, garantir que a marca (ou neste caso pessoa) cumpra de forma eficaz o que promete. Para que tal ocorra são essenciais duas dimensões da credibilidade da marca: a perícia e a confiabilidade (Mathew, Thomas, & Injodey, 2012).

A confiança na marca implica que marca cumpra o que promete, ela é resultado do grau de confiança depositado pelo recetor da mensagem no mensageiro e na mensagem (Mathew et al., 2012; Ohanian, 1990). A confiança na marca também é amplamente definida como a predisposição de depender de um produto e/ou serviço baseando essa vontade na crença e expectativa resultantes da credibilidade, benevolência e habilidade da performance da marca (Mary, 2016).

O conceito de confiança tem vindo a ser desenvolvido e definido em várias disciplinas como a psicologia, economia, sociologia, ciências administrativas e marketing, embora elas tenham pontos de vista diferentes sobre o conceito (Başer, Cİntamür, & Arslan, 2015). Para os sociologistas, a confiança é uma propriedade das relações entre e pessoas e instituições; para os psicólogos a confiança são atributos entre quem confia e quem quer ser confiado, focados em cognições internas; para os economistas, a confiança é calculada ou institucional; do ponto de vista de uma relação profissional e/ou interpessoal, é a crença de que uma pessoa é credível, benevolente e honesta (Ke, Chen, & Su, 2016). Existe, no entanto, uma ponte comum entre todas as disciplinas – a importância da confiança nas relações humanas e os seus efeitos no comportamento humano (Başer et al., 2015).

Na disciplina de marketing a confiança torna-se um aspeto central de extrema importância, uma vez que o compromisso é construído com base na confiança e, desta forma, é crucial em relações de troca como é o caso das marcas e dos consumidores (Sekhon, Ennew, Devlin, & Kharouf, 2014). A confiabilidade da marca é fundamental no estabelecimento de credibilidade na marca e, conseqüentemente, no desenvolvimento da lealdade à marca (Ke et al., 2016).

Bauman & Bachmann (2017) defendem que para que haja confiança, têm que existir os seguintes fatores:

1. Dois intervenientes – alguém que confia e alguém que quer ser confiado;
2. Vulnerabilidade – a confiança só ocorre em casos de risco ou incerteza;
3. A confiança é sensível ao contexto da situação, ou seja, ela é afetada por circunstâncias individuais e de ambiente, tornando-se dependente do contexto.

A confiança é também criada entre consumidor e marca quando ambos partilham características comuns, tais como valores ou objetivos pessoais (Xie, Batra, & Peng, 2015).

Além disto, a confiança é eficaz em processos de mudança de atitude. Quando o comunicador é considerado confiável, a mensagem tem maior impacto e mais probabilidade de ser convincente e fator de mudança de opinião (Ohanian, 1990).

A confiabilidade pode, portanto, ser influenciada pelas estratégias e ações da marca, sendo que a confiança é o grau até onde a incerteza pode ser absorvida (Sekhon et al., 2014). Assim sendo, a satisfação do consumidor é um dos elementos básicos da confiança e a confiança gera lealdade à marca (Başer et al., 2015).

2.4.4. Traços de Personalidade

Arruda (2002) defende que no novo milênio tudo é uma marca e que as marcas se tornam vencedoras graças às suas características únicas. A marca pessoal é uma projeção pública de certos da personalidade de uma pessoa, que influenciam a percepção do público acerca dos valores e qualidades que essa pessoa representa (Montoya, 2002). A personalidade da marca é um pré-requisito para o desenvolvimento de uma relação entre a marca e o consumidor e é uma estratégia crucial no desenvolvimento do capital da marca (Ghantous, 2016; Jit, Mann, & Rawat, 2016), sendo que as associações abstratas feitas à marca são mais importantes do que as suas características funcionais (Lin & Huang, 2017).

A personalidade da marca é definida como o conjunto de características humanas associadas à marca, é a sua personificação (J. Aaker, 1997; Bechter, Farinelli, Daniel, & Frey, 2016; Chen, 2013). A personalidade da marca permite desvendar uma série de associações feitas à marca descritas através de traços de personalidade humana (Ghantous, 2016) e serve uma função simbólica ou auto expressiva, em que os consumidores desenvolvem uma relação íntima com a marca através da sua personificação (Noseworthy & Sundar, 2016). Além disso, 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 representa aquilo que o consumidor sente que é (J. Aaker, 1997; Yao, Chen, & Xu, 2015).

O conceito de personalidade da marca pode ser aplicado a qualquer coisa, desde um produto a um serviço, sendo parte integrante do desenvolvimento da marca e da sua estratégia, ajudando a estabelecer uma identidade da marca poderosa (Bechter et al., 2016;

Rhiu, Kwon, Yun, & Park, 2016). Os traços de personalidade associados a uma marca tendem a ser duradouros e distintos, tais como os traços associados à personalidade de um indivíduo, e a relação do consumidor com a marca pode variar de acordo com os traços de personalidade associados à mesma (J. Aaker, 1997). Relações com marcas consideradas sinceras têm traços semelhantes aos da amizade, podendo ser mais duradouras e mais fortes, e relações com marcas consideradas entusiasmantes são tidas como paixões, são de curta duração (Chen, 2013; Noseworthy & Sundar, 2016).

Aaker (1997) estabeleceu uma ligação entre as cinco grandes dimensões da personalidade humana e as cinco grandes dimensões da personalidade da marca. A autora desenvolveu uma escala onde definiu as cinco dimensões da personalidade da marca percebidas pelos consumidores:

1. Sinceridade – uma marca que apresenta os pés na terra, que é honesta, saudável e alegre;
2. Entusiasmo – uma marca ousada, animada, imaginativa e moderna;
3. Competência – uma marca de confiança, inteligente e bem-sucedida;
4. Sofisticação – uma marca charmosa, da classe alta;
5. Robustez – uma marca dura e resistente.

Das cinco dimensões, 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 diferentes. Enquanto a sinceridade, entusiasmo e competência são características inerentes ao ser humano, a sofisticação e a robustez são características que o ser humano deseja mas que pode não ter (J. Aaker, 1997).

Lunardo, Gergaud, & Livat (2015) analisaram o impacto que as cinco dimensões da personalidade de celebridades exercem na sua imagem enquanto marca e de que forma influenciam a percepção do consumidor. No entanto, um dos traços de personalidade difere dos de J. Aaker (1997). Em vez de analisarem a robustez, os autores optaram 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 de Aaker não se mostrou válida em estudos com amostras de diferentes países.

As dimensões da personalidade da marca exercem um impacto direto na confiança e capital da marca, na atitude perante a marca e nas intenções de compra (Ghantous, 2016). Assim sendo, a personalidade da marca e a personalidade humana apresentam semelhanças, na medida em que ambas são duráveis e ajudam a prever as intenções de compra (Bechter et al., 2016). Apesar destas semelhanças, a personalidade da marca e a personalidade humana diferem na forma como são formadas – a personalidade humana é baseada no comportamento, nas características físicas, nas atitudes, crenças e características demográficas de um indivíduo, enquanto que a personalidade da marca pode ser influenciada por qualquer contacto direto ou indireto com a mesma (J. Aaker, 1997).

A personalidade é parte central da identidade da marca e está diretamente relacionada com a fidelidade do consumidor à marca, sendo considerada um intangível de valor acrescentado, fundamental para a diferenciação da marca (Rhiu et al., 2016).

2.4.5. Atividades nos Social Media

O desenvolvimento de uma marca pessoal nos *social media* é agora uma tendência em expansão, uma vez que a informação disponível *online* disponibiliza uma pegada digital que “marca” implicitamente as pessoas (Chen, 2013; Labrecque et al., 2011). As redes sociais têm crescido continuamente e são agora um aspeto fundamental da vida quotidiana (Stollak et al., 2014). A criação de sites pessoais e perfis em redes sociais cresceu à medida que a web se foi tornando mais simples e acessível, fornecendo ferramentas que fazem com que seja possível qualquer pessoa fazer o *upload* de informações, fotografias, vídeos, etc, através do seu computador pessoal ou de um dispositivo móvel, fazendo com que a internet seja a plataforma perfeita para o *Branding Pessoal* (Labrecque et al., 2011).

Os espaços digitais criaram uma forma de comunicação mais aberta, em que as experiências *online* oferecem às pessoas meios gratuitos de explorarem partes do seu eu que são difíceis ou quase impossíveis de explorar em comunicações cara a cara, uma vez que eliminam limitações imposta pelo mundo real, tais como a aparência, capacidades físicas e *status* socioeconómicos, que podem restringir a identidade (Chen, 2013; Labrecque et al., 2011). A explosão das redes sociais faz com que a informação “boca-a-boca” (WOM) se torne numa importante forma de criar consciência pessoal, estabelecer

credibilidade e diferenciação pessoal, onde as relações podem ser transformadas em novos negócios (Vitberg, 2010).

A invenção da internet e o rápido crescimento das redes sociais adicionaram uma dimensão eletrônica ao WOM, que passa a ser agora amplamente conhecido como e-WOM (Mishra, 2016). O e-WOM, ou “boca-a-boca” eletrônico, tem sido usado como ferramenta de marketing uma vez que as decisões de compra dos consumidores são, direta ou indiretamente, fortemente influenciadas pela opinião dos outros (Kim, Martinez, McClure, & Kim, 2016; Mishra, 2016). A eficácia desta recente forma de comunicação na atitude dos consumidores e nas suas intenções deve-se à credibilidade atribuída aos testemunhos passados por terceiros, que fazem com que o e-WOM seja tido como um fonte de informação de confiança (Baek, Oh, Yang, & Ahn, 2017; Djafarova & Rushworth, 2017).

Nas redes sociais, o *Branding Pessoal* torna-se um conceito de negócio muito importante uma vez que o *branding* é inevitável quando se tem presença no mundo *online* e nem sempre as pessoas têm consciência disso nem dos resultados negativos que podem advir de uma má gestão da sua presença *online* (Chen, 2013; Labrecque et al., 2011). Este fator ganha importância acrescida se for tido em conta que o uso da internet tornou-se extremamente complexo e os utilizadores de redes sociais já não têm o total controlo da informação disponível sobre si, uma vez que partes dos seus perfis estão disponíveis para o público geral, permitindo que outros possam adicionar conteúdos sem ser necessária a sua permissão (Labrecque et al., 2011). As redes sociais chegam mesmo a ser consideradas uma ferramenta “*low cost*” para o branding pessoal (McCabe, 2017).

O uso das redes sociais, motores de busca e outras ferramentas *online*, simplificaram e melhoraram o processo de recrutamento (Hood et al., 2014). As redes sociais são o primeiro mecanismo que as pessoas usam para divulgar a sua marca pessoal e informações divulgadas nos seus perfis tais como a educação e experiência profissional, passam a importar tanto como as exposições fotográficas da sua vida social e as conversas expostas publicamente (Labrecque et al., 2011). As redes sociais disponibilizam muito mais informações profissionais e pessoais do que os currículos, de tal forma que os responsáveis de recrutamento chegam a afirmar que a informação disponibilizada *online* é muito mais verdadeira e confiável do que a apresentada nos currículos (Ouiridi, Pais, Segers, & Ouiridi,

2016). O aumento no número de utilizadores, a quantidade de informação disponibilizada e a facilidade de acesso às redes sociais mudaram drasticamente o processo de candidatura e de seleção de candidatos a postos de trabalho, na medida em que hoje em dia as empresas utilizam as redes sociais para recrutar e para as ajudar a selecionar os candidatos (Hood et al., 2014).

Atualmente, as redes sociais mais utilizadas no auxílio do processo de recrutamento são o LinkedIn e o Facebook, sendo que o LinkedIn é utilizado para recolher informação acerca das competências profissionais do candidato e o Facebook é utilizado para afinar ainda mais as escolhas, diferenciando os candidatos em termos de personalidade, atitudes e hábitos sociais (Hood et al., 2014). Esta informação pode ser confirmada pelos números divulgados no estudo dos autores Hood et al. (2014), nas entrevistas que levaram a cabo, 9 em cada 12 participantes (responsáveis pela contratação de funcionários) utilizaram estas duas redes sociais no processo de recrutamento.

Atualmente, o uso de redes sociais torna muito difícil, se não mesmo impossível, separar a vida profissional da vida pessoal, pelo que a sua gestão e a consequente gestão da marca pessoal se tornam cada vez mais fatores determinantes no sucesso profissional (Labrecque et al., 2011). Marim El Ouiridi et al. (2016) afirmam que os indivíduos com perfis sociais pouco profissionais têm menos hipóteses de ser contratados e são-lhes propostos rendimentos mensais mais baixos. As redes sociais vieram para ficar e revolucionaram a nossa forma de comunicação de uma forma até há pouco tempo considerada impensável, fazendo com que atualmente, em vez de oferecermos a alguém um cartão pessoal, possamos adicioná-lo ao LinkedIn (Stollak et al., 2014).

2.5. Conclusão

Como forma de auxílio à definição das hipóteses de investigação, foi levada a cabo uma análise da literatura que tem estudado e investigado a marca pessoal. Como tal, foi efetuada uma revisão geral do conceito de Marca Pessoal e das estratégias de desenvolvimento da mesma. Por último, foram apresentadas e analisadas as variáveis determinantes da atitude geral e da vantagem competitiva da marca pessoal.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Introdução

Neste capítulo são apresentadas as linhas conducentes deste estudo. Desta forma, é primeiramente definido o objetivo do estudo e as respetivas hipóteses de investigação. Segue-se a apresentação da metodologia adotada, mais propriamente a população-alvo do estudo, o processo de amostragem, o método de recolha de dados, as variáveis utilizadas e a forma de medição das mesmas. Por fim, é apresentada a composição final das variáveis que resultaram do processo de aperfeiçoamento das escalas feito através da análise do alfa de cronbach e do estudo da dimensionalidade das variáveis.

3.2. Objetivo e Hipóteses de Investigação

Foi há pouco mais de duas décadas que o conceito de marketing foi revolucionado pela ideia de que as marcas são ativos estratégicos, com capital próprio e capazes de impulsionar negócios e os seus respetivos desempenhos (D. A. Aaker, 2014). Igualmente importante foi a realização de que os atributos observáveis de uma pessoa podem ser “pistas” para o desenvolvimento e gestão da sua marca pessoal (Zamudio et al., 2013).

A marca, definida com um elemento visual que identifica e diferencia produtos ou serviços, tem sido usada desde a era pré-industrial como forma de desenvolver uma relação forte e duradoura com os seus consumidores (Arruda, 2002; Close et al., 2011). A marca pessoal surge mais tarde, popularizada por Tom Peters (1997), e defende que todas as pessoas podem ser consideradas marcas e adotar estratégias de marketing de forma a promoverem-se a si mesmas (Khedher, 2014). A marca pessoal ganha cada vez mais relevância no mundo dos negócios como estratégia de diferenciação e eliminação da concorrência, parecendo ser a solução para o excesso de competitividade que existe atualmente (Arruda, 2002).

