



UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

Juliana Farias de Andrade

**PERSONAL BRANDING: ANTECEDENTES E  
CONSEQUENTES DA MARCA PESSOAL**

**Dissertação no âmbito do Marketing orientada pelo Professor Doutor  
Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra.**

Junho de 2019



FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**



**Juliana Farias de Andrade**

# ***Personal branding: antecedentes e consequentes da marca pessoal***

Dissertação de Mestrado em Marketing apresentada à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2019

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer, primeiramente, a Deus, que me concedeu a vida e me permitiu a graça de poder estar em outro país realizando um mestrado internacional na Universidade de Coimbra. Sem a tua força eu nada seria, Senhor.

Agradeço, em especial, ao meu marido, Nelson, e aos meus familiares por todo o incentivo e apoio à essa experiência incrível de viver fora do meu país e cursar este mestrado em uma das mais importantes universidades do mundo. Não tenho como expressar tamanho crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional que esta oportunidade me proporcionou.

Agradeço também ao professor Arnaldo Coelho por ter aceitado me orientar e abraçado o desafio do tema junto comigo e à professora Cristela Bairrada por todo o tempo dispendido para me ajudar na construção desta investigação.

Agradeço também aos amigos, que fiz em Portugal, pois foram meu apoio emocional para seguir em frente nesta jornada.

Insanidade é continuar fazendo a mesma coisa e esperar resultados diferentes.

Albert Einstein

Leva-se 20 anos para construir a reputação e cinco minutos para arruiná-la.

Se você pensar sobre isso, fará as coisas de maneira diferente.

Warren Buffett

## RESUMO

**Propósito:** O propósito desta investigação é identificar os antecedentes e consequentes da marca pessoal, bem como, compreender se há diferenças culturais com relação aos mesmos para o Brasil e para Portugal.

**Abordagem:** O modelo conceitual apresenta 9 hipóteses relativas à marca pessoal e o teste é baseado em uma amostra com 473 pessoas, naturais do Brasil e de Portugal. Os dados foram coletados a partir de um questionário *online*, que foi analisado estatisticamente através do modelo de equações estruturais.

**Resultados:** O controle de *locus* interno, a proatividade, a criatividade e o otimismo apresentaram um impacto positivo na marca pessoal no resultado total da amostra. Foram encontradas divergências para os dois países participantes da amostra, apenas para as variáveis controle de *locus* interno e proatividade. Além disso, também foram encontradas evidências estatísticas positivas nas relações entre a marca pessoal e a satisfação com a vida, a empregabilidade percebida, o sucesso profissional e a personalidade de marca. Desta forma, conclui-se que a gestão da marca pessoal pode ser considerada um fator de diferenciação do indivíduo no mercado de trabalho.

**Limitações e futuras linhas de investigação:** Este estudo se baseou em uma pequena amostra de conveniência, com 473 pessoas, sendo necessário aprofundar as investigações a respeito do tema, contemplando outros países em pesquisas futuras. Outras métricas podem ser utilizadas para medir as variáveis em questão e novos construtos devem ser testados.

**Contribuições práticas:** Este estudo apresenta três inovações principais: 1) os principais elementos para a construção de marca pessoais de sucesso; 2) os comportamentos que o indivíduo deve desenvolver para construir uma marca pessoal efetiva; 3) os efeitos de se construir uma marca pessoal forte. Assim, os comportamentos controle de *locus* interno, proatividade, criatividade e otimismo podem ser considerados motivadores da construção de marcas pessoais fortes e efetivas e os efeitos diretos de uma boa estratégia são a satisfação com a vida, a empregabilidade percebida, o sucesso profissional e a personalidade de marca.

**Originalidade:** No que pôde ser constatado, esta pesquisa oferece um modelo sobre a marca pessoal, destacando sua possível relevância dentro da área de *marketing*, uma vez que, é o primeiro estudo empírico realizado na Universidade de Coimbra a respeito do tema.

**Palavras-chave:** marca pessoal, *personal branding*, satisfação com a vida, empregabilidade, sucesso profissional.

## ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of this research is to identify the antecedents and consequents of personal brand, as well as to understand the cultural differences for them between Brazil and Portugal.

**Approach:** The conceptual model presents 9 hypotheses related to personal brand and the test is done in a sample of 473 respondents, from Brazil and Portugal. The data were collected from an online survey and analyzed statistically through the structural equations model.

**Results:** Internal locus of control, proactivity, creativity and optimism presented a positive impact for the total sample. Divergences were found for the two participating countries of the sample, only for internal locus control and proactivity. In addition, positive statistical evidences were found in the relation between personal brand and satisfaction with life, perception of employability, career success and brand personality. In this way, it can be concluded that personal branding can be consider a differentiation factor for an individual in the labor market.

**Limitations and future lines of research:** This study was based on a small sample of convenience, with 473 respondents, and further research on the topic is needed, including another countries. Other metrics can be used to measure the variables in question and new constructs must be tested.

**Practical contributions:** This study presents three innovations: 1) the main elements for successful personal branding process; 2) the behaviors that the individual must develop to build an effective personal brand; 3) the effects of building a strong personal brand. Thus, the behaviors internal locus of control, proactivity, creativity and optimism can be considered motivators for the construction of strong and effective personal brands, and the direct effects of a good strategy are satisfaction with life, perceived employability, career success and brand personality.