Desta forma, este trabalho tem como objetivo identificar quais as variáveis que são determinantes na criação de uma marca pessoal, mais precisamente quando o objetivo pessoal é ter sucesso no mercado de trabalho português sobrelotado. A intenção é

investigar o impacto que têm as variáveis perícia, confiabilidade, atratividade, sofisticação, sinceridade, competência, entusiasmo e rudeza na atitude geral e vantagem competitiva de um candidato a um posto de trabalho no mercado português, assim como o efeito moderador da variável atitude ao e-WOM nas variáveis anteriores e o impacto desse efeito moderador na vantagem competitiva e atitude geral. O modelo de investigação encontra-se resumido na figura 3.1.

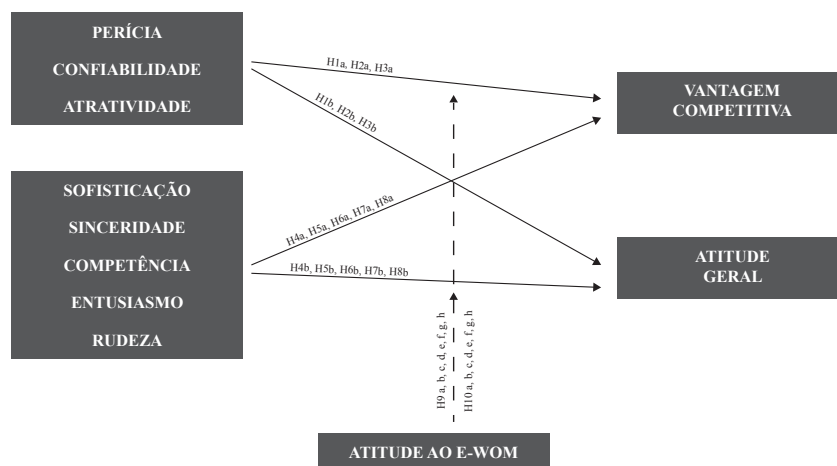


Figura 3.1. Modelo de Investigação

Tendo por base a revisão de literatura efetuada, sugerem-se as hipóteses a seguir apresentadas.

A perícia é definida por Suleman (2006) como a utilização estratégica conjunta de conhecimentos com habilidades naturais, tendo por objetivo a resolução de um problema. Ela é a conjugação entre os conhecimentos escolares adquiridos e os requisitos de um determinado emprego.

Existem no mercado dois tipos de competências (*skills*) – as *soft skills* (competências pessoais) e as *hard skills* (competências técnicas) – que quando usadas em conjunto aumentam a produtividade de uma pessoa (Balcar, 2016). Com a evolução dos meios de comunicação, as capacidades para comunicar de forma rápida e básica evoluíram, enquanto que as capacidade de comunicação mais complexas essenciais para a resolução

de problemas diminuíram, fazendo com que as competências pessoais sejam cada vez mais importantes no mercado de trabalho (Jones et al., 2013).

No entanto, e sendo que as *soft skills* são de difícil observação, a maior parte dos responsáveis de recursos humanos dão preferência à perícia técnica na altura da contratação (Showry & Manasa, 2016). Neste sentido, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: A perícia da pessoa tem um efeito positivo (a) na sua vantagem competitiva e (b) na atitude geral formada por quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional.

A confiabilidade da marca e do comunicador é um aspeto crucial na persuasão e mudança de atitude do recetor da mensagem (Ohanian, 1990). Ela é sem dúvida parte central de uma estratégia de marketing cujo objetivo principal é criar satisfação no consumidor e, consequentemente, lealdade à marca (Sekhon et al., 2014). A confiabilidade pode também ser definida como o grau em que uma audiência percebe que a fonte da mensagem pretende transmitir afirmações válidas e verdadeiras (López & Sicilia, 2014). Ke et al. (2016) afirmam que a confiança é a disposição de ser vulnerável em situações de risco.

Sendo que a confiança é parte vital da relação entre marca e consumidor e que a lealdade à marca é resultante desta relação, é de crer que o consumidor prefira marcas em quem confia uma vez que a confiança reduz o risco e a ambiguidade. Como tal, pode mesmo afirmar-se que para estabelecer uma relação duradoura entre marca e consumidor há que estabelecer confiança primeiro (Başer et al., 2015). Neste sentido, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H2: A confiabilidade da pessoa tem um efeito positivo (a) na sua vantagem competitiva e (b) na atitude geral formada por quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional.

A atratividade física tem sido considerada um fator essencial de sucesso e um importante elemento da vida social, sendo uma pista importante na construção de primeiras

impressões (Baudouin & Tiberghien, 2004; Ohanian, 1990). O ser humano faz julgamentos iniciais e molda preferências acerca da personalidade de outros de forma automática através da sua aparência, independentemente da precisão dessas impressões iniciais (Knežević et al., 2015). A aparência está diretamente relacionada com a atratividade e apresenta-se assim como um fator determinante na comunicação não-verbal de uma pessoa, sendo mesmo considerado que um exterior bonito é uma recomendação silenciosa (Cavico et al., 2012).

Da mesma forma que a sociedade se preocupa com a aparência e a atratividade, no mundo dos negócios também existe uma correlação positiva entre a beleza de um indivíduo e o mercado de trabalho (Cavico et al., 2012; Patacchini et al., 2012). Hoeghele et al. (2016) chegam mesmo a afirmar que pessoas bonitas têm vantagens significativas, nomeadamente maiores hipóteses no mercado de trabalho e, conseqüentemente, maiores vencimentos e reconhecimento por parte de colegas de trabalho. Apesar de as tomadas de decisão serem um processo cognitivo complexo, elas também são influenciadas por mecanismos mais simples tais como a estereotipagem e julgamento através da aparência física (Little et al., 2007). Neste sentido, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H3: A atratividade da pessoa tem um efeito positivo (a) na sua vantagem competitiva e (b) na atitude geral formada por quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional.

Montoya (2002) afirma que a marca pessoal é uma projeção pública de aspetos da personalidade de uma pessoa. Uma personalidade forte e favorável pode influenciar a perceção que o consumidor tem acerca marca e pode mesmo ser uma boa base de diferenciação, uma vez que os aspetos abstratos da marca são mais importantes do que os seus atributos funcionais no que diz respeito à obtenção de uma vantagem relativamente à concorrência (Lin & Huang, 2017).

A escala da personalidade da marca de Aaker (1997) é baseada nas cinco grandes dimensões da personalidade: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez. Estas dimensões da personalidade têm um impacto direto na confiança e na atitude perante a marca (Ghantous, 2016). Sendo que cada fator da personalidade é

considerado preditor do comportamento humano, o relacionamento de cada uma destas dimensões com a performance em ambiente de trabalho é de crescente importância no mundo nos negócios (Stokburger-sauer & Eisend, 2013).

No estudo de Maehle & Supphellen (2011), os autores afirmam que as marcas consideradas mais sinceras são aquelas que podem ser encontradas no quotidiano dos consumidores porque estão diretamente associadas a experiências de consumo positivas e que excederam as expectativas; as marcas mais competentes são tidas como sendo de alta qualidade e frequentemente ocupam o lugar de líderes de mercado; as marcas mais entusiasmantes são aquelas que além de oferecerem uma boa experiência de consumo, despertam sentimentos positivos e especiais fazendo o consumidor sentir-se jovem e atual; as marcas sofisticadas são descritas como sendo únicas e exclusivas e estão fortemente associadas a um aspeto estético elegante; as marcas mais robustas são consideradas mais másculas e menos ligadas a aspetos familiares e femininos.

Neste estudo, optou-se por adaptar a escala de Lunardo et al., (2015), substituindo a robustez pela rudeza, uma vez que os autores analisam no seu estudo o impacto que os traços de personalidade das celebridades exercem nas suas marcas pessoais, aproximando-se os seus objetivos dos objetivos deste estudo.

Assim sendo, e uma vez que personalidade é parte central da identidade da marca e é imprescindível para a sua diferenciação, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

H4: A sofisticação da pessoa tem um efeito positivo (a) na sua vantagem competitiva e (b) na atitude geral formada por quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional.

H5: A sinceridade da pessoa tem um efeito positivo (a) na sua vantagem competitiva e (b) na atitude geral formada por quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional.

H6: A competência da pessoa tem um efeito positivo (a) na sua vantagem competitiva e (b) na atitude geral formada por quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional.

H7: A rudeza da pessoa tem um efeito positivo (a) na sua vantagem competitiva e (b) na atitude geral formada por quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional.

H8: O entusiasmo da pessoa tem um efeito positivo (a) na sua vantagem competitiva e (b) na atitude geral formada por quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional.

Atualmente, as redes sociais apresentam-se em constante expansão, sendo mesmo consideradas um fator determinante no dia-a-dia (Stollak et al., 2014). Com o seu crescimento, as redes sociais passaram a ser uma importante ferramenta de marketing no mundo dos negócios (Zainal, Harun, & Lily, 2016). Além disso, e por serem maioritariamente de acesso fácil e gratuito, elas apresentam-se como forma de as pessoas se promoverem a si mesmas (Hood et al., 2014).

Os novos espaços digitais permitem uma comunicação mais aberta e honesta uma vez que erradicam barreiras existentes no mundo real (tais como a aparência física e estatuto socioeconómico) (Labrecque et al., 2011). No entanto, a informação encontrada *online* marca implicitamente uma pessoa, tendo um impacto dramático no mercado de trabalho (Labrecque et al., 2011; Stollak et al., 2014). As redes sociais estão em toda a parte e são agora frequentemente usadas para procura de emprego e como melhoria para o processo de recrutamento, sendo que atualmente uma grande parte das empresas afirmaram fazerem uso das redes sociais como forma de procura e seleção de candidatos a um posto de trabalho (Blount, Wright, Hall, & Biss, 2016; Hood et al., 2014).

A rápida adoção das redes sociais e a má gestão da informação disponibilizada nas redes sociais também pode ter efeitos negativos, levando mesmo a ações disciplinares e despedimentos, fazendo com que a separação entre a vida pessoal e profissional seja cada vez mais ténue (Kleppinger & Cain, 2015; Stollak et al., 2014). A informação encontrada

online, seja ela profissional ou pessoal, é muito superior à disponibilizada num currículo e é frequentemente considerada pelos responsáveis de recrutamento mais transparente e diretamente ligada à verdadeira personalidade de um candidato (Ouiridi et al., 2016).

Ao conteúdo partilhado em redes sociais chama-se boca-a-boca eletrónico (e-WOM), sendo que este é considerado uma importante fonte de informação e um facilitador do processo de tomada de decisões. O e-WOM tem sido usado como uma poderosa ferramenta de marketing uma vez que as decisões de compra dos consumidores são fortemente influenciadas pela opinião de terceiros (Kim et al., 2016; Mishra, 2016). A atitude perante o e-WOM é considerada uma forma de prever o comportamento de alguém perante outro (de forma positiva ou negativa) (Zainal et al., 2016). Neste sentido, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

H9: A atitude ao e-Wom de quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional fortalece o impacto positivo da (a) perícia, (b) confiabilidade, (c) atratividade, (d) sofisticação, (e) sinceridade, (f) competência e (g) entusiasmo na vantagem competitiva da pessoa e (h) enfraquece o impacto negativo da rudeza na vantagem competitiva da pessoa.

H10: A atitude ao e-Wom de quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional fortalece o impacto positivo da (a) perícia, (b) confiabilidade, (c) atratividade, (d) sofisticação, (e) sinceridade, (f) competência e (g) entusiasmo na atitude geral sobre a pessoa e (h) enfraquece o impacto negativo da rudeza na atitude geral sobre a pessoa.

3.3. Amostra e Método de Recolha da Informação

A população-alvo deste estudo foram todos os indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos, que já tenham estado envolvidos na contratação e/ou recomendação de pessoas para o exercício de funções laborais. Consideraram-se válidas as respostas de todos os indivíduos que cumprissem este requisito, independentemente da área de atividade profissional, nível de escolaridade ou área de residência.

Segundo dados do Eurostat, a taxa de desemprego em Portugal entre fevereiro de 2016 e fevereiro de 2017, desceu de 12,2% para 10%. É o valor mais baixo desde março de 2009 (Lourenço, 2017). Ainda assim, Portugal continua a ser um dos países da União Europeia com maior taxa de desemprego, ocupando o sexto lugar da tabela. Estima-se que a população empregada em Portugal em Janeiro de 2017 fosse de cerca de 4,5 milhões de pessoas, sendo que o ano de 2016 terminou com um número total de desempregados a rondar os 573,000 (Caetano, 2017).

Existindo a impossibilidade de estudar a totalidade da população-alvo, restringiu-se o estudo a uma parte da mesma. Desta forma, para a realização desta investigação desenvolveu-se um estudo descritivo, quantitativo e transversal, com o objetivo de prever e os fatores determinantes na escolha e/ou recomendação de um candidato a um posto de trabalho. O método de recolha de dados selecionado foi o questionário pois considera-se ser adequado aos objetivos deste estudo e tem sido utilizado em estudos semelhantes (por exemplo, Lehmann, Keller, & Farley, 2008; Lunardo, Gergaud, & Livat, 2015; Ohanian, 1990). A divulgação do questionário foi feita *online*, por forma a tirar partido das vantagens da internet que se apresenta como um meio de divulgação rápido, gratuito e de fácil acesso à maioria da população-alvo.

Os questionários foram divulgados através das redes sociais Facebook e LinkedIn, tanto através da sua partilha no *feed* de notícias, como através do envio de mensagens privadas para vários contactos, que por sua vez partilharam pelos seus contactos também. Foram enviados e-mails para várias empresas portuguesas que operam na área dos Recursos Humanos, com o questionário e um texto de sensibilização à resposta do mesmo. O questionário foi também partilhado na Rede Alumni (rede de antigos alunos do Instituto Politécnico de Leiria).

O questionário *online* foi elaborado e disponibilizado no *Google Docs*. A primeira parte era constituída por uma introdução, com uma breve contextualização e explicação do objetivo do estudo. Ainda na introdução, referia-se a não existência de respostas certas ou erradas ao questionário, que a intenção primordial era a recolha de uma opinião, e que toda a informação fornecida era anónima. Indicou-se ainda que o tempo médio de resposta ao questionário era de cerca de 5 minutos. Posterior à introdução, foi colocada uma questão

de seleção do público-alvo. A qualquer indivíduo que indicasse que nunca tinha feito uma contratação e/ou recomendação de algum colaborador, não era permitida a continuação do questionário, sendo agradecida a sua disponibilidade para participar no estudo e sensibilizando a partilha do questionário pela sua rede de contactos. Os questionários foram aplicados entre os dias 17 de abril e 18 de junho de 2017.

Devido à especificidade do público-alvo, foram consideradas 121 respostas válidas ao questionário. A amostra é composta por 61,2% de respondentes do sexo feminino e 38,8% do sexo masculino. Grande parte da amostra (62%) reside no distrito de Leiria. 76% da amostra é licenciada ou tem um grau académico superior, sendo que 51,2% ocupa profissões que pertencem à categoria de Quadros Médios e Superiores dos grupos ocupacionais da Markttest. O quadro 3.1. especifica as características da amostra.

Quadro 3.1. Caracterização da Amostra

Características Sociodemográficas	Percentagem
Sexo	
Feminino	61,2%
Masculino	38,8%
Idade	
18 > 35 anos	48,8%
36 > 45 anos	27,4%
46 > 55 anos	19,2%
56 > 99 anos	4,6%
Distrito	
Aveiro	3,3%
Coimbra	2,5%
Faro	1,7%
Guarda	0,8%
Leiria	62%
Lisboa	19%
Porto	1,7%
Santarém	0,8%
Setúbal	1,7%
Região Autónoma dos Açores	0,8%
Fora de Portugal	5,8%
Habilitações Literárias	
3º Ciclo (9º ano)	3,3%
Secundário (12º ano) ou Curso Profissional	18,2%
Pós-secundário (CET)	2,5%
Licenciatura ou Superior	76%

Profissão

Quadros Médios e Superiores	51,2%
Técnicos Especializados e Pequenos Proprietários	17,4%
Empregados dos Serviços, Comércio e Administrativos	9,1%
Trabalhadores Qualificados / Especializados	16,5%
Trabalhadores não qualificados / não especializados	2,5%
Estudantes	0,8%
Domésticas / Reformados / a viver de rendimentos	2,5%

Rendimento Mensal do Agregado Familiar

Menos de 500€	2,5%
500€ - 999€	19,8%
1000€ - 1499€	22,3%
1500€ - 2499€	30,6%
2500€ - 4999€	18,2%
5000€ ou mais	6,6%

Estado Civil

Solteiro	32,2%
Casado(a) / União de facto	52,9%
Divorciado(a)	12,4%
Viúvo(a)	2,5%

3.4. Operacionalização das Variáveis

De forma a medir as diferentes variáveis, foram utilizadas escalas baseadas e comprovadas na literatura, apresentadas no quadro 3.2. Todas as variáveis foram avaliadas numa escala de Likert de 5 pontos, sendo que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente, e a variável Personalidade, também avaliada numa escala de Likert de 5 pontos, foi ancorada de 1=Não Descreve Nada a 5=Descreve Totalmente. Foi escolhida a escala de Likert porque, além de ter sido usada em estudos semelhantes na literatura, ela possibilita conhecer o grau de conformidade e a intensidade de opinião do entrevistado com as questões apresentadas. Malhotra (2006), defende que este é o tipo de escala mais popular graças à sua simplicidade, sendo também o método mais preciso para obter informações sobre variáveis menos objetivas. Ela é de fácil construção para o entrevistador e de fácil compreensão para o entrevistado, facilitando assim a quantificação dos resultados e a sua análise. O quadro 3.2. apresenta as variáveis utilizadas.

Quadro 3.2. Medidas Utilizadas

Variável	Itens
Perícia	A pessoa era perita na área. A pessoa tinha experiência na área. A pessoa era bem informada. A pessoa era qualificada. A pessoa era especializada na área. Fonte: adaptada de Ohanian (1990)
Confiabilidade	A pessoa era segura. A pessoa era honesta. A pessoa era fidedigna. A pessoa era sincera. A pessoa era de confiança. Fonte: adaptada de Ohanian (1990)
Atratividade	A pessoa era atraente. A pessoa tinha classe. A pessoa era bonita. A pessoa era elegante. A pessoa era sexy. Fonte: adaptada de Ohanian (1990)
Atitude Geral	A pessoa era boa. A minha opinião acerca desta pessoa era positiva. A pessoa era desejável. A minha opinião acerca desta pessoa era favorável. Eu fiz associações positivas a esta pessoa. Fonte: adaptada de Lehmann <i>et al.</i> (2008)
Vantagem	A pessoa era melhor do que as outras. A pessoa apresentava uma clara vantagem relativamente a outras. Em termos de características importantes num funcionário/colaborador, esta pessoa era a melhor. Fonte: adaptada de Lehmann <i>et al.</i> (2008)

Variável	Itens
Personalidade	Sofisticação
	Bonito(a)
	Atraente
	Glamoroso(a)
	Sexy
	Estiloso(a)
	Sinceridade
	De confiança
	Sincero(a)
	Bom(a) ouvinte
	Tinha compaixão
	Competências
	Experiente
	Inteligente
	Interessante
	Excitação
	Excitante
	Dinâmico(a)
	Boa energia
	Rudeza
	Mau(á)
	Rude
	Frio(a)
Arrepiante	
Fonte: adaptada de Lunardo <i>et al.</i> (2015)	

Susceptibilidade ao e-WOM	Tenho uma opinião positiva acerca dos conselhos/informações disponíveis nas redes sociais.
	Penso que seguir os conselhos/informações disponíveis nas redes sociais é benéfico para mim.
	No geral, a minha atitude perante os conselhos/informações disponíveis nas redes sociais é favorável.
	Eu gosto dos conselhos/informações obtidos nas redes sociais.
	Fonte: adaptada de Zainal <i>et al.</i> (2016)

Para medição dos dados sociodemográficos Sexo, Distrito de Residência, Profissão e Estados Civil foram utilizadas escalas nominais, e para os dados Habilitações Literárias, Nº de Pessoas do Agregado Familiar e Rendimento Mensal Líquido, foram utilizadas escalas ordinais.

Houve o cuidado de aplicar linguagem corrente ao longo de todo o questionário por forma a facilitar a sua compreensão. Foram também evitados as questões e o uso de expressões que pudessem ter um significado ambíguo.

Antes de ser aplicado o questionário, foi conduzido um pré-teste junto de uma amostra não aleatória por conveniência, composta por 10 pessoas. Como resultado do pré-teste foram feitas algumas correções ao questionário. O questionário final aplicado é apresentado no anexo I.

3.5. Aperfeiçoamento das Escalas

Após recolha dos questionários e limpeza da base de dados, os mesmos foram introduzidos no software estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Seguidamente, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas através da análise da sua consistência interna e validade. A consistência interna da escala serve para avaliar a confiabilidade dos itens utilizados na medição da variável, sendo que esse conjunto de itens se devem correlacionar com o total da escala de forma a medirem alguma coisa comum entre si, neste caso a variável que se propõem medir (Malhotra, 2006).

Posteriormente, foi feita a análise da dimensionalidade das variáveis, recorrendo à análise fatorial. Este tipo de análise é composto por um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do nº de variáveis necessárias para os descrever. Ela pode ser utilizada para: analisar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis; identificar um conjunto novo, menor, de variáveis não correlacionadas para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas; identificar, num conjunto maior, um conjunto menor de variáveis que se destacam (Malhotra, 2006). A análise fatorial foi considerada apropriada neste estudo, uma vez que os valores do KMO

variaram entre 0,74 e 0,87, e os testes da esfericidade de Bartlett's têm associados níveis de significância $0,000 < 0,005$, mostrando que existe boa correlação entre as variáveis.

Neste estudo, recorreu-se ao método das componentes principais. Este método tem em conta a variância total dos dados e permite determinar o número de fatores que respondem pela máxima variância nos dados, sendo possível transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, num conjunto menor de variáveis não correlacionadas e designadas por componentes principais (Pestana & Gageiro, 2005). Recomenda-se que estes fatores respondam, no mínimo, a 60% da variância.

No programa SPSS existem vários métodos de rotação que permitem a identificação de vários fatores. Neste estudo foi utilizado o método de rotação *varimax* que minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num só fator, melhorando a interpretabilidade dos fatores. Os coeficientes, ou *loadings*, que definem cada uma das novas variáveis são escolhidos de forma a que as variáveis derivadas expliquem a variação máxima nos dados originais, sem que estejam correlacionadas entre si. São considerados significativos os *loadings* iguais ou superiores a 0,5.

Neste estudo, a consistência interna das escalas foi medida através do coeficiente *alpha* de Cronbach. Os seus valores podem variar entre 0 e 1, sendo que valores inferiores a 0,6 são considerados insatisfatórios e colocam em causa a confiabilidade da consistência interna da escala. Neste estudo, os valores do *alpha* de Cronbach variam entre 0,83 e 0,93, mostrando a boa qualidade das medidas utilizadas. O quadro 3.3 mostra os resultados da análise fatorial e *alpha* de Cronbach.

Quadro 3.3 – Resultados da Análise Fatorial e *alpha* de Cronbach

Modelo da Credibilidade da Fonte				
Itens	Comunalidades	Factor Loadings	<i>Eigenvalues</i>	α
<u>Perícia</u>				
A pessoa era perita na área.	0,812	0,878	1,753	0,894
A pessoa tinha experiência na área.	0,835	0,886		
A pessoa era especializada na área.	0,832	0,874		

Itens	Comunalidades	Factor Loadings	Eigenvalues	α
<u>Confiabilidade</u>				
A pessoa era segura.	0,697	0,750	5,351	0,957
A pessoa era honesta.	0,945	0,959		
A pessoa era fidedigna.	0,934	0,952		
A pessoa era sincera.	0,884	0,919		
A pessoa era de confiança.	0,896	0,935		
<u>Atratividade</u>				
A pessoa era atraente.	0,829	0,705	3,790	0,941
A pessoa tinha classe.	0,718	0,854		
A pessoa era bonita.	0,870	0,583		
A pessoa era elegante.	0,807	0,913		
A pessoa era sexy.	0,833	0,887		
KMO 0,866 Bartlett 1610,454 sig. 0,000 Variância Total Explicada 83,803%				

Personalidade

Itens	Comunalidades	Factor Loadings	Eigenvalues	α
<u>Sofisticação</u>				
Bonito(a)	0,902	0,937	6,551	0,961
Atraente	0,874	0,912		
Glamoroso(a)	0,859	0,911		
Sexy	0,907	0,935		
Estiloso(a)	0,788	0,867		
<u>Sinceridade Competente</u>				
De confiança	0,623	0,714	3,452	0,869
Sincero(a)	0,784	0,873		
Bom(a) ouvinte	0,625	0,748		
Tinha compaixão	0,513	0,619		
Experiente	0,550	0,627		
Inteligente	0,649	0,720		
Boa energia	0,678	0,666		
<u>Rudeza</u>				
Mau(á)	0,813	0,827	2,488	0,922
Rude	0,894	0,924		
Frio(a)	0,804	0,882		
Arrepiante	0,874	0,924		

Itens	Comunalidades	Factor Loadings	Eigenvalues	α
Entusiasmo				
Interessante	0,593	0,628	1,052	0,629
Dinâmico(a)	0,813	0,818		
KMO 0,843		Bartlett 1771,506 sig. 0,000	Variância Total Explicada 75,241%	

Atitude Geral

Itens	Comunalidades	Factor Loadings	Eigenvalues	α
A pessoa era boa.	0,497	0,705	3,187	0,845
A minha opinião acerca desta pessoa era boa.	0,729	0,854		
A pessoa era desejável.	0,339	0,583		
A minha opinião acerca desta pessoa era favorável.	0,834	0,913		
Eu fiz associações positivas a esta pessoa.	0,787	0,887		
KMO 0,817		Bartlett 325,134 sig. 0,000	Variância Total Explicada 63,735%	

Vantagem

Itens	Comunalidades	Factor Loadings	Eigenvalues	α
A pessoa era melhor do que as outras.	0,812	0,901	2,491	0,898
A pessoa apresentava uma clara vantagem relativamente a outras.	0,870	0,933		
Em termos de características importantes num funcionário/colaborador, esta pessoa era a melhor.	0,809	0,900		
KMO 0,738		Bartlett 221,266 sig. 0,000	Variância Total Explicada 83,049%	

Atitude ao e-WOM				
Itens	Comunalidades	Factor Loadings	Eigenvalues	α
Tenho uma opinião positiva acerca dos conselhos/informações disponíveis nas redes sociais.	0,748	0,865	3,328	0,932
Penso que seguir os conselhos/informações disponíveis nas redes sociais é benéfico para mim.	0,823	0,907		
No geral, a minha atitude perante os conselhos/informações disponíveis nas redes sociais é favorável.	0,898	0,948		
Eu gosto dos conselhos/informações obtidos nas redes sociais.	0,860	0,927		
KMO 0,839		Bartlett 421,020 sig. 0,000		Variância Total Explicada 83,205%

Com a análise fatorial, constatou-se que todas as variáveis do estudo são unidimensionais, com a exceção da personalidade. Contrariamente às cinco dimensões sugeridas por Lunardo et al. (2015), os 19 itens que compõem a escala originaram apenas quatro fatores. O fator 1 é composto pelos itens da dimensão sofisticação; o fator 2 é composto pelos itens das dimensões sinceridade e competente; o fator 3 é composto pelos itens da dimensão rudeza; e o fator 4 é composto pelos itens da dimensão entusiasmo, sendo que um desses itens foi previamente eliminado da escala por apresentar *crossloadings* (apresentava uma forte correlação em mais que um fator).

Na escala do Modelo da Credibilidade da Fonte, também foram eliminados dois itens da variável Perícia por apresentarem *crossloadings*. Todas as outras variáveis presentes neste estudo, mostraram-se compostas pelos itens sugeridos nos estudos dos quais foram adaptadas.

3.6. Conclusão

Neste capítulo, foram descritos o objetivo geral do estudo, as hipóteses de investigação a testar e a metodologia adotada. Foi também definida e caracterizada a amostra e apresentaram-se as medidas das variáveis utilizadas no estudo, baseadas em escalas

retiradas da literatura existente e devidamente adaptadas. Após recolha e tratamento de dados, deu-se lugar ao aperfeiçoamento das escalas utilizadas através da análise da sua consistência interna e respetiva validade. Para terminar, procedeu-se à análise da dimensionalidade das escalas através da análise fatorial.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Introdução

Neste capítulo apresentam-se os resultados estatísticos do estudo empírico, de forma a identificar as variáveis influentes na atitude geral e na vantagem competitiva da Marca Pessoal. Neste sentido, testam-se as hipóteses definidas no capítulo anterior e discutem-se os resultados obtidos.