**Originality:** In what could be verified, this research offers a personal brand model, highlighting its possible relevance in the marketing area, since no other empirical study had been presented in the University of Coimbra about the subject.

**Keywords:** personal brand, personal branding, satisfaction with life, employability, career success.

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Perfil da amostra: país de origem .....	68
Tabela 2 – Perfil da amostra: país de residência .....	69
Tabela 3 – Perfil da amostra: sexo .....	69
Tabela 4 – Perfil da amostra: idade .....	70
Tabela 5 – Perfil da amostra: nível de escolaridade completo .....	71
Tabela 6 – Perfil da amostra: condição de trabalho .....	71
Tabela 7 – Perfil da amostra: rendimento mensal .....	72
Tabela 8 – Perfil da amostra: função desempenhada atualmente .....	73
Tabela 9 – Perfil da amostra: tempo de experiência .....	74
Tabela 10 – Perfil da amostra: área de atuação .....	75
Tabela 11 – Perfil da amostra: setor da empresa em que atua / atuava .....	76
Tabela 12 – Perfil da amostra: número de funcionários da empresa em que atua / atuava .....	77
Tabela 13 - Critérios para a estatística KMO .....	85
Tabela 14 - Interpretação dos valores do alpha de Cronbach .....	87
Tabela 15 - Tabela de constituição final das variáveis .....	89
Tabela 16 – Estatísticas e valores de referência .....	94
Tabela 17 – Indicadores do modelo de medida .....	95
Tabela 18 – Resultados da análise fatorial confirmatória .....	96
Tabela 19 - Desvio padrão, matriz de correlações e alpha de Cronbach – CFA Final .....	99
Tabela 20 – Resultados validade discriminante (teste 2) .....	101
Tabela 21 – Índices de ajustamento do modelo estrutural .....	103
Tabela 22 - Resultados do teste de hipóteses .....	105

## Lista de Figuras

Figura 1 – As diferentes interpretações de marca .....	6
Figura 2 – Modelo de <i>personal branding</i> autêntico .....	15
Figura 3 – Quadro estrutural do <i>personal branding</i> autêntico .....	16
Figura 4 – O processo de <i>personal branding</i> .....	16
Figura 5 - O processo de <i>personal branding</i> .....	21
Figura 6 – Medindo a efetividade da marca pessoal .....	22
Figura 7 – Gestão de marca pessoal e planejamento de carreira (em qualquer estado da carreira do indivíduo) .....	24
Figura 8 - O modelo da personalidade de marca .....	49
Figura 9 - Modelo conceitual proposto pela autora .....	53
Figura 10 - Modelo conceitual proposto e hipóteses deste estudo .....	65
Figura 11 - Modelo de medida .....	91
Figura 12 – Modelo estrutural .....	104



## Sumário

Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1. Contexto do trabalho .....	1
1.2. Objetivos e relevância do trabalho .....	2
1.3. Estrutura do trabalho .....	3
Capítulo 2 - Revisão da literatura.....	5
2.1. O que é uma marca?.....	5
2.1.1. Marca pessoal.....	9
2.1.2. O processo de <i>personal branding</i> .....	12
2.1.3. Modelos de construção de marcas pessoais .....	13
2.1.4. A autenticidade de marca pessoal.....	26
2.2. Antecedentes da marca pessoal .....	31
2.2.1. Ambiente educacional.....	31
2.2.2. Controle de <i>locus</i> interno .....	33
2.2.3. Proatividade.....	34
2.2.4. Criatividade.....	36
2.2.5. Otimismo .....	38
2.3. Consequentes da marca pessoal .....	40
2.3.1. Satisfação com a vida .....	40
2.3.2. Empregabilidade percebida.....	41
2.3.3. Sucesso profissional .....	46
2.3.4. Personalidade de marca .....	48
Capítulo 3 – Modelo e hipóteses de investigação .....	53
3.1. Modelo de investigação.....	53
3.2. Hipóteses de investigação .....	54
3.2.1. Antecedentes da marca pessoal .....	54
3.2.2. Consequentes da marca pessoal .....	60
Capítulo 4 - Metodologia da investigação.....	67
4.1. População e amostra.....	67
4.1.1. Análise do perfil da amostra.....	68
4.2. O questionário .....	77
4.2.1. Divulgação .....	77
4.2.2. Estrutura .....	78
4.2.3. Escalas .....	78
4.3. O pré-teste .....	83
4.4. Análise fatorial exploratória.....	85
4.5. Análise fatorial confirmatória .....	90
Capítulo 5 – Análise dos resultados .....	103
5.1. Resultados do ajustamento do modelo estrutural .....	103
5.2. Teste de hipóteses .....	105
5.3. Discussão dos resultados.....	107
5.3.1. Análise dos antecedentes da marca pessoal.....	107
5.3.2. Análise dos consequentes da marca pessoal.....	111
Capítulo 6 – Conclusões.....	113
6.1. Contributos teóricos .....	113
6.2. Contribuições práticas .....	114
6.3. Limitações e futuras linhas de investigação .....	114
Referências bibliográficas .....	117
Anexos.....	131

Anexo I – Questionário aplicado.....	131
Anexo II – Validade discriminante .....	134
Anexo III – Escala da variável marca pessoal autêntica .....	136