4.2. Análise dos Resultados

Em primeiro lugar, os resultados foram objeto de uma análise univariada em termos de médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação. Depois foi testada a influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes através da relação moderada pela variável Atitude ao e-WOM, através de cálculo da média das variáveis independentes e moderadora e do cálculo do produto das variáveis independentes centradas com a variável moderadora centrada. Por fim, procedeu-se a uma análise multivariada com base em modelos de regressão linear múltipla.

4.2.1. Análise Univariada

Neste estudo constata-se que, em termos médios, características como a sinceridade e competência (média=4,07) e a confiabilidade (média=4,06) de candidatos a um posto de trabalho, são mais valorizadas por quem contrata e/ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional do que características como a sofisticação (média=2,86) ou a atratividade física (média=3,13). A perícia (média=3,51) e o entusiasmo (média=3,86) são também características apreciadas num candidato, sendo que a rudeza (média=1,50) é a característica menos valorizada. Nas variáveis deste estudo o desvio padrão é baixo, ultrapassando apenas a unidade na variável perícia (1,02).

Seguidamente, foram analisadas as correlações entre variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson, que é uma medida que permite analisar a associação linear entre as variáveis métricas e que pode variar entre -1 e 1 (Pestana & Gageiro, 2005). Quanto mais

próximo dos valores extremos, maior a associação linear. Esta associação pode ser positiva (se a variação entre as variáveis for no mesmo sentido) ou negativa (se a variação entre as variáveis for em sentido contrário – os aumentos de uma estão associados à diminuição de outra) (Pestana & Gageiro, 2005).

Neste estudo, os coeficientes de correlação de Pearson são, maioritariamente, baixos ou moderados ($0,2 < r < 0,69$), sendo que o valor é superior entre as variáveis atratividade e perícia (0,90) mas a sua correlação não é estatisticamente significativa. De salientar que a maioria das correlações entre as variáveis do estudo são estatisticamente significativas ao nível de 1% e 5%.

A variável vantagem competitiva correlaciona-se positivamente com as variáveis perícia, confiabilidade, atratividade e sinceridade/competência e correlaciona-se negativamente com a variável rudeza.

A variável atitude geral correlaciona-se positivamente com as variáveis perícia, confiabilidade, atratividade, sofisticação, sinceridade/competência e entusiasmo, e correlaciona-se negativamente com a variável rudeza. O quadro 4.1 apresenta a média, desvio-padrão e coeficientes de correlação das variáveis em estudo.

Quadro 4.1. Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson

	Média	Desvio Padrão	Vantagem Competitiva	Atitude Geral	Perícia	Confiabilidade	Atratividade	Sofisticação	Sinceridade Competência	Rudeza	Excitação	Atitude e-WOM
Vantagem Competitiva	3.78	.76	1									
Atitude Geral	3.92	.60	.54**	1								
Perícia	3.51	1.02	.36**	.25**	1							
Confiabilidade	4.06	.76	.19**	.38**	.44**	1						
Atratividade	3.13	.79	.22*	.48**	.90	.12	1					
Sofisticação	2.86	.82	.02	.33**	.01	.33**	.63**	1				
Sinceridade Competência	4.07	.63	.39**	.64**	.39**	.59**	.29**	.37**	1			
Rudeza	1.50	.76	-.20*	-.33**	-.13	-.29**	-.02	-.07	.25**	1		
Entusiasmo	3.86	.79	.20*	.36**	.34**	.46**	.21**	.35**	.56**	-.29**	1	
Atitude e-WOM	2.91	.93	.00	.09	.01	.03	.21*	.09	-.05	.135	-.11	1

** . Correlação significativa ao nível de 1% (2-tailed)

*. Correlação significativa ao nível de 5% (2-tailed)

4.2.2. Regressão Linear Múltipla

Neste estudo, recorreu-se aos modelos de regressão linear múltipla tendo em conta o que se pretende investigar. A regressão é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável dependente a partir de uma ou mais variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2005).

Os modelos de regressão, segundo Malhotra (2006), podem ser utilizados para várias situações, tais como:

1. Determinar se as variáveis independentes explicam uma variação significativa na variável dependente;
2. Determinar quanto a variável dependente pode ser explicada pelas variáveis independentes;
3. Determinar a estrutura ou a forma da relação;
4. Prever os valores da variável dependente.

Para este estudo, foi também usada uma variável moderadora no modelo de regressão. Este tipo de variáveis relaciona-se com certos fatores circunstanciais que podem surgir no meio de uma investigação, que causam desvios, moderando ou até mesmo alterando os resultados. Geralmente, uma variável moderadora encontra-se ligada às variáveis independentes, reforçando ou inibindo a ação destas (Sousa, 2005).

Este estudo pretende analisar o impacto de um conjunto de variáveis independentes na vantagem competitiva de um candidato a um posto de trabalho e na atitude geral de quem contrata e/ou recomenda em relação a esse mesmo candidato. Esta informação permitirá às pessoas que se pretendem destacar no mercado de trabalho saber quais são os fatores determinantes para a sua diferenciação relativamente aos concorrentes, desenvolvendo estratégias de marketing pessoal passíveis de lhes oferecer uma clara vantagem num mercado de trabalho lotado e altamente competitivo.

Alguns autores defendem que toda a gente tem uma marca pessoal, independentemente da sua idade, posição ou negócio (Peters, 1997; Kaputa, 2003; Khedher, 2014). Surgindo em meados dos anos 90 como forma de posicionamento num mercado competitivo, a marca

pessoal passa a ser considerada essencial para o sucesso profissional num mundo em que há cada vez mais indivíduos a oferecerem exatamente o mesmo tipo de força de trabalho (Arruda, 2002; Shepherd, 2005; Khedher, 2014). Rampersad (2008) afirma que as marcas são o ativo mais poderoso na eliminação da concorrência. Assim sendo, e tal como os produtos ou serviços, também as pessoas possuem ativos intangíveis aos quais podem ser associadas e que podem ser geridos como se de um produto ou serviço se tratasse (Arai et al., 2013; Thomson, 2006; Zamudio et al., 2013).

Desta forma, surgiram inicialmente as *Human Brands* – celebridades que são alvo de esforços de comunicação de marketing (Thomson, 2006), alastrando-se esta prática para os atletas, estrelas de cinema, políticos, líderes de negócios, etc. Em indivíduos anónimos, a gestão da marca pessoal ainda é escassa mas a sua relevância é cada vez mais explorada, muito em parte devido ao rápido crescimento das atividades pessoais e profissionais nos *social media* (Stollak et al., 2014). A gestão da marca pessoal é considerada um processo através do qual os indivíduos destacam os seus pontos fortes e singularidades, destacando-os da concorrência (Arruda, 2002; Shepherd, 2005).

Desta forma, e de acordo com estas perspetivas, foram estimados dois modelos distintos. Num dos modelos, a variável dependente é a vantagem competitiva, no outro a variável dependente é a atitude geral. Em ambos os modelos é utilizada a atitude ao e-WOM como variável moderadora.

No que diz respeito à avaliação global dos modelos de regressão linear, verifica-se que o modelo de regressão linear da vantagem competitiva apresenta um valor de F de 3,412, significativo ao nível de 0,000. Como tal, o modelo apresentado é adequado para medir a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente vantagem competitiva. Este modelo apresenta um R² ajustado de 0,232, indicando que 23% da variância da variável dependente vantagem competitiva é explicada pelo modelo.

Relativamente ao modelo da atitude geral, este também é estatisticamente significativo com um valor de F de 9,761 significativo ao nível de 0,000. O R² ajustado é de 0,523, o que significa que 52% da variância da variável dependente vantagem competitiva é explicada pelo modelo.

O quadro 4.2 apresenta os resultados da regressão linear da vantagem competitiva e da atitude geral.

Quadro 4.2. Resultados da Regressão Linear Múltipla

		Variáveis Dependentes								Resultado
		Vantagem Competitiva				Atitude Geral				
		Coefficiente	Desvio Padrão	T	Nível de Significância	Coefficiente	Desvio Padrão	T	Nível de Significância	
Variáveis Independentes	Constante	2,116	0,577	3,668	0,000	1,318	0,361	3,650	0,000	
	Perícia	0,196	0,075	2,621	0,010	-0,021	0,047	-0,453	0,652	H1a - suportada H1b - não suportada
	Confiabilidade	-0,028	0,120	-0,234	0,815	0,052	0,075	0,687	0,494	H2a - não suportada H2b - não suportada
	Atratividade	0,210	0,113	1,854	0,067	0,264	0,071	3,726	0,000	H3a - não suportada H3b - suportada
	Sofisticação	-0,175	0,109	-1,610	0,110	-0,072	0,068	-1,051	0,296	H4a - não suportada H4b - não suportada
	Sinceridade/competência	0,450	0,165	2,722	0,008	0,505	0,104	4,880	0,000	H5a e H6a - suportada H5b e H6b - suportada
	Rudeza	-0,147	0,090	-1,638	0,105	-0,151	0,056	-2,693	0,008	H7a - não suportada H7b - suportada
	Entusiasmo	-0,183	0,145	-1,260	0,210	-0,038	0,091	-0,418	0,677	H8a - não suportada H8b - não suportada
	Atitude ao e-WOM	0,006	0,075	0,075	0,940	0,057	0,057	0,047	0,226	
	Perícia Centrada X Atitude e-WOM Centrada	0,116	0,086	1,354	0,179	0,035	0,054	0,647	0,519	H9a - não suportada H10a - não suportada
	Confiabilidade Centrada X Atitude e-WOM Centrada	0,185	0,143	1,296	0,198	-0,014	0,089	-0,152	0,879	H9b - não suportada H10b - não suportada
	Atratividade Centrada X Atitude e-WOM Centrada	0,030	0,120	0,249	0,804	0,064	0,075	0,850	0,397	H9c - não suportada H10c - não suportada
	Sofisticação Centrada X Atitude e-WOM Centrada	-0,010	0,137	-0,006	0,995	-0,790	0,086	-0,922	0,359	H9d - não suportada H10d - não suportada
	Sinceridade/competente Centrada X Atitude e-WOM Centrada	-0,411	0,170	-2,420	0,017	-0,102	0,106	-0,960	0,339	H9e e H10e - não suportadas H9f e H10f - não suportada
	Entusiasmo Centrada X Atitude e-WOM Centrada	0,001	0,156	0,004	0,997	-0,023	0,097	-0,232	0,817	H9g - não suportada H10g - não suportada
	Rudeza Centrada X Atitude e-WOM Centrada	-0,074	0,102	-0,729	0,468	-0,114	0,064	-1,788	0,077	H9h - não suportada H10h - não suportada
		R ² = 0,328 R ² ajustado = 0,232 F = 3,412 Sig: 0,000				R ² = 0,582 R ² ajustado = 0,523 F = 9,761 Sig: 0,000				

Uma vez expostas as medidas de avaliação global dos modelos estimados, passa-se à análise da significância estatística das variáveis em estudo, de modo confirmar ou não as hipóteses formuladas. Uma hipótese é suportada caso o seu coeficiente seja significativo e apresente o sinal previsto.

A H1a previa um efeito positivo da perícia de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável perícia apresenta um coeficiente positivo ($b=0,196$) significativo ao nível de 0% ($p=0,010 < 0,05$), confirmando que quanto maior for a perícia do candidato, maior será a probabilidade de ter vantagem competitiva. A H1b previa um efeito positivo da perícia na atitude geral de quem contrata e/ou recomenda perante o candidato, no entanto neste estudo esta hipótese não é suportada. Além de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,021$), revelando que a perícia não afeta positivamente a atitude geral, não é estatisticamente significativa ($p=0,625 > 0,05$).

A H2a previa um efeito positivo da confiabilidade de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese não é suportada neste estudo, uma vez que a variável perícia apresenta um coeficiente negativo ($b=-0,028$), revelando que a confiabilidade não afeta positivamente a vantagem competitiva. Além disto, ela não é estatisticamente significativa ($p=0,815 > 0,05$). A H2b previa um efeito positivo da confiabilidade na atitude geral de quem contrata e/ou recomenda perante o candidato, no entanto neste estudo esta hipótese também não é suportada. Apesar de apresentar um coeficiente positivo ($b=0,052$), ela não é estatisticamente significativa ($p=0,494 > 0,05$).

A H3a previa um efeito positivo da atratividade de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese não é suportada, uma vez que a variável atratividade, que apesar de apresentar um coeficiente positivo ($b=0,210$), não é estatisticamente significativa ($p=0,067 > 0,05$). A H3b previa um efeito positivo da atratividade na atitude geral de quem contrata e/ou recomenda perante o candidato. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável atratividade apresenta um coeficiente positivo ($b=0,296$) significativo ao nível de 0% ($p=0,000 < 0,05$), confirmando que quanto maior for a atratividade do candidato, melhor será a atitude geral em relação ao mesmo.

A H4a previa um efeito positivo da sofisticação de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese não é suportada, uma vez que a variável sofisticação além de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,175$), não é estatisticamente significativa ($p=0,110 > 0,05$). A H4b previa um efeito positivo da sofisticação na atitude geral de quem contrata e/ou recomenda perante o candidato, no entanto neste estudo esta hipótese também não é suportada. Além de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,072$), ela não é estatisticamente significativa ($p=0,296 > 0,05$).

As H5a e H6a previam um efeito positivo da sinceridade e da competência de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Estas hipóteses são suportadas, uma vez que a variável sinceridade/competência apresenta um coeficiente positivo ($b=0,450$) significativo ao nível de 0% ($p=0,008 < 0,05$), confirmando que quanto maior for a sinceridade e competência do candidato, maior será a probabilidade de ter vantagem competitiva. As H5b e H6b previam um efeito positivo da sinceridade e da competência na atitude geral de quem contrata e/ou recomenda perante o candidato. Estas hipóteses são suportadas, uma vez que a variável sinceridade/competência apresenta um coeficiente positivo ($b=0,505$) significativo ao nível de 0% ($p=0,000 < 0,05$), confirmando que quanto maior for a sinceridade e competência do candidato, melhor será a atitude geral em relação ao mesmo.

A H7a previa um efeito negativo da rudeza de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese não é suportada, uma vez que a variável rudeza, que apesar de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,147$), não é estatisticamente significativa ($p=0,105 > 0,05$). A H4b previa um efeito negativo da rudeza na atitude geral de quem contrata e/ou recomenda perante o candidato. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável rudeza apresenta um coeficiente negativo ($b=-0,151$) significativo ao nível de 0% ($p=0,008 < 0,05$), confirmando que quanto maior for a rudeza do candidato, pior será a atitude geral em relação ao mesmo.

A H8a previa um efeito positivo do entusiasmo de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese não é suportada neste estudo, uma vez que a variável entusiasmo apresenta um coeficiente negativo ($b=-0,183$). Além disto, ela não é estatisticamente significativa ($p=0,210 > 0,05$). A H8b previa um efeito positivo do

entusiasmo na atitude geral de quem contrata e/ou recomenda perante o candidato, no entanto neste estudo esta hipótese também não é suportada. Além de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,038$), ela não é estatisticamente significativa ($p=0,677 > 0,05$).

A H9a previa que a atitude ao e-WOM do responsável pela contratação ou recomendação de colaboradores fortaleceria o efeito positivo da perícia de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese não é suportada neste estudo, uma vez que a variável perícia centrada x atitude ao e-WOM centrada apesar de apresentar um coeficiente positivo ($b=0,116$), não é estatisticamente significativa ($p=0,179 > 0,05$). A H10a previa que a atitude ao e-WOM de quem contrata e/ou recomenda colaboradores fortaleceria o efeito positivo da perícia de um candidato a um posto de trabalho na atitude geral perante o mesmo, no entanto neste estudo esta hipótese também não é suportada. Apesar de apresentar um coeficiente positivo ($b=0,035$), ela não é estatisticamente significativa ($p=0,519 > 0,05$).

A H9b previa que a atitude ao e-WOM do responsável pela contratação ou recomendação de colaboradores fortaleceria o efeito positivo da confiabilidade de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese não é suportada neste estudo, uma vez que a variável confiabilidade centrada x atitude ao e-WOM centrada apesar de apresentar um coeficiente positivo ($b=0,185$), não é estatisticamente significativa ($p=0,198 > 0,05$). A H10b previa que a atitude ao e-WOM de quem contrata e/ou recomenda colaboradores fortaleceria o efeito positivo da confiabilidade de um candidato a um posto de trabalho na atitude geral perante o mesmo, no entanto neste estudo esta hipótese também não é suportada. Além de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,014$), ela não é estatisticamente significativa ($p=0,879 > 0,05$).

A H9c previa que a atitude ao e-WOM do responsável pela contratação ou recomendação de colaboradores fortaleceria o efeito positivo da atratividade de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese não é suportada neste estudo, uma vez que a variável atratividade centrada x atitude ao e-WOM centrada apesar de apresentar um coeficiente positivo ($b=0,030$), não é estatisticamente significativa ($p=0,804 > 0,05$). A H10c previa que a atitude ao e-WOM de quem contrata e/ou recomenda colaboradores fortaleceria o efeito positivo da atratividade de um candidato a um posto de trabalho na

atitude geral perante o mesmo, no entanto neste estudo esta hipótese também não é suportada. Apesar de apresentar um coeficiente positivo ($b=0,064$), ela não é estatisticamente significativa ($p=0,397 > 0,05$).

A H9d previa que a atitude ao e-WOM de quem contrata e/ou recomenda colaboradores fortaleceria o efeito positivo da sofisticação de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese não é suportada neste estudo, uma vez que a variável sofisticação centrada x atitude ao e-WOM centrada além de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,010$), não é estatisticamente significativa ($p=0,995 > 0,05$). A H10d previa que a atitude ao e-WOM de quem contrata e/ou recomenda colaboradores fortaleceria o efeito positivo da sofisticação de um candidato a um posto de trabalho na atitude geral perante o mesmo, no entanto neste estudo esta hipótese também não é suportada. Além de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,790$), ela não é estatisticamente significativa ($p=0,359 > 0,05$).

A H9e e H9f previam que a atitude ao e-WOM de quem contrata e/ou recomenda colaboradores fortaleceria o efeito positivo da sinceridade e da competência de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Estas hipóteses não são suportadas neste estudo, uma vez que a variável sinceridade/competência centrada x atitude ao e-WOM centrada, apesar de estatisticamente significativa ($p=0,017 < 0,05$), apresenta um coeficiente negativo ($b=-0,411$), comprovando que a atitude ao e-WOM enfraquece o efeito da sinceridade e da competência na vantagem competitiva do candidato. A H10e e H10f previam que a atitude ao e-WOM de quem contrata e/ou recomenda colaboradores fortaleceria o efeito positivo da sinceridade e da competência de um candidato a um posto de trabalho na atitude geral perante o mesmo, no entanto neste estudo esta hipótese também não é suportada. Além de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,102$), ela não é estatisticamente significativa ($p=0,339 > 0,05$).

A H9g previa que a atitude ao e-WOM de quem contrata e/ou recomenda colaboradores fortaleceria o efeito positivo do entusiasmo de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese não é suportada neste estudo, uma vez que a variável entusiasmo centrada x atitude ao e-WOM centrada, apesar de apresentar um coeficiente positivo ($b=0,001$), não é estatisticamente significativa ($p=0,468 > 0,05$). A H10g previa

que a atitude ao e-WOM de quem contrata e/ou recomenda colaboradores fortaleceria o efeito positivo do entusiasmo de um candidato a um posto de trabalho na atitude geral perante o mesmo, no entanto neste estudo esta hipótese também não é suportada. Além de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,023$), ela não é estatisticamente significativa ($p=0,817 > 0,05$).

A H9h previa que a atitude ao e-WOM de quem contrata e/ou recomenda colaboradores enfraqueceria o impacto negativo da rudeza de um candidato a um posto de trabalho na sua vantagem competitiva. Esta hipótese não é suportada neste estudo, uma vez que a variável rudeza centrada x atitude ao e-WOM centrada apesar de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,074$), não é estatisticamente significativa ($p=0,468 > 0,05$). A H10h previa que a atitude ao e-WOM de quem contrata e/ou recomenda colaboradores enfraqueceria o efeito negativo da rudeza de um candidato a um posto de trabalho na atitude geral perante o mesmo e neste estudo esta hipótese também não é suportada. Apesar de apresentar um coeficiente negativo ($b=-0,114$), ela não é estatisticamente significativa ($p=0,077 > 0,05$).

Resumidamente, das 9 hipóteses previstas relativamente à vantagem competitiva, confirmaram-se 3. Isto é, quanto maior for a perícia, a sinceridade e a competência do candidato, maior é a probabilidade de este ter uma vantagem competitiva relativamente a outros candidatos. A confiabilidade, a atratividade, a sofisticação, a rudeza e o entusiasmo demonstram não ter um efeito estatisticamente significativo na vantagem competitiva. O efeito moderador da atitude ao e-WOM também não se revelou estatisticamente significativo na vantagem competitiva.

Quanto à atitude geral, das 9 hipóteses confirmam-se 4. Quanto mais atraente, sincero e competente for o candidato, maior a probabilidade de a atitude geral do responsável de contratação ou recomendação ser melhor perante o mesmo. Por outro lado, quanto maior a rudeza do candidato, menor a probabilidade de o responsável de contratação ou recomendação ter uma boa atitude em relação ao mesmo. A perícia, confiabilidade, sofisticação, entusiasmo e o efeito moderador da atitude ao e-WOM não se revelaram estatisticamente significativos na atitude geral.

4.3. Discussão dos Resultados

Este estudo teve como objetivo investigar os fatores da Marca Pessoal que são determinantes na criação de uma vantagem competitiva no mercado de trabalho e na criação de uma atitude geral positiva e/ou negativa de quem contrata e/ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional. Especificamente, o objetivo foi analisar o impacto da perícia, confiabilidade, atratividade, sofisticação, sinceridade, competência, entusiasmo e rudeza na vantagem competitiva e na atitude geral, assim como o efeito moderador que a atitude ao e-WOM tem nestas variáveis e, conseqüentemente, a influência que exerce na vantagem competitiva e atitude geral. Desta forma, procurou-se identificar quais os fatores da Marca Pessoal com maior importância no mercado trabalho.

Tal como previsto, os resultados obtidos neste estudo indicam que a perícia de um candidato, isto é, as suas competências técnicas e experiência na área/função à qual se candidata, influenciam significativamente e positivamente a sua vantagem competitiva em relação a outros candidatos. Isto significa que quanto maior a perícia do candidato, maior a vantagem competitiva percebida por quem contrata e/ou recomenda. Balcar (2016) afirma que as competências técnicas são indubitavelmente cruciais para o sucesso no mercado de trabalho e para o estabelecimento de remunerações e, prova disso, é o sistema educacional atual que prepara os jovens para o mercado de trabalho através da aquisição do maior número de capacidades técnicas possíveis. Por exemplo, Showry & Manasa (2016) concluem que 55% dos responsáveis de recursos humanos dão prioridade às *hard skills* na altura da contratação.

No entanto, e ao contrário do esperado, neste estudo a perícia já não revelou ter um efeito estatisticamente significativo na atitude geral em relação à pessoa. A formação de uma atitude geral positiva em relação a uma pessoa parece assim não ser influenciada pela sua perícia, mas sim por outros fatores, como por exemplo a atratividade que neste estudo mostrou ter um efeito positivo significativamente estatístico na atitude geral.

Neste estudo, a confiabilidade da pessoa não teve um impacto estatisticamente significativo nem na sua vantagem competitiva, nem na atitude geral formada por quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional. Até

onde se sabe, não existem outros estudos na literatura que analisem o impacto da confiabilidade na marca pessoal ou na vantagem competitiva e atitude geral de uma pessoa. Não obstante, vários autores afirmam que a confiança na marca é crucial para estabelecer uma relação duradoura entre marca e consumidor, sendo mesmo um dos principais fatores que afetam direta e indiretamente a construção de capital da marca (Başer et al., 2015; Mathew et al., 2012; Sekhon et al., 2014). Mathew et al. (2012) descrevem a confiabilidade como sendo o grau de confiança com que o comunicador comunica as afirmações que considera válidas e Xie et al. (2015) afirmam que a qualidade percebida, o prestígio e a expressão da identidade têm um efeito positivo direto na confiança na marca. Posto isto, uma possível justificação para este resultado poderá estar relacionada com o facto de a pessoa ser percecionada como credível e honesta constituir um requisito base e não um elemento diferenciador para quem contrata ou recomenda alguém.

No que diz respeito à atratividade, e ao contrário do previsto, a atratividade da pessoa percecionada por quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional, não mostrou significância estatística na sua relação com a vantagem competitiva. Este resultado talvez possa ser justificado pelo facto de grande parte dos inquiridos que participaram neste estudo não estarem a contratar ou a recomendar alguém para o exercício de funções em que houvesse um contacto direto com o público e, portanto, a atratividade não fosse um requisito importante. Adicionalmente, existem alguns estudos na literatura que referem que a vantagem competitiva baseada na atratividade física é considerada discriminação no local de trabalho (ver, por exemplo, Cavico et al., 2012; Patacchini et al., 2012).

No entanto, confirmou-se o impacto positivo e significativo da atratividade na atitude geral formulada acerca da pessoa. Ohanian (1990) sugere que a atratividade física é uma pista importante no julgamento inicial que uma pessoa faz de outra, o que está em consonância com o resultado obtido neste estudo. Outros estudos em consonância com este resultado são, por exemplo, o estudo de Arai et al. (2013), em que os autores também confirmam que a atratividade é uma componente chave para o *branding* dos atletas e para que a sua imagem tenha um impacto positivo na mente do consumidor; Hoegele et al. (2016) concluíram que quanto mais atraentes são os jogadores de futebol, mais positivas são as

percepções que os fãs têm acerca de outras características pessoais tais como a personalidade, comportamento e competências; no estudo de Knežević et al. (2015), os resultados indicam que os hóspedes de hotelaria mais atraentes são os que beneficiam de melhor serviço por parte dos funcionários das cadeias hoteleiras.

Quanto mais atraente for a pessoa, mais positiva a atitude geral em relação à mesma. Apesar de uma pessoa atraente suscitar uma atitude geral mais positiva, quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional não considera ser um fator determinante na sua vantagem competitiva, talvez por não estar a contratar para áreas em que há um contacto direto com o público ou por tal poder ser visto como discriminação.

No que se refere ao impacto das várias dimensões da personalidade da marca pessoal, quer na vantagem competitiva, quer na atitude geral em relação à pessoa, os resultados obtidos neste estudo indicam apenas a existência de efeitos estatisticamente significativos e positivos da dimensão sinceridade/competência. Neste estudo, a sinceridade e a competência convergiram numa só dimensão da personalidade. Maehle & Supphellen (2011) afirmam que as dimensões da personalidade da marca podem ser divididas em três grupos, sendo que o primeiro grupo é composto precisamente pelas dimensões sinceridade e competência. Para os autores, estas duas dimensões são particularmente importantes para questões relacionadas com negócios e são as principais determinantes para as expectativas relacionadas com performance da marca. Os resultados obtidos neste estudo confirmam assim que a dimensão sinceridade/competência é determinante para a criação de vantagem competitiva e para a formação de uma atitude geral positiva sobre a pessoa. As marcas sinceras e competentes são frequentemente associadas a valores morais de alta importância, são consideradas honestas e saudáveis, são também consideradas marcas com qualidade e confiáveis (J. Aaker, 1997; Maehle et al., 2011), o que pode justificar a importância destes traços de personalidade na contratação ou recomendação de alguém para um posto de trabalho.

A sofisticação da marca pessoal não revelou ter impactos estatisticamente significativos quer na vantagem competitiva, quer atitude em relação à pessoa. Até onde se sabe, não existe na literatura nenhum estudo que analise as dimensões da personalidade da marca em indivíduos desconhecidos do público. No estudo de Maehle, Otnes, & Supphellen (2011), os consumidores descrevem as marcas sofisticadas como sendo únicas e exclusivas, o que é em parte consistente com os resultados do estudo de Lunardo et al. (2015) em que a

sofisticação é um dos fatores determinantes para a personalidade das celebridades ser considerada atrativa pelo público.

Quanto à rudeza, os resultados obtidos apenas suportam a existência de um impacto estatisticamente significativo e negativo na atitude geral em relação à pessoa, não impactando a vantagem competitiva. Assim, quando mais rude for a pessoa, menos favorável tende a ser a atitude geral relativamente à mesma, o que pode ser justificado pelo facto de a rudeza se referir a alguém que é insensível e não se preocupa com o bem-estar dos outros (Lunardo et al., 2015).

O entusiasmo percebido na marca pessoal demonstrou não ter efeitos estatisticamente significativos quer na vantagem competitiva, quer na atitude geral em relação à pessoa. Tal como acontece com a sofisticação, o entusiasmo é uma característica apreciada em marcas de produtos e/ou serviços e em celebridades (Lunardo et al., 2015; Maehle, Otnes, & Supphellen, 2011). Quando se trata de pessoas desconhecidas e em contexto de trabalho, o entusiasmo percebido na pessoa parece não ter um impacto significativo na vantagem competitiva e na atitude em relação à pessoa. As marcas consideradas entusiasmantes são aquelas que o público considera adequadas para relações a curto-prazo (Maehle et al., 2011). Para uma relação a longo-prazo, há tendência a preferir as marcas sinceras (Noseworthy & Sundar, 2016). Uma relação de trabalho é, na maior parte das vezes, um compromisso a longo-prazo, o que poderá justificar em parte o resultado obtido. Outra possível justificação para este resultado poderá residir no facto de o entusiasmo da marca ser consequência de uma experiência de utilização positiva da mesma, muitas vezes relacionada com um momento único e especial específico (Maehle et al., 2011). Além disso, no estudo de Jit et al. (2016), o entusiasmo influenciou negativamente a lealdade do consumidor à marca.