## Capítulo 1 – Introdução

### 1.1. Contexto do trabalho

Os avanços tecnológicos, a globalização, o deslocamento geográfico e o amplo uso das redes sociais vem ajudando a criar desafios profissionais exclusivos da era atual (Brooks e Anumudu, 2016; Brems, Temmerman, Graham e Broersma, 2017; Johnson, 2017; Khamis, Ang e Welling, 2017). Paralelamente, os novos modelos de carreira e de contratação estão fazendo com que a responsabilidade da gestão da carreira deixe de ser da empresa e passe a ser do indivíduo (Brooks e Anumudu, 2016; Figurska, 2016; Busch e Davis, 2018; Gorbатов, Khapova e Lysova, 2018; Haig, 2018; Kucharska e Mikolajczak, 2018). Tais mudanças vêm tornando o ambiente empresarial cada vez mais competitivo e com oportunidades limitadas, portanto, mostrar o seu diferencial passa a ser uma importante tarefa para os profissionais que atuam ou desejam atuar no mercado de trabalho.

Assim, definir uma estratégia de gestão da marca pessoal pode ser uma vantagem diante da concorrência. Philbrick e Cleveland (2015) afirmam que construir sua marca pessoal pode servir como caminho para o sucesso profissional, pois uma marca pessoal ajuda o indivíduo a resumir e a comunicar o que o torna especial para o mundo profissional. Portanto, a marca pessoal aparece como um direcionador de autodesenvolvimento para os estudantes e profissionais garantirem melhores posições no mercado de trabalho.

Montoya e Vandehey (2002) afirmam que a marca pessoal trata-se da percepção que o outro têm de uma pessoa e não o que ela realmente é. A gestão de uma marca pessoal, também chamada de *personal branding*, de acordo com Khedher (2015b), é definida como um processo de estabelecer uma identidade pessoal única, desenvolvendo uma comunicação ativa da identidade de marca para um mercado alvo específico e avaliando seu impacto na imagem e reputação de forma a atingir os seus objetivos pessoais e profissionais. Para que tal processo seja efetivo, é necessário construir um plano de desenvolvimento de marca pessoal (Peters, 2001; Montoya e Vandehey, 2002; Rampersad, 2008; Khedher, 2015b; Philbrick e Cleveland, 2015; Evans, 2017; Rangarajan, Gelb e Vandaveer, 2017; Ilies, 2018).

Rampersad (2009) menciona que ter uma marca pessoal forte estimula percepções significativas sobre os valores e qualidades que o indivíduo representa; mostra aos outros: quem ele é, o que faz, o que o faz ser diferente, como cria valor e o que se pode esperar

dele; influencia como os outros o percebem; cria expectativas na mente dos outros sobre o que receberão quando trabalharem com ele; cria uma identidade ao seu redor, que torna mais fácil para as pessoas lembrarem dele; auxilia a mostrar-se aos clientes potenciais como a única solução para o problema deles; o coloca acima da concorrência e o torna único e melhor que os concorrentes no mercado.

A autenticidade também se destaca, neste contexto, por ser um diferencial para a marca pessoal, sendo tida como objeto de estudo no que tangencia a percepção dos consumidores a respeito da marca de celebridades (Thomson, 2006; Moulard, Garrity e Rice, 2015; Ilicic e Webster, 2016; Kucharska, Brunetti, Confente e Mladenović, 2018) e a construção de marcas pessoais autênticas (Rampersad, 2009; Ahmad, Hashim e Harun, 2016; Figurska, 2016; Potgieter, Doubell e Klopper, 2017).

## **1.2. Objetivos e relevância do trabalho**

Apesar de ser considerada uma vantagem competitiva por alguns autores, ainda há um certo desconhecimento a respeito da importância do *personal branding* (Ahmad *et al.*, 2016; Figurska, 2016). Neste sentido, muitos estudos apontam que as instituições de ensino deveriam ensinar os conceitos de *personal branding* aos jovens para facilitar a sua entrada no mercado de trabalho (Johnson, 2017; Potgieter *et al.*, 2017; Ilies, 2018). No que diz respeito às organizações, alguns autores mencionam que a marca pessoal do funcionário pode ter uma influência direta na marca corporativa (Amoako e Adjaison, 2014; Chen e Chung, 2016; Potgieter *et al.*, 2017; Rangarajan *et al.*, 2017).

Entretanto, na literatura, ainda existem poucos estudos empíricos a respeito do tema marca pessoal, sendo fundamental entender quais são os antecedentes que influenciam a construção de estratégias de marcas pessoais fortes, bem como, os efeitos que tais estratégias poderão provocar na vida do indivíduo. Shepherd (2005) pontua que uma pequena indústria editorial e de desenvolvimento pessoal vem se desenvolvendo, incentivando e aconselhando os indivíduos a se comercializarem e a se autopromoverem, de forma a aplicar às pessoas os mesmos princípios de *marketing* e *branding* originalmente desenvolvidos para produtos e corporações. Para o autor, os tópicos *marketing* pessoal e a marca pessoal não aparecem na literatura do *marketing* acadêmico e, apesar do interesse dos consultores de carreira, ambos parecem estar ausentes dos currículos de *marketing* do ensino superior. Na cadeira de *marketing*, a gestão de marcas pessoais é mencionada brevemente (Koçiaj, Nunaj, Hysi e Kutrolli, 2016; Kucharska e Mikolajczak, 2018).