O e-WOM, hoje em dia, é considerado uma importante fonte de informação para os consumidores e pode ser definido como sendo toda e qualquer informação, positiva ou negativa, fornecida por potenciais ou atuais clientes sobre uma empresa e/ou marca em ambiente *online* (Baek et al., 2017). As redes sociais, inicialmente usadas para manter as pessoas em contacto e possibilitar-lhes a troca de ideias, são agora ferramentas importantes para as empresas no recrutamento e seleção e funcionários (Blount et al., 2016).

Tendo em conta este cenário atual, previa-se que a atitude ao e-WOM de quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional moderasse o efeito

das outras variáveis na vantagem competitiva e na atitude geral. Mais concretamente, fortalecesse o impacto positivo da perícia, confiabilidade, atratividade, sofisticação, sinceridade, competência e entusiasmo tanto na vantagem competitiva como na atitude geral, e enfraquecesse o impacto negativo da rudeza na vantagem competitiva e na atitude geral. No entanto, nenhuma destas hipóteses foi confirmada neste estudo. Os efeitos moderadores da atitude ao e-WOM em todas as variáveis, com exceção da sinceridade/competência no modelo da vantagem competitiva, não se mostraram estatisticamente significativos. Assim, e ao contrário do previsto, a atitude ao e-WOM apenas parece enfraquecer o efeito positivo da sinceridade/competência na vantagem competitiva da pessoa. Para as restantes variáveis, a atitude ao e-WOM de quem recomenda ou contrata parece não influenciar as avaliações que são feitas das pessoas.

Muitos são os estudos que revelam que os responsáveis de recrutamento fazem uso das redes sociais como suporte às decisões de contratação (Blount et al., 2016; Hood et al., 2014; Labrecque et al., 2011; Mariam El Ouiridi, Ouiridi, Segers, & Pais, 2016). Apesar de as redes sociais serem consideradas uma fonte de informação extra acerca dos candidatos, não é garantido que a informação que os responsáveis de recrutamento encontram *online* seja fiável ou coerente com aquela disponibilizada pelos candidatos nos currículos (Davison, Maraist, & Bing, 2011; Marim El Ouiridi et al., 2016). As pessoas tendem a ser muito estratégicas relativamente ao que postam nas redes sociais, revelando apenas o que desejam que os outros vejam (Whitty, 2008). Esta ambiguidade, a falta de garantias acerca da veracidade das informações encontradas *online* e a seleção intencional do que é ou não exposto nas redes sociais poderão, em parte, justificar os resultados obtidos neste estudo.

4.4. Conclusão

No decorrer deste capítulo foram apresentados os resultados estatísticos do estudo. Em primeiro lugar procedeu-se à análise univariada, através da análise das médias, do desvio padrão e dos coeficientes de correlação.

Seguidamente, apresentaram-se os resultados da análise de regressão linear múltipla através de dois modelos: um para a variável dependente Vantagem Competitiva e outro para a variável dependente Atitude Geral. Em ambos os modelos foi testado o efeito

moderador da variável Atitude ao e-WOM nas variáveis independentes e dependentes. Através da análise destes modelos foi possível testar as hipóteses do estudo, verificando-se que, em relação à Vantagem Competitiva, das 9 hipóteses previstas, 3 encontraram suporte estatístico neste estudo. No que diz respeito à Atitude Geral, das 9 hipóteses previstas, 4 encontraram suporte estatístico. O efeito moderador da variável Atitude ao e-WOM não encontrou suporte estatístico neste estudo em nenhuma das hipóteses previstas.

Por fim, procedeu-se à análise crítica dos resultados, recorrendo à literatura existente.

5. CONCLUSÕES

5.1. Síntese dos Resultados e Recomendações Estratégicas para a gestão da Marca Pessoal

Desde que Tom Peters popularizou o termo *Personal Branding* em 1997, tendo como premissa a ideia de que todas as pessoas podem ser consideradas marcas independentemente da idade, posição ou área de negócio, que este tem vindo a ser abordado e discutido em vários estudos. Ao longo do tempo também têm surgido várias definições sobre o que é a Marca Pessoal. Montoya (2002) define a marca pessoal como sendo a projeção pública de certos aspetos da personalidade, competências e valores de uma pessoa que estimulam perceções precisas e significativas numa audiência acerca das qualidades dessa mesma pessoa; Khedher (2012) afirma que a marca pessoal é parte integrante de um processo planeado no qual as pessoas aplicam estratégias de marketing para se promoverem a si mesmas; Arruda (2002) defende que uma marca pessoal única resulta de um conjunto de características únicas, tais como os pontos fortes, paixões, objetivos e valores pessoais de um indivíduo; Stanton & Stanton (2013) reforçam que a marca pessoal é a perceção que fica na cabeça de alguém acerca de determinada pessoa e que deve ser gerida eficazmente por forma a influenciar essa mesma perceção de forma intencional.

No contexto da disciplina de marketing, a marca é um termo tradicionalmente aplicado a organizações, produtos e serviços, no entanto ele pode ser também aplicado a pessoas uma vez que estas também possuem ativos intangíveis que podem ser gerenciados e combinados com o intuito de criar uma marca – nome, reputação, credibilidade e imagem (Thomson, 2006). No que diz respeito ao mundo dos negócios, a concorrência tem-se tornado cada vez maior e existem cada vez mais pessoas a oferecer a mesma força de trabalho, o que justifica a emergência da marca pessoal e a crescente importância que lhe tem vindo a ser atribuída desde o final dos anos 90 (Arruda, 2002; Khedher, 2014).

Desta forma, torna-se pertinente o desenvolvimento de estudos acerca da marca pessoal e dos fatores que lhe são inerentes e determinantes para a criação de diferenciação no

mercado de trabalho. Este estudo é pioneiro na análise das determinantes da vantagem competitiva e da atitude em relação à marca pessoal em contexto profissional.

Na literatura atual existem vários estudos que abordam a importância das marcas humanas e da marca pessoal em diversas áreas: nas celebridades (Kamins, 1990; Lunardo et al., 2015; Moulard et al., 2010); nos atletas (Arai et al., 2013; Hoeghele et al., 2016; Kristiansen & Williams, 2015); nos políticos (Little et al., 2007); nos acadêmicos e alunos universitários (Close et al., 2011; Hood et al., 2014); mas, até onde se sabe, o impacto da marca pessoal nunca foi estudado empiricamente em indivíduos desconhecidos do público em geral, muito menos em contexto de contratação/recomendação para um posto de trabalho. E esta é outra das razões pelas quais este estudo é pertinente. Pela primeira vez, são analisadas as dimensões do Modelo da Credibilidade da Fonte e da Personalidade da marca e o seu impacto em indivíduos desconhecidos do público que procuram diferenciar-se no mercado de trabalho.

Os resultados obtidos neste estudo contribuem para o enriquecimento do conhecimento na área da marca pessoal, mais propriamente num contexto de diferenciação no mercado de trabalho, podendo ser útil na criação de estratégias de marketing pessoal. Se as pessoas que procuram oportunidades num mercado de trabalho competitivo souberem quais são as características que os responsáveis de recrutamento apreciam num candidato, e quais delas são determinantes para as suas escolhas, será muito mais fácil desenvolverem estratégias de *branding* pessoal eficazes para atingirem os seus objetivos profissionais.

Tendo por base uma amostra de 121 profissionais envolvidos direta ou indiretamente na recomendação e/ou contratação de funcionários, nas mais diversas áreas profissionais, concluiu-se que a perícia, a sinceridade e a competência influenciam positivamente a vantagem competitiva de um candidato relativamente a outros. A atitude ao e-WOM de quem contrata ou recomenda alguém para o exercício de funções profissionais também mostrou ter uma relação significativa na influência que exerce sobre o impacto da sinceridade e competência na vantagem competitiva, mas, curiosamente e ao contrário do esperado, a sua influência é negativa enfraquecendo o impacto da sinceridade e competência na vantagem competitiva. Por outro lado, concluiu-se também que a atratividade, a sinceridade e a competência também afetam positivamente a atitude geral,

mas sendo que a rudeza afeta negativamente. No caso da atitude geral, a atitude ao e-WOM não mostrou relação significativa neste estudo no impacto que exerce sobre as outras variáveis.

Este estudo demonstrou que nem sempre os fatores que influenciam a vantagem competitiva de um candidato são os mesmos que afetam a atitude geral perante o mesmo, no entanto a sinceridade e a competência são determinantes na influência que exercem em ambos e, talvez por isso, sejam de maior importância no desenvolvimento de uma estratégia de marketing pessoal.

O Modelo da Credibilidade da Fonte, desenvolvido por Ohanian (1990) é composto por três dimensões: perícia, confiabilidade e atratividade. Ohanian fez uso deste modelo para avaliar o impacto da imagem percebida das celebridades embaixadoras das marcas nas intenções de compra dos consumidores. A credibilidade da fonte é um termo usado para descrever as características positivas de um comunicador que afetam a aceitação da mensagem por ele passada no receptor, tendo um efeito tanto direto como indireto na construção de capital da marca (Mathew et al., 2012).

Neste estudo, confirmou-se o impacto positivo que a perícia exerce sobre a vantagem competitiva de um candidato. Quanto maior a perícia do candidato na área profissional a que se candidata, maior a probabilidade de ser contratado/recomendado. Apesar de as competências válidas num bom funcionário irem muito além de conhecimentos técnicos, estes são os únicos que são de fácil observação e avaliação à priori da contratação (Balcar, 2016).

Como tal, para aqueles que pretendem diferenciar-se através da criação de uma marca pessoal única e distinta em contexto profissional, é fundamental manter uma preocupação centrada na criação de um excelente currículo e/ou portfolio. Estes são a primeira ferramenta de avaliação que de quem contrata e/ou recomenda vai ter em mão e são os principais elementos para a criação de uma primeira impressão positiva sobre o candidato. Quer seja em ambiente *offline* (entrega do currículo em mãos, por correio, etc.) ou *online* (através de redes sociais como o LinkedIn por exemplo), é essencial que a informação, pessoal e profissional, exposta acerca do candidato seja clara, verdadeira e a mais

valorizada dentro da área de negócio a que este se candidata. Um perfil pessoal e profissional bem desenvolvido é o primeiro passo para a criação de uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

Quanto à atratividade, os resultados demonstram que esta tem um impacto positivo na atitude geral acerca do candidato, mas não é propriamente relevante na criação de uma vantagem competitiva. Sendo a atratividade um dos elementos principais da vida social do ser humano, faz todo o sentido que ela seja também um elemento importante em contexto de trabalho. Além disso, a aparência física é um dos primeiros elementos usados no julgamento positivo ou negativo acerca de outra pessoa. Os resultados deste estudo comprovam isso mesmo, que candidatos mais atraentes suscitam avaliações mais positivas por parte de quem contrata ou recomenda. Como tal, uma aparência cuidada e intencionalmente atrativa é um elemento-chave na criação de uma atitude geral positiva.

A personalidade da marca é definida por Aaker (1997) como sendo o conjunto de características humanas associadas a uma marca e ela é uma das principais responsáveis pela criação de uma ligação forte e duradoura entre marca e consumidores, ou seja, na criação de lealdade à marca. Quanto mais o consumidor se identificar com a personalidade da marca, maior a probabilidade de criar uma ligação forte positiva com ela. As cinco dimensões da personalidade da marca analisadas neste estudo foram a sofisticação, a sinceridade, a competência, a rudeza e o entusiasmo.

Neste estudo, nem todos os resultados são consistentes com os estudos já existentes. Muito em parte, isto pode dever-se ao facto de as cinco dimensões da personalidade da marca propostas por Aaker (1997) serem baseadas em características humanas, mas as suas relações são estudadas em relação a marcas de produtos e/ou serviços conhecidos do público. A escala utilizada neste estudo, adaptada do estudo de Lunardo et al. (2015) difere em parte da escala criada por Aaker (1997) e a sua escolha deve-se precisamente ao facto de esta ser uma escala adaptada para estudar uma “marca humana”, mais propriamente as celebridades. De qualquer das formas, os resultados deste estudo não são todos consistentes com os do estudo original, uma vez que é mais fácil avaliar a personalidade de alguém conhecido do público, como é o caso de uma celebridade, do que a de um desconhecido.

Os resultados revelaram que, neste estudo, a sinceridade e competência são uma só dimensão, a única que teve uma relação estatisticamente válida na criação de vantagem competitiva e atitude geral positiva. Isto pode dever-se ao facto de as dimensões sinceridade e competência serem as mais associadas a marcas honestas, verdadeiras, de qualidade e que cumprem as funções que prometem (Maehle & Supphellen, 2011). Isto comprova o que muitos autores sobre *personal branding* defendem: a marca pessoal deve ser verdadeira e autêntica. A atenção deve ser redobrada na escolha das características pessoais e profissionais destacadas para desenvolver uma marca pessoal. É muito importante que a informação lançada pelo candidato, além de valorizada no mercado de trabalho, seja real e possa ser comprovada de forma quase imediata pelo responsável de contratações. Mais uma vez, este resultado revela a importância da escolha prévia de características que destaquem positivamente um indivíduo em relação a outros, sem que para isso sejam necessárias falsas informações que tornem o candidato (supostamente) mais desejável.

Noutros contextos de estudo da personalidade da marca, as marcas consideradas entusiasmantes são aquelas que os consumidores escolhem para uma relação a “curto-prazo”. Elas não promovem a fidelidade na relação entre consumidor e marca (Maehle et al., 2011). Talvez por esta razão ela também não seja uma característica pessoal diferenciadora num candidato a um posto de trabalho

A rudeza, como seria de esperar, tem um impacto negativo significativo na atitude geral. Apesar de a relação com a vantagem competitiva não ser significativa, é importante que a marca pessoal revele um lado mais simpático, social e educado da pessoa que ela representa, e que não apresente características que possam ser consideradas frias e que distanciam a pessoa.

A crescente difusão da internet e o crescente uso das redes sociais e do e-WOM (boca-a-boca virtual), fizeram com que as atividades que exercemos *online* e o seu impacto fossem alvo de inúmeros estudos científicos nas mais diversas áreas de investigação. A área do marketing pessoal não é exceção. Sendo as redes sociais uma das responsáveis pela proliferação do *personal branding*, é sem dúvida crucial perceber o impacto que as

atividades *online* e a informação disponibilizada nas redes exercem na escolha/recomendação de um candidato a um posto de trabalho.

Neste estudo, o impacto exercido pela atitude perante o e-WOM do responsável de contratações não teve suporte estatístico em nenhuma das dimensões, à exceção da sinceridade e competência. No entanto, e ao contrário do esperado, os resultados deste estudo revelaram que a atitude ao e-WOM do responsável de contratações enfraquece o impacto positivo da sinceridade e competência na vantagem competitiva e na atitude geral, muito embora os resultados só confirmem estatisticamente a primeira hipótese. O facto de apenas esta hipótese ter suporte estatístico neste estudo pode dever-se ao facto de a sinceridade e competência ser a única dimensão da personalidade comprovadamente apreciada num candidato a um posto de trabalho, como tal, o responsável pela sua contratação pretenderá confirmar a informação do candidato acerca desta dimensão nas suas atividades *online*.

Maioritariamente, a informação disponibilizada nas redes sociais não está em consonância com as atividades profissionais das pessoas, mas sim com as atividades pessoais e sociais que estas levam a cabo diariamente. Blount et al. (2016) afirmam mesmo que muitas vezes os responsáveis de recrutamento procuram informações acerca dos candidatos online para conhecerem melhor o candidato fora do contexto profissional e de entrevista. O verdadeiro problema coloca-se quando a informação que encontram não vai de encontro às normas e virtudes da empresa e profissão a que se candidatam, chegando muitas vezes a ser mesmo prejudiciais para o candidato.

Esta informação é crucial na criação da marca pessoal. Como muitos autores defendem (Arruda, 2002; Khedher, 2012; Montoya, 2002; Rampersad, 2008; Shepherd, 2005), a marca pessoal deve ser autêntica e consistente em todas as plataformas em que esta se apresenta, sejam elas *offline* ou *online*. Sem dúvida alguma, aquando da criação de uma marca pessoal, o indivíduo deve confirmar que todas as atividades que exerce estejam em consonância com as promessas de valor da sua marca, garantindo assim uma vantagem competitiva em contexto de trabalho.

A marca pessoal ganha cada vez mais relevância na disciplina do marketing, muito em parte devido ao crescente uso das redes sociais que disponibilizam perfis pessoais e profissionais acerca de qualquer pessoa que nelas participe. Desta forma, ganha ênfase a premissa de Tom Peters de que todas as pessoas possuem uma marca pessoal, estejam ou não cientes disso. Ainda que toda a informação disponibilizada acerca de uma pessoa não seja totalmente controlada pela mesma, a consciência de que esta afeta a vida profissional de forma direta e indireta, é um grande passo para a aprendizagem da gestão da marca pessoal e na criação de estratégias de marketing pessoal.

5.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações

Este estudo, tanto pela sua natureza exploratória como pela abordagem pioneira a certos aspetos do tema principal, apresenta algumas limitações que podem indicar sugestões para futuras investigações.

Uma das principais limitações deste estudo foi a reduzida amostra (121 respostas válidas). Devido ao tema do estudo, apenas foram consideradas válidas as respostas por parte de indivíduos que tivessem estado direta ou indiretamente envolvidos na contratação e/ou recomendação de alguém para o exercício de funções de âmbito profissional. Desta forma, foi difícil conseguir uma amostra superior que se encaixasse no perfil pretendido.

Este estudo aborda a marca pessoal como estratégia de diferenciação num contexto profissional, ou seja, foram selecionadas características da marca em geral que afetam o posicionamento da mesma no mercado – credibilidade e personalidade – como forma de perceber as principais determinantes da marca pessoal que influenciam a criação de uma vantagem competitiva e de uma atitude geral positiva. Dada a alta importância das redes sociais na sociedade atual, optou-se por analisar também o efeito moderador da atitude ao e-WOM por parte de quem contrata ou recomenda nestas dimensões. Para investigações futuras, seria pertinente analisar também outras dimensões da marca importantes com o intuito de perceber ou não se estas são determinantes para a criação de uma marca pessoal.

Um exemplo seria a autenticidade percebida da marca pessoal e o seu impacto na escolha de um candidato a um posto de trabalho. Esta dimensão já foi analisada em estudos

anteriores sobre a marca (e.g. Beverland & Farrelly, 2010; Cheng et al., 2015; Morhart et al., 2015; Moulard et al., 2010; Napoli et al., 2017), revelando-se um fator determinante nas tomadas de decisão dos consumidores. Futuramente, seria interessante perceber se o mesmo se confirma quando se trata de indivíduos desconhecidos que procuram uma oportunidade no mercado de trabalho.

O estudo do impacto dos valores pessoais na procura de emprego e a sua importância para a marca pessoal também seria um tema interessante e pertinente. Tendo como base estudos desenvolvidos na área dos valores pessoais (e.g. Beatty, Kahle, Homer, & Misra, 1985; Dobewall, Aavik, Konstabel, Schwartz, & Realo, 2014; Lee & Kahle, 2016; Qureshi, 2016; Rice, 2006; Roccas, Schwartz, Sagiv, & Knafo, 2002; Schlabach & Northern, 2017), que analisam os valores pessoais e o seu impacto nas organizações, nas escolhas dos consumidores e até chegam mesmo a fazer o paralelo entre os valores pessoais e as cinco dimensões da personalidade humana. Saber de que forma se podem adaptar escalas testadas na literatura à análise da importância dos valores pessoais na escolha de um candidato a um posto de trabalho seria enriquecedor para o estudo da marca pessoal.

Neste estudo foi utilizada a escala de Lunardo et al. (2015) para medir as cinco dimensões da personalidade da marca, escala esta que é adaptada da escala originalmente desenvolvida por Aaker em 1997. Tanto uma escala como outra, são dirigidas ao estudo da personalidade de marcas de produtos, serviços e celebridades. Uma opção para um estudo futuro seria analisar também as cinco dimensões da personalidade humana – neuroticismo, extroversão, abertura, agradabilidade e conscienciosidade – e tentar perceber qual das duas escalas tem maior impacto para a marca pessoal, ou até mesmo se o ideal seria uma mistura de ambas.

Os resultados deste estudo também revelaram que quem contrata e/ou recomenda alguém para o exercício de funções de âmbito profissional não deposita muita confiança na informação que encontram *online* acerca dos candidatos. Tendo como ponto de partida o facto de que cada vez mais as redes sociais são uma ferramenta usada para auxílio ao recrutamento de novos funcionários, é fundamental que em estudos futuros se analisem as determinantes para a criação de credibilidade das informações encontradas *online* sobre a

marca pessoal. Desta forma, será possível estabelecer relações de confiança mais fortes com quem contrata e/ou recomenda alguém.

Dentro ainda do contexto das redes sociais, será também importante perceber quais são as maiores falhas na congruência entre a informação encontrada *online* acerca de um candidato e aquela disponibilizada *offline* e o impacto que esta diferença nas informações exerce sobre o poder de decisão dos recrutadores.

Não menos importante, seria desenvolver estudos sobre o impacto das competências técnicas e emocionais na marca pessoal e quais se mostram mais importantes na escolha de um funcionário. Têm havido estudos qualitativos que fazem o paralelo entre os dois tipos de competências e enfatizam a crescente importância das competências emocionais, no entanto seria importante que estes fossem acompanhados de estudos quantitativos que suportassem os resultados já conseguidos.

Por fim, sugere-se que em futuras investigações este estudo seja replicado fora do território português de forma a analisar os diferentes resultados em contextos culturais distintos, generalizando assim os resultados obtidos.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding*. New York: Morgan James Publisher. Retrieved from file:///Z:/Google Drive/pre-thesis/citavi/Dynamische Corporate Designs/Citavi Attachments/Aaker 2014 - Aaker on branding.pdf
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Arai, A., Ko, Y. J., & Kaplanidou, K. (2013). Athlete brand image: scale development and model test. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 383–403. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.811609>
- Arruda, W. (2002). An Introduction to Personal Branding. *Reach Communications Consulting, Inc*, 1–13.
- Baek, H., Oh, S., Yang, H., & Ahn, J. (2017). Electronic word-of-mouth, box office revenue and social media. *Electronic Commerce Research and Applications*, 22, 13–23. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2017.02.001>
- Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills? *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453–470. <https://doi.org/10.1177/1035304616674613>
- Başer, İ. U., Cİntamür, İ. G., & Arslan, F. M. (2015). Examining the effect of brand experience on consumer satisfaction, brand trust and brand loyalty. *Marmara Üniversitesi, XXXVII*, 101–129. <https://doi.org/10.14780/iibd.51125>
- Baudouin, J. Y., & Tiberghien, G. (2004). Symmetry, averageness, and feature size in the facial attractiveness of women. *Acta Psychologica*, 117(3), 295–312. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2004.07.002>
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, 22, 205–226. Retrieved from <http://www.cabdirect.org/abstracts/20083104282.html>
- Bauman, A., & Bachmann, R. (2017). Online Consumer Trust: Trends in Research. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(2), 68–79.
- Beatty, S. E., Kahle, L. R., Homer, P., & Misra, S. (1985). Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values and the Rokeach Value Survey. *Psychology & Marketing*, 2(3), 181–200.
- Bechter, C., Farinelli, G., Daniel, R., & Frey, M. (2016). Advertising between Archetype

- and Brand Personality. *Administrative Sciences*, 6(5), 1–11.
<https://doi.org/10.3390/admsci6020005>
- Beverland, M. B., & Farrelly, F. J. (2010). The Quest for Authenticity in Consumption: Consumers' Purposive Choice of Authentic Cues to Shape Experienced Outcomes. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 838–856. <https://doi.org/10.1086/615047>
- Blount, J., Wright, C. S., Hall, A. A., & Biss, J. L. (2016). Social media: creating student awareness of its use in the hiring process. *Southern Journal of Business and Ethics*, 8, 202–218.
- Brooks, A. K., & Anumudu, C. (2016). Identity Development in Personal Branding Instruction. *Adult Learning*, 27(1), 23–29.
<https://doi.org/10.1177/1045159515616968>.
- Buckingham, G., DeBruine, L. M., Little, A. C., Welling, L. L. M., Conway, C. A., Tiddeman, B. P., & Jones, B. C. (2006). Visual adaptation to masculine and feminine faces influences generalized preferences and perceptions of trustworthiness. *Evolution and Human Behavior*, 27(5), 381–389.
<https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2006.03.001>
- Caetano, E. (2017). Portugal com a segunda maior queda da taxa de desemprego na zona euro. Retrieved from <http://observador.pt/2017/04/03/portugal-com-a-segunda-maior-queda-da-taxa-de-desemprego-na-zona-euro/>
- Cavico, F. J., Muffler, S. C., & Mujtaba, B. G. (2012). Appearance discrimination, “Lookism” and “Lookphobia” in the workplace. *Journal of Applied Business Research*, 28(5), 791–802.
- Chen, C. (2013). Exploring Personal Branding on YouTube. *Journal of Internet Commerce*, 12(4), 332–347. <https://doi.org/10.1080/15332861.2013.859041>
- Cheng, A., Lu, C., Gursoy, D., & Yirong, C. (2015). Authenticity perceptions, brand equity and brand choice intention: The case of ethnic restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 36–45.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.008>
- Close, A. G., Moulard, J. G., & Monroe, K. B. (2011). Establishing human brands: Determinants of placement success for first faculty positions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 922–941. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0221-6>
- Djafarova, E., & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities'

- Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.009>
- Dobewall, H., Aavik, T., Konstabel, K., Schwartz, S. H., & Realo, A. (2014). A comparison of self-other agreement in personal values versus the Big Five personality traits. *Journal of Research in Personality*, 50, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.01.004>
- Ghantous, N. (2016). The Impact of Services Brand Personality on Consumer – Brand Relationship Quality. *Services Marketing Quarterly*, 37(3), 185–199. <https://doi.org/10.1080/15332969.2016.1184544>
- Hoegel, D., Schmidt, S. L., & Torgler, B. (2016). The importance of key celebrity characteristics for customer segmentation by age and gender: Does beauty matter in professional football? *Review of Managerial Science*, 10(3), 601–627. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0172-x>
- Hood, K. M., Robles, M., & Hopkins, C. D. (2014). Personal Branding and Social Media for Students in Today’s Competitive Job Market. *The Journal of Research in Business Education*, 56(2), 33–47. Retrieved from http://search.proquest.com.ezp.waldenulibrary.org/docview/1764323154?accountid=14872%5Cnhttp://sfxhosted.exlibrisgroup.com/waldenu?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=unknown&sid=ProQ:ProQ:education&atitle=PERSONAL+BRANDING+
- Hume, D. K., & Montgomerie, R. (2001). Facial attractiveness signals different aspects of “quality” in women and men. *Evolution and Human Behavior*, 22, 93–112. [https://doi.org/10.1016/s1090-5138\(00\)00065-9](https://doi.org/10.1016/s1090-5138(00)00065-9)
- Jit, B., Mann, S., & Rawat, J. (2016). The Role of Consumer Personality Trait and Brand Personality Trait in Creating Customer Experience. *Journal of Brand Management*, XIII(3), 23–42.
- Jones, M., Baldi, C., Phillips, C., & Waikar, A. (2013). The Hard Truth About Soft Skills: What Recruiters Look for in Business Graduates. *College Student Journal*, 422–429.
- Kamins, M. A. (1990). An Investigation into the “Match-up” Hypothesis in Celebrity Advertising: When Beauty May Be Only Skin Deep. *Journal of Advertising*, 19(1), 4–13. <https://doi.org/10.2307/4188750>
- Ke, D., Chen, A., & Su, C. (2016). Online trust-building mechanisms for existing brands: the moderating role of the e-business platform certification system. *Electronic*