Similarmente, de acordo com Khedher (2015b), a literatura acadêmica que examina a marca pessoal ainda está subdesenvolvida e a natureza popular do fenômeno entre os praticantes convida a um exame mais aprofundado. Gorbatov *et al.* (2018) afirma que a literatura a respeito do tema é diversa e desconectada, pois não existem definições acadêmicas ou modelos teóricos comumente aceitos. Outro aspecto relevante encontrado na literatura é que a pesquisa científica a respeito do tema marca pessoal ainda está restrita aos EUA, Europa e Austrália sendo necessário estudar novas culturas (Brems *et al.*, 2017; Gorbatov *et al.*, 2018).

Portanto, este estudo tem como objetivo identificar os antecedentes e consequentes da marca pessoal. Desta forma, torna-se necessário entender se o ambiente educacional influencia a construção da marca pessoal, bem como, averiguar os principais comportamentos necessários para que o indivíduo construa uma marca pessoal forte e efetiva, além de verificar quais são os resultados da gestão da marca pessoal. Espera-se também compreender se há diferenças culturais com relação aos antecedentes e consequentes da marca pessoal propostos, no Brasil e em Portugal.

Para a realização deste trabalho de investigação recorreu-se a uma amostra, considerando estudantes e pessoas que exercem ou já exerceram alguma atividade no mercado de trabalho. Esta amostra contemplou 258 pessoas naturais do Brasil e 215 pessoas naturais de Portugal, totalizando 473 respostas. Os dados foram recolhidos a partir de um questionário *online*, que foi analisado estatisticamente através do modelo de equações estruturais.

### **1.3. Estrutura do trabalho**

Depois de apresentado o primeiro capítulo, que tem como objetivo esboçar o contexto, os objetivos e a relevância deste estudo, demonstra-se, em seguida, a estrutura deste trabalho que foi dividido em cinco partes: revisão da literatura, modelo e hipóteses de investigação, metodologia de investigação, resultados e conclusões.

No capítulo 2, é feita uma revisão da literatura sobre os conceitos de marca e a sua importância para diferenciar as marcas dos concorrentes, à luz da área de *marketing*. Em seguida, é evidenciado o conceito de marca pessoal, o processo de *personal branding*, bem como, os modelos de construção de marcas pessoais e a autenticidade da marca pessoal. Ainda neste capítulo, são apresentados os antecedentes e consequentes da marca pessoal.

Já no capítulo 3, denominado de modelo e hipóteses de investigação, será apresentado o modelo conceitual, bem como, as hipóteses de investigação que irão servir de base a este estudo.

Em seguida, no capítulo 4, será feita uma breve explicação sobre a metodologia da investigação e, depois, será apresentada e caracterizada a amostra que servirá de base empírica para esta investigação. Posteriormente, serão apresentados o questionário e as escalas de medida utilizadas para a construção do mesmo. Ao final deste capítulo, será possível verificar informações relevantes a respeito do pré-teste, bem como, as análises fatoriais exploratória e confirmatória.

Dando continuidade, no capítulo 5, serão evidenciados os resultados referentes ao modelo estrutural, bem como, o teste de hipóteses. Ao final, será apresentada a discussão dos resultados, considerando a análise dos antecedentes e dos consequentes da marca pessoal, para a amostra total e para os dois países que compõem a amostra: Brasil e Portugal.

Finalmente, o último capítulo terá como objetivo apresentar as contribuições teóricas e práticas deste estudo, bem como, as principais limitações e orientações para futuras linhas de pesquisa.

## Capítulo 2 - Revisão da literatura

### 2.1. O que é uma marca?

De acordo com Kotler (1999), marca pode ser definida como um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou a combinação destes, que é usado para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los dos seus competidores.

Similarmente, Aaker (2009) acredita que uma marca é um nome e/ou símbolo (como uma logomarca, um logotipo ou uma embalagem) feito para identificar produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los dos seus concorrentes. Para o autor, uma marca também significa para o consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o produtor dos competidores que fornecem produtos que aparentam ser os mesmos.

Kotler, Pfoertsch e Michi (2006) afirmam que marca é uma promessa, uma totalidade de percepções – tudo que o se vê, ouve, lê, conhece, sente, pensa, etc. – sobre um produto, serviço ou negócio, que assegura uma posição distinta na mente do consumidor, baseada em experiências passadas, associações e expectativas futuras. Os autores entendem que pode ser considerada também como um atalho para os atributos, benefícios, crenças e valores que a diferenciam, reduzindo a complexidade e simplificando o processo de decisão de compra.

Com base em diversos estudos e em entrevistas com consultores especializados em gestão de marcas De Chernatony e Dall’Olmo Riley (1998) compilaram interpretações a respeito do conceito de marca e criaram um modelo a respeito dos seus componentes. Para facilitar o entendimento, De Chernatony (2007) dividiu esse modelo em três categorias, conforme a Figura 1, sendo que, a primeira categoria tem base na entrada de informações (*input-perspective*), em que os gestores de marca direcionam recursos para influenciar os consumidores; a segunda categoria se baseia na saída de informações (*output-perspective*), que é fundamentada a partir das interpretações dos consumidores; e a terceira categoria baseada na perspectiva de tempo (*time perspective*), em que se reconhece a evolução das organizações.

Figura 1 – As diferentes interpretações de marca

Com base na entrada de informações ( <i>input-perspective</i> )	Com base na saída de informações ( <i>output perspective</i> )	Com base no tempo ( <i>time perspective</i> )
Logomarca Instrumento Legal Organização Atalho Redutora de Risco Posicionamento Personalidade Grupo de Valores Visão Valor agregado Identidade	Imagem Relacionamento	Evolução da Organização

Fonte: De Chernatony (2007:27) (tradução da autora)

Conforme De Chernatony (2007), a categoria baseada na entrada de informações apresenta onze itens de interpretação para uma marca, sendo eles:

- logomarca: elemento fundamental no reconhecimento de uma marca pelo consumidor, pois, através da ativação da memória, proporciona associações familiares ligadas à marca, que influenciam positivamente a decisão de compra do consumidor;
- instrumento legal: é a marca registrada, uma maneira de garantir a propriedade da marca, produto ou embalagem contra imitações feitas por outras empresas, a partir de interesses, exclusivamente, financeiros;
- organização: pode ser vista de duas perspectivas: 1) corporativa, como as marcas do setor financeiro, em que o nome da empresa predomina sobre os produtos; 2) de linha individual, em que a marca do produto tem um nome único e não é associada a uma corporação específica, como por exemplo, marcas de sabão para lavagem de roupas;
- atalho: encoraja os profissionais do *marketing* a facilitarem o modo como o consumidor processa a informação sobre as marcas, de forma a construir blocos de memória para serem acessados, rapidamente, ao ouvirem o nome da marca;
- redutora de risco: a marca precisa minimizar a percepção de risco a respeito das dimensões que preocupam o consumidor antes da tomada da decisão de compra, como por exemplo, o risco financeiro, de performance, de perda de tempo, social ou psicológico;
- posicionamento: a marca deve se posicionar dentro de uma categoria para que o consumidor tenha um ponto de referência, centrando-se menos nas suas características



funcionais e mais nos resultados / benefícios que ficam na mente do consumidor, de maneira a estabelecer um equilíbrio entre o posicionamento pretendido e o posicionamento real;

- personalidade: leva o consumidor a extrapolar a percepção dos valores funcionais e ir além, chegando até os valores emocionais, em que o consumidor desenvolve a sua visão a respeito de uma marca e expressa a sua personalidade através dela;
- grupo de valores: a marca também pode ser conceituada como um grupo de valores ao prover uma base para diferenciá-la das demais, provocando a autoidentificação com os valores do consumidor e influenciando o seu comportamento para afetar a sua escolha final;
- visão: é possível definir um papel para uma marca no futuro, facilitando o entendimento do seu propósito de existir, bem como, seus valores e metas;
- valor agregado: a marca permite que o consumidor veja os benefícios que vão além do produto ou serviço e que adicionam valor à compra;
- identidade: a marca é vista de forma integrada - sua visão de futuro; sua cultura organizacional; seu posicionamento (que manifesta seu valores funcionais); sua personalidade (que manifesta seus valores emocionais); e a forma como os seus funcionários se relacionam entre si, com os consumidores e parceiros (que reflete diretamente os valores organizacionais).

Na categoria baseada na saída de informações, o autor apresenta dois itens mais centrados no consumidor, nomeadamente:

- imagem: trata-se do conjunto de associações percebidas por um indivíduo, ao longo do tempo, como resultado da sua experiência direta ou indireta com uma marca;
- relacionamento: uma extensão lógica da ideia da personalidade de uma marca, isto é, se as marcas podem ser personificadas, os clientes podem ter um relacionamento com elas.

Por fim, De Chernatony (2007) apresenta a categoria baseada no tempo, que possui apenas um item: a evolução da organização. De acordo com o autor, é preciso atentar para os sinais de mudança do setor em que a marca está inserida para identificar o que precisa ser ajustado e, portanto, o sucesso, a longo prazo, de uma marca será influenciado pela clareza de pensamento dentro da organização em relação aos seus valores centrais e periféricos.

Uma vez entendido o conceito de marca, torna-se necessário compreender como é feita a atribuição de valor de marca pelos consumidores. Segundo Keller (1993), o valor de uma marca (*brand equity*), baseado na perspectiva do cliente, pode ser definido como a diferença entre o conhecimento de marca e a resposta do consumidor ao *marketing* da marca. Conforme o autor, o valor de uma marca ocorre quando o consumidor está familiarizado com a mesma e possui algumas associações favoráveis, fortes e únicas na memória.

Em seu modelo conceitual sobre valor de marca, Keller (1993) afirma que o conhecimento de marca (*brand knowledge*) trata-se de uma referência de marca na memória do consumidor, que está vinculada a uma variedade de associações. Segundo o autor, este conceito pode ser dividido em: consciência de marca (*brand awareness*) e imagem de marca (*brand image*). O autor pondera que a consciência de marca (*brand awareness*) refere-se à probabilidade de que uma marca venha à mente do consumidor e à facilidade com que ele o faz e, portanto, pode ser dividida entre o reconhecimento da marca (*brand recognition*) e o desempenho da lembrança da marca (*brand recall performance*). Ainda conforme o autor, o reconhecimento da marca é a capacidade do consumidor de confirmar a exposição anterior à marca, quando recebe uma sugestão, enquanto que o desempenho de lembrança da marca refere-se à capacidade do consumidor de recordar da mesma, quando exposto à categoria do produto, às necessidades atendidas pela categoria, ou a algum outro tipo de sondagem como sugestão.

Em seguida, Keller (1993) define imagem de marca como um conjunto de percepções sobre uma marca, de acordo com as associações mantidas na memória do consumidor. Ainda de acordo com o autor, as associações de marca podem ser classificadas em três categorias: atributos, benefícios e atitudes; e podem variar conforme a favorabilidade, força e singularidade da marca. O autor também menciona que associações secundárias podem ser atreladas à empresa, ao país de origem, aos canais de distribuição, a uma celebridade, a um patrocinador ou a um evento. O autor entende que, no caso da associação ser feita a uma pessoa, ela poderia dar credibilidade a declarações de serviço por causa de sua experiência, confiabilidade ou atratividade, pois essas associações estão diretamente ligadas a sua personalidade.

Portanto, diante de um mercado altamente competitivo, ter uma marca bem definida pode ser considerada uma forma de diferenciação em relação aos demais concorrentes. Pensar na marca leva o consumidor ou potencial consumidor a fazer associações em função do contato que teve com um produto ou serviço, a partir da

promoção e da performance relacionadas à marca. Sendo assim, é a partir de todo seu conhecimento sobre a marca, de suas percepções e das experiências vividas, que o consumidor irá gerar tais associações e atribuir valor à marca. Da mesma maneira, tais aspectos também podem ser considerados para marcas pessoais.

### **2.1.1. Marca pessoal**

Para Kotler e Levy (1969), toda organização produz um tipo de produto, podendo ser este um produto físico, um serviço, uma pessoa, uma organização ou uma ideia. Quando os autores consideram o produto como sendo uma pessoa, mencionam que o *marketing* pessoal é uma atividade humana endêmica, desde um funcionário tentando impressionar seu chefe até um político tentando ganhar apoio do seu público. Conseqüentemente, uma pessoa pode usufruir das ferramentas de *marketing* para se tornar um produto de venda.

Chernatony e McDonald (2003) definem uma marca de sucesso como um produto, serviço, pessoa ou lugar identificável, ampliado de tal forma que o comprador ou usuário perceba valores agregados únicos e relevantes que correspondam mais as suas necessidades. Para os autores, o sucesso resulta da capacidade de sustentar esses valores agregados em face da concorrência. Assim, é possível considerar que uma marca de sucesso pode ser também uma pessoa. Para tal, ela precisa chamar atenção e se destacar em relação aos concorrentes, proporcionando uma conexão com seus valores de marca e demais associações desejadas na mente de seus consumidores.

Na literatura, muitos autores mencionam que o conceito de marca pessoal foi indiretamente introduzido por Erving Goffman em seu livro *The Presentation of Self in Everyday Life*, em 1959, retratando que a autoapresentação é um mecanismo que permite que uma pessoa crie e mantenha uma identidade de marca (Shepherd, 2005; Labrecque, Markos e Milne, 2011; Chen, 2013; Edmiston, 2014; Khedher, 2015a, 2015b; Philbrick e Cleveland, 2015; Brems *et al.*, 2017; Khamis, Ang e Welling, 2017; Thompson-Whiteside, Turnbull e Howe-Walsh, 2018; Busch e Davis, 2018; Whitmer, 2019).

No entanto, o conceito veio a se popularizar, somente na década de 90, com Tom Peters. Para Peters (1997) os indivíduos devem aprender com as grandes marcas, uma lição que é verdadeira para quem tiver interesse em prosperar no novo mundo do trabalho e, portanto, todos devem ser o presidente das suas próprias empresas: “Eu Inc”. De acordo com o autor, para estar no mundo dos negócios, o trabalho mais importante é ser o gerente de *marketing* da marca chamada “você”.

Montoya e Vandehey (2002) afirmam que uma marca pessoal é a projeção pública de certos aspectos da personalidade, competências e valores de uma pessoa e, portanto, trata-se da percepção que o outro têm a respeito de um indivíduo e não o que ele realmente é. Para os autores, todos já possuem uma marca pessoal na família, no círculo social ou profissional, entretanto, não se sabe quando foi criada, mas ela é a soma de atitudes, ações e a forma de tratar os outros, isto é, uma percepção construída pelos outros ao longo do tempo. Os autores pontuam que tudo no entorno influencia uma marca pessoal, o que inclui: a forma de andar, vestir e falar; a educação, vizinhança, profissão; a escolha do cônjuge, carro e amigos; o jeito de vender, negociar e encarar as obrigações; o atendimento ao cliente e a forma de se apresentar; e o quanto as promessas feitas são cumpridas. Os autores destacam que ter uma marca pessoal forte, suporta o *top of mind status*, ou seja, quando alguém pensa em um projeto, ele sabe quem é o primeiro da lista a ser chamado para participar, garantindo assim, uma posição de liderança. Segundo os autores, isso significa aumentar a autoridade / credibilidade das decisões; o prestígio, dando mais peso e visibilidade às ações realizadas; o valor percebido do que é vendido; o reconhecimento; a associação com as tendências; e o potencial de ganhos, em termos de promoções, vendas ou a percepção de *expertise*; além de atrair as pessoas certas; criar oportunidades; denotar competências; tornar o indivíduo famoso e conhecido, no meio em que atua; e o desafiar a conquistar seus objetivos.

McNally e Speak (2002) pontuam que a marca pessoal é uma percepção mantida na mente de outra pessoa, em que a forma como os outros a veem é a questão central. Os autores consideram que uma marca forte, seja corporativa ou pessoal, precisa ser, claramente, definida para que seu público-alvo possa entender, rapidamente, o que ela representa. Conforme os autores, para um negócio, o público-alvo são seus clientes, enquanto que, para uma marca pessoal, são aqueles com quem são mantidos (ou há uma intenção de se manter) relacionamentos. Os autores entendem que a força de uma marca pessoal pode ser determinada por três componentes principais, ou seja, marcas pessoais fortes são:

- distintas: representam algo, pois têm um ponto de vista;
- relevantes: o que representam se conecta ao que alguém considera importante;
- consistentes: as pessoas passam a acreditar em um relacionamento baseado na consistência dos comportamentos que experimentam ou observam.

Rampersad (2009) menciona que ter uma marca pessoal forte estimula percepções significativas sobre os valores e qualidades que o indivíduo representa; mostra aos outros:

quem ele é, o que faz, o que o faz ser diferente, como cria valor e o que se pode esperar dele; influencia como os outros o percebem; cria expectativas na mente dos outros sobre o que receberão quando trabalharem com ele; cria uma identidade ao seu redor, que torna mais fácil para as pessoas lembrarem dele; auxilia a mostrar-se aos clientes potenciais como a única solução para o problema deles; o coloca acima da concorrência e o torna único e melhor que os concorrentes no mercado. O autor estudou algumas marcas pessoais de sucesso e notou que todas elas tiveram as seguintes atitudes: identificaram e alavancaram seu sonho autêntico, relevante, significativo, emocionante, inspirador, duradouro e ambicioso; responderam ao seu sonho com amor e paixão e acrescentaram valor aos outros; sabem o que fizeram para torná-los únicos, especiais, diferentes e excelentes; reconhecem suas habilidades e expandiram seus limites com base nisso; vivem de acordo com o seu sonho, fazendo trabalhos relacionados ao que amam; têm fé em si mesmos e coragem para perseguir o seu sonho; e, com base nesses altos desempenhos entregues, são excepcionais.

A marca pessoal vem sendo estudada em várias áreas, incluindo a acadêmica com objetivo de apoiar estudantes a entrarem no mercado de trabalho (Stanton e Stanton, 2013; Gander, 2014; Hood, Robles e Hopkins, 2014; Shuker, 2014; Edmiston, 2016; Koçiaj, Nunaj, Hysi e Kutrolli, 2016; Busch e Davis, 2018; Ilies 2018; Robson, 2019); para melhoria da marca pessoal de profissionais em geral (Parmentier, Fischer e Reuber, 2013; Vosloban, 2013; Figurska, 2016) e para profissionais especializados no setor de educação (Close, Moulard e Monroe, 2011; Ahmad *et al.*, 2016, Duffy e Pooley, 2017); de vendas (Amoako e Okpattah, 2018); farmacêutico (Kleppinger e Cain, 2015), médico (Kalia, Patel, Moriarity e Canon, 2017) jornalístico (Brems *et al.*, 2017) e de auditoria (Haig, 2018). Há também estudos que revelam a influência da marca pessoal de *CEOs* e executivos de alto nível na imagem da corporação (Peacock, 2007; Bendisch, Larsen e Trueman, 2013; Chen, 2013; Karaduman, 2013; Potgieter *et al.*, 2017); o impacto das mídias sociais na marca pessoal (Labrecque *et al.*, 2011; Edmiston, 2014; Hood *et al.*, 2014; Chen e Chung, 2016; Khamis, Ang e Welling, 2017) e o trabalho de imagem de marca realizado por celebridades (Thomson, 2006; Lunardo, Gergaud e Liva, 2015; Moulard *et al.*, 2015; Ilicic e Webster, 2016), atletas (Arai, Ko e Kaplanidou, 2013; Kucharska *et al.*, 2018) e políticos (Omojola, 2008).

### 2.1.2. O processo de *personal branding*

De acordo com Thomson (2006), celebridades também podem ser consideradas marcas porque podem ser gerenciadas, profissionalmente, e porque têm associações e características adicionais como uma marca. De Chernatony (2007) afirma que é cada vez mais comum ver políticos, celebridades, presidentes de empresas e artistas sendo preparados por consultores para garantir seu sucesso enquanto marca.

O processo de gestão de uma marca pessoal pode ser também chamado de *branding* pessoal, *personal branding*, *self-branding* ou *self-marketing*. Há outras menções como gestão de marcas humanas, autopromoção, autoposicionamento e autorreflexão. Segundo Montoya e Vandehey (2002), o *personal branding* não é relativo a ser famoso, mas sim, a influenciar as decisões, as compras ou as atitudes dos outros. Conforme Khedher (2015b), a gestão da marca pessoal é definida como um processo de estabelecer uma identidade pessoal única, desenvolvendo uma comunicação ativa da identidade de marca para um mercado alvo específico e avaliando seu impacto na imagem e reputação de forma a atingir os seus objetivos pessoais e profissionais.

Por outro lado, Lair, Sullivan e Cheney (2005) entendem que, o fenômeno da marca pessoal compartilha afinidades com os movimentos de autoajuda, em que se inspira ao oferecer um conjunto programático de estratégias para os indivíduos melhorarem suas chances de sucesso nos negócios. Entretanto, apesar desta similaridade, os autores afirmam que o processo de construção de uma marca pessoal representa uma mudança radical em relação a estes movimentos, pois os conceitos de desenvolvimento e promoção de produtos são usados no mercado de pessoas para que as mesmas possam entrar ou transitar dentro do mercado de trabalho.

Para Karaduman (2013), o *personal branding* é o processo pelo qual as pessoas e suas carreiras são assinaladas como marcas e, por isso, difere do gerenciamento de reputação e de impressões. Segundo o autor, neste processo, há uma intenção direta de criar um ativo e valor de marca que pertence a uma determinada pessoa.

Potgieter *et al.* (2017) afirmam que o *personal branding* é um conjunto de percepções significativas sobre os valores e qualidades de um indivíduo. Segundo os autores, o sucesso deste processo traz a gestão e o controle destas percepções, que são usadas para avaliar um indivíduo, influenciando a forma como outras pessoas o veem, entendem e pensam a seu respeito.

Gorbatov *et al.* (2018) definem *personal branding* como um processo estratégico de criar, posicionar e manter uma impressão positiva de si mesmo, com base em uma combinação única de características individuais, que sinalizam uma certa promessa ao público-alvo por meio de uma narrativa e uma imagem diferenciadas.

A teoria do comportamento planejado de Ajzen (1991) sugere que quanto mais favorável for a atitude e a norma subjetiva em relação ao comportamento e quanto maior o controle comportamental percebido mais forte deve ser a intenção de realizar determinado comportamento. Portanto, uma vez que o indivíduo passa a conhecer os modelos de construção de marcas existentes, ele pode colocar tais técnicas em prática e desenvolver sua marca pessoal, a partir de suas características pessoais.

### **2.1.3. Modelos de construção de marcas pessoais**

Embora não exista um modelo único definido a ser adotado, na literatura, existem alguns modelos de *personal branding* com aspectos em comum que podem ser observados a seguir.

Montoya e Vandehey (2002) afirmam que o público da marca pessoal é todo mundo que está em contato com ela, no entanto, quando se constrói uma estratégia de marca pessoal, é preciso determinar o domínio da marca, ou seja, a esfera de influência – grupo de pessoas ou organizações com uma ligação em comum. De acordo com os autores, o domínio deve ser escolhido onde há experiência, *expertise*, conhecimento, recursos e contatos e, desta forma, existem três níveis de influência que um indivíduo pode tentar alcançar:

- defensor: a marca pessoal é associada a uma tendência em um período curto de tempo e, assim que a tendência acaba, a notoriedade da marca pessoal também acaba;
- criador de tendências: a marca pessoal influencia o pensamento dos outros, mas mantém sua relevância mesmo quando a tendência acaba;
- ícone: a marca cresce de maneira orgânica e permanece relevante ao longo do tempo, entretanto, este nível não é fácil de alcançar, pois a decisão fica nas mãos da audiência.

Ainda conforme Montoya e Vandehey (2002), existem oito leis que devem ser adotadas no processo de construção de uma marca pessoal de sucesso:

1. Lei de especialização: focar a marca pessoal na área de realização;
2. Lei da liderança: ser reconhecido como profundo conhecedor, o mais respeitado e competente na área de atuação;

3. Lei da personalidade: ser construída ao redor da personalidade, incluindo as falhas;
4. Lei da distinção: ser expressa de maneira única;
5. Lei da visibilidade: ser vista repetidas vezes;
6. Lei da unidade: o comportamento particular deve ser o mesmo que o manifestado em público;
7. Lei da persistência: ter um tempo para crescer, permanecer e ignorar manias;
8. Lei da boa vontade: quanto mais é percebida como bem intencionada ou incorporando ideais valorizados, mais influenciadora é a marca.

De acordo com Rampersad (2008), todo mundo tem uma marca pessoal, mas a maioria das pessoas não tem consciência disso e não a gerencia estrategicamente, de forma consistente e eficaz. O autor propõe um modelo de *personal branding* orgânico, holístico e autêntico, que se propõe a ajudar o indivíduo a destravar o seu potencial e a construir uma imagem confiável de si para que o mesmo possa projetar em tudo o que faz, os seus verdadeiros valores, crenças, sonhos e habilidades. Conforme a Figura 2, o modelo proposto pelo autor é composto por quatro fases:

1. Definição e formulação da sua ambição pessoal: nesta fase, o autor afirma que o indivíduo deve elaborar sua ambição pessoal de maneira a identificar e descobrir quais são seus sonhos, quem é, o que almeja, o que o torna único e especial, por que é diferente dos outros, quais são seus valores e habilidades.

2. Definição e formulação da sua marca pessoal: segundo o autor, o indivíduo deve formular uma promessa de marca pessoal autêntica, distinta, relevante, consistente, concisa, significativa e persuasiva, sendo utilizada como o ponto focal de seu comportamento e ações. Para auxiliar este processo, o autor indica a utilização da ferramenta *SWOT* para a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O autor sugere que todos os fatores definidos devem estar relacionados a quatro perspectivas-chave: interna, externa, conhecimento e aprendizagem e financeira, conforme detalhado na Figura 3. Nesta fase, o autor menciona que o indivíduo também deve determinar seu talento principal único, os seus serviços específicos, suas principais características, seu público-alvo e quais são suas respectivas necessidades. De acordo com o autor, a declaração de marca pessoal envolve a ambição pessoal, objetivos de marca, especialidades, o atributo dominante de serviço e seu domínio.