- Commerce Research*, (16), 189–216. <https://doi.org/10.1007/s10660-016-9217-8>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Khedher, M. (2012). A Brand for Everyone: Guidelines for Personal Brand Managing. *The Journal of Global Business Issues*, 9(1), 19–27.
- Khedher, M. (2014). Personal Branding Phenomenon. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 34–40. Retrieved from https://www.nsa.gov/ia/_files/JIW-13-2--23-April-2014--Final-Version.pdf
- Kim, S., Martinez, B., McClure, C., & Kim, S. H. (2016). eWOM Intentions toward Social Media Messages. *Atlantic Marketing Journal*, 5(1), 137–155.
- Kleppinger, C. A., & Cain, J. (2015). Personal Digital Branding as a Professional Asset in the Digital Age. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 79(6).
- Knežević, M., Tomka, D., Bizjak, B., Fabjan, D., & Kukulj, S. (2015). The physical appearance of hotel guests: The impact on service providers' communication and quality of service. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.007>
- Kristiansen, E., & Williams, A. S. (2015). Communicating the Athlete as a Brand: An Examination of LPGA Star Suzann Pettersen Brief Overview of LPGA Star Suzann Pettersen. *International Journal of Sport Communication*, 8(371), 371–388.
- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.09.002>
- Lee, C., & Kahle, L. (2016). The Linguistics of Social Media: Communication of Emotions and Values in Sport. *Sport Marketing Quarterly*, 25(4), 201–211.
- Lehmann, D. R., Keller, K. L., & Farley, J. U. (2008). The Structure of Survey-Based Brand Metrics. *Journal of International Marketing*, 16(4), 29–56. <https://doi.org/10.1509/jimk.16.4.29>
- Lin, Y., & Huang, P. (2017). Effects of the Big Five Brand Personality Dimensions on Repurchase Intentions: Using Branded Coffee Chains as Examples Effects of the Big Five Brand Personality Dimensions on Repurchase Intentions : Using Branded Coffee Chains as Examples. *Journal of Foodservice Business Research*, 15(July), 1–18. <https://doi.org/10.1080/15378020.2012.650509>
- Little, A. C., Burriss, R. P., Jones, B. C., & Roberts, S. C. (2007). Facial appearance

- affects voting decisions. *Evolution and Human Behavior*, 28(1), 18–27.
<https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2006.09.002>
- López, M., & Sicilia, M. (2014). eWOM as Source of Influence: The Impact of Participation in eWOM and Perceived Source Trustworthiness on Decision Making. *Journal of Interactive Advertising*, 14(2), 86–97.
<https://doi.org/10.1080/15252019.2014.944288>
- Loroz, P. S., & Braig, B. M. (2015). Consumer Attachments to Human Brands: The “Oprah Effect.” *Psychology and Marketing*, 32(7), 751–763.
<https://doi.org/10.1002/mar.20815>
- Lourenço, S. M. (2017). Taxa de desemprego mantém-se nos 10,2% em janeiro.
- Lunardo, R., Gergaud, O., & Livat, F. (2015). Celebrities as human brands: an investigation of the effects of personality and time on celebrities’ appeal. *Journal of Marketing Management*, 31(5/6), 685–712.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1008548>
- Maehle, N., Otnes, C., & Supphellen, M. (2011). Consumers’ perceptions of the dimensions of brand personality. *Journal of Consumer Behaviour*, 303(April), 290–303. <https://doi.org/10.1002/cb>
- Maehle, N., & Supphellen, M. (2011). In search of the sources of brand personality. *International Journal of Market Research*, 53(1), 95–114.
<https://doi.org/10.2501/IJMR-53-1-095-114>
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada* (4^a). Porto Alegre.
- Mary, R. (2016). Impacto of green brand awareness and green brand trust on green brand preference among teenagers in Ernakulam. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(9), 32–35.
- Mathew, V., Thomas, S., & Injodey, J. I. (2012). Direct and indirect effect of brand credibility, brand commitment and loyalty intentions on brand equity. *Journal of Economics and Business*, X(2), 73–83.
- Mccabe, M. B. (2017). Social media marketing strategies for career advancement: an analysis of LinkedIn. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 29(1), 85–100.
- Mishra, A. (2016). eWOM: Extant Research Review and Future Research Avenues. *The Journal for Decision Makers*, 41(3), 222–234.
<https://doi.org/10.1177/0256090916650952>

- Montoya, P. (2002). The personal branding phenomenon. *Personal Branding Press*, (2002), 1–6.
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–218. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.11.006>
- Moulard, J. G., Garrity, C. P., & Rice, D. H. (2010). What Makes a Human Brand Authentic? Identifying the Antecedents of Celebrity Authenticity. *Psychology & Marketing*, 30(6), 461–469. <https://doi.org/10.1002/mar>
- Napoli, J., Dickinson-delaporte, S., & Beverland, M. B. (2017). The brand authenticity continuum: strategic approaches for building value. *Journal of Marketing Management*, 32(13–14), 1201–1229. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1145722>
- Noseworthy, T. J., & Sundar, A. (2016). Too Exciting to Fail, Too Sincere to Succeed: The Effects of Brand Personality on Sensory Disconfirmation. *Oxford University Press*, 43, 44–67. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw003>
- Ohanian, R. (1990). Construction and Validation of a Scale to Measure Celebrity Endorsers' Perceived Expertise, Trustworthiness, and Attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39–52. <https://doi.org/10.2307/4188769>
- Ouiridi, M. El, Pais, I., Segers, J., & Ouiridi, M. El. (2016). The relationship between recruiter characteristics and applicant assessment on social media. *Computers in Human Behavior*, 62, 415–422. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.012>
- Patachini, E., Ragusa, G., & Zenou, Y. (2012). Unexplored Dimensions of Discrimination in Europe: Religion, Homosexuality and Physical Appearance. *Working Paper*, 1045–1073. <https://doi.org/10.1007/s00148-014-0533-9>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Qureshi, A. A. (2016). Conceptualizing Schwartz values in university preference decisions: A pitch. *Accounting and Management Information Systems*, 15(3), 612–617.
- Rampersad, H. K. (2008). A New Blueprint for Powerful and Authentic Personal Branding. *Wiley InterScience*, 47(6), 32–34. <https://doi.org/10.1002/pfi>
- Rasi, H. M. A. (2015). *The journalists as a brand: a comparative study between Finnish and Portuguese journalists*. Universidade do Porto, Porto. Retrieved from

<http://hdl.handle.net/10216/80022>

- Rhiu, I., Kwon, S., Yun, M. H., & Park, D. C. (2016). Analysis of Relationship Between Brand Personality and Customer Satisfaction on a Vehicle Exhaust Sound. *International Journal of Industrial Engineering*, 23(1), 68–82.
- Rice, G. (2006). Individual values, Organizational Context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59, 233–241. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.08.001>
- Roccas, S., Schwartz, S. H., Sagiv, L., & Knafo, A. (2002). The Big Five Personality Factors and Personal Values. *Society for Personality and Social Psychology*, 28(6), 789–801.
- Schlabach, G. A., & Northern, A. T. C. (2017). Professional Values: Cultivating the Social Contract with the Seeds of Professionalism. *Ethics of Sports Medicine*, 22(January), 11–18.
- Sekhon, H., Ennew, C., Devlin, J., & Kharouf, H. (2014). Trustworthiness and trust: influences and implications. *Journal of Marketing Management*, 30(3–4), 409–430.
- Shepherd, I. D. H. (2005). From cattle and coke to Charlie: meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 44(0), 589–606. <https://doi.org/10.1362/0267257054307381>
- Showry, M., & Manasa, K. V. L. (2016). Attrition Among the New Hires: A Soft Skill Perspective. *Journal of Soft Skills*, X(4), 46–51.
- Sousa, A. B. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Stanton, A. D., & Stanton, W. W. (2013). Building “Brand Me”: Creating a Personal Brand Statement. *Marketing Education Review*, 23(1), 81–86. <https://doi.org/10.2753/MER1052-8008230113>
- Stiehler, B. E., & Tinson, J. S. (2015). Opportunistic Luxury Branding: Understanding Perceptions of Brand Authenticity in an Emerging Market Context. *Journal of Global Business and Technology*, 11(1), 39–56.
- Stokburger-sauer, N. E., & Eisend, M. (2013). Measurement Characteristics of Aaker’s Brand Personality Dimensions: Lessons to be Learned from Human Personality Research. *Psychology and Marketing*, 30(November), 950–958. <https://doi.org/10.1002/mar>
- Stollak, M., Felhofer, N., Sutherland, P., & College, S. N. (2014). How social media is influencing the job search process. *Journal of Management and Marketing Research*,

15, 1–7.

- Suleman, F. (2016). Employability skills of higher education graduates: Little consensus on a much-discussed subject. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 228(June), 169–174. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.025>
- Thomson, M. (2006). Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Strong Attachments to Celebrities. *Journal of Marketing*, 70(3), 104–119. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.104>
- Vitberg, A. (2010). Developing your Personal Brand Equity. *Journal of Accountancy*, (July), 42–46.
- Wee, L., & Brooks, A. (2010). Personal Branding and the Commodification of Reflexivity. *Cultural Sociology*, 4(1), 45–62. <https://doi.org/10.1177/1749975509356754>
- Xie, Y., Batra, R., & Peng, S. (2015). An Extended Model of Preference Formation Between Global and Local Brands: The Roles of Identity Expressiveness, Trust, and Affect. *Journal of International Marketing*, 23(1), 50–71.
- Yao, Q., Chen, R., & Xu, X. (2015). Consistency between consumer personality and brand personality influences brand attachment. *Social Behaviour and Persona*, 43(30), 1419–1428.
- Zainal, N. T. A., Harun, A., & Lily, J. (2016). Examining the mediating effect of attitude towards electronic words-of mouth (eWOM) on the relation between the trust in eWOM source and intention to follow eWOM among Malaysia travellers. *Asia Pacific Management Review*, 22, 34–44. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.004>
- Zamudio, C., Wang, Y., & Haruvy, E. (2013). Human brands and mutual choices: An investigation of the marketing assistant professor job market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(6), 722–736. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0341-x>

ANEXOS

ANEXO I - Questionário

Estudo Sobre a Marca Pessoal

Exmo(a). Senhor(a),

Sou aluna do mestrado em Marketing Relacional no Politécnico de Leiria e estou a desenvolver um estudo sobre a Marca Pessoal como estratégia de diferenciação no mercado de trabalho.

Devido à evolução da tecnologia, da globalização e da mudança nas contratações de colaboradores, hoje em dia as marcas já não são do uso exclusivo de organizações e produtos. As marcas são também para as pessoas, sendo, por alguns investigadores, consideradas essenciais para o sucesso profissional, uma vez que há cada vez mais indivíduos a oferecerem exatamente o mesmo tipo de força de trabalho.

Agradeço a sua resposta a este questionário (tempo aproximado de resposta de 5 minutos). Não há respostas certas ou erradas, apenas pretendo recolher a sua opinião. Mais informo que, a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima. Este questionário estará disponível até ao dia 18 de Junho de 2017.

Para qualquer esclarecimento acerca deste estudo, por favor contacte: Ana Guerra - sofia.bernardo.guerra@gmail.com

Muito obrigada pela sua colaboração.

Ana Guerra

*Obrigatório

1. No âmbito da atividade profissional que exerce, já foi responsável pela contratação ou recomendação (direta ou indireta) de algum colaborador? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Passar para a pergunta 2.*
- Não

Obrigada pela sua disponibilidade em participar neste estudo, no entanto não se enquadra dentro do perfil da população a inquirir. Se possível, muito agradeço que partilhe este questionário pela sua rede de contactos, nomeadamente aqueles que possam ter estado envolvidos na contratação e/ou recomendação de alguém para o exercício de funções laborais.

Mais uma vez agradeço a sua disponibilidade. A sua colaboração é de grande importância para o sucesso deste estudo.

Ana Guerra

Pare de preencher este formulário.

Tendo em conta a última contratação e/ou recomendação que efetuou, indique qual(ais) a(s) função(ões) a desempenhar...

Responda apenas à situação que se aplica ao seu caso.

2. no âmbito da contratação:

3. no âmbito da recomendação:

Tendo em conta a última pessoa que contratou ou recomendou para o exercício de funções de âmbito profissional, indique o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações:

4. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Tinha um bom conhecimento de como esta pessoa trabalha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já tinha experiência em trabalhar com esta pessoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabia muito acerca desta pessoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era perita na área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa tinha experiência na área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era bem informada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era qualificada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era especializada na área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era segura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era honesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era fidedigna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era sincera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era de confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era genuína.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa pareceu-me verdadeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era autêntica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Passa para a pergunta 6.

Tendo em conta a última pessoa que contratou ou recomendou para o exercício de funções de âmbito profissional, indique o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações:

5. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A pessoa era atraente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa tinha classe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era bonita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era elegante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era sexy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era boa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha opinião acerca desta pessoa era positiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era desejável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha opinião acerca desta pessoa era favorável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu fiz associações positivas a esta pessoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa era melhor do que as outras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pessoa apresentava uma clara vantagem relativamente a outras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em termos de características importantes num funcionário/colaborador, esta pessoa era a melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Passe para a pergunta 7.

Por favor, indique em que medida as características seguintes descrevem a última pessoa que contratou ou recomendou para o exercício de funções de âmbito profissional:

6. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não descreve nada	Descreve pouco	Indiferente	Descreve	Descreve totalmente
Bonito(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Glamoroso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sexy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estiloso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincero(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom(a) ouvinte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinha compaixão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinâmico(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mau(á)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frio(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrepiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Passa para a pergunta 5.

Tendo em conta as informações disponibilizadas nas redes sociais (por exemplo Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Snapchat...), indique o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações:

7. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Tenho uma opinião positiva acerca dos conselhos/informações disponíveis nas redes sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso que seguir os conselhos/informações disponíveis nas redes sociais é benéfico para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, a minha atitude perante os conselhos/informações disponíveis nas redes sociais é favorável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto dos conselhos/informações obtidos nas redes sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por último, solicitamos-lhe alguma informação para poder efetuar uma caracterização do perfil dos inquiridos

8. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino

9. Idade *

10. Distrito de Residência *

Marcar apenas uma oval.

- Aveiro
 Beja
 Braga
 Bragança
 Castelo Branco
 Coimbra
 Évora
 Faro
 Guarda
 Leiria
 Lisboa
 Portalegre
 Porto
 Santarém
 Setúbal
 Viana do Castelo
 Vila Real
 Viseu
 Região Autónoma da Madeira
 Região Autónoma dos Açores
 Fora de Portugal

11. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- 1º ciclo (4º ano)
 2º ciclo (6º ano)
 3º ciclo (9º ano)
 Secundário (12º ano) ou curso profissional
 Pós-secundário (CET)
 Licenciatura ou superior

12. Profissão *

13. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro(a)
- Casado(a)/união de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

14. Número de Pessoas do Agregado Familiar *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 ou mais

15. Rendimento Mensal Líquido do Agregado Familiar *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 500€
- 500-999€
- 1000€ - 1499€
- 1500€ - 2499€
- 2500€ - 4999€
- 5000€ ou mais

Obrigada pela sua colaboração!

Agradeço a sua disponibilidade para participar neste estudo. A sua colaboração é fundamental para o sucesso deste estudo. Se possível, muito agradeço que partilhe este questionário pela sua rede de contactos, nomeadamente aqueles que possam ter estado envolvidos na contratação ou recomendação de alguém para o exercício de funções laborais. Volto a lembrar que a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima.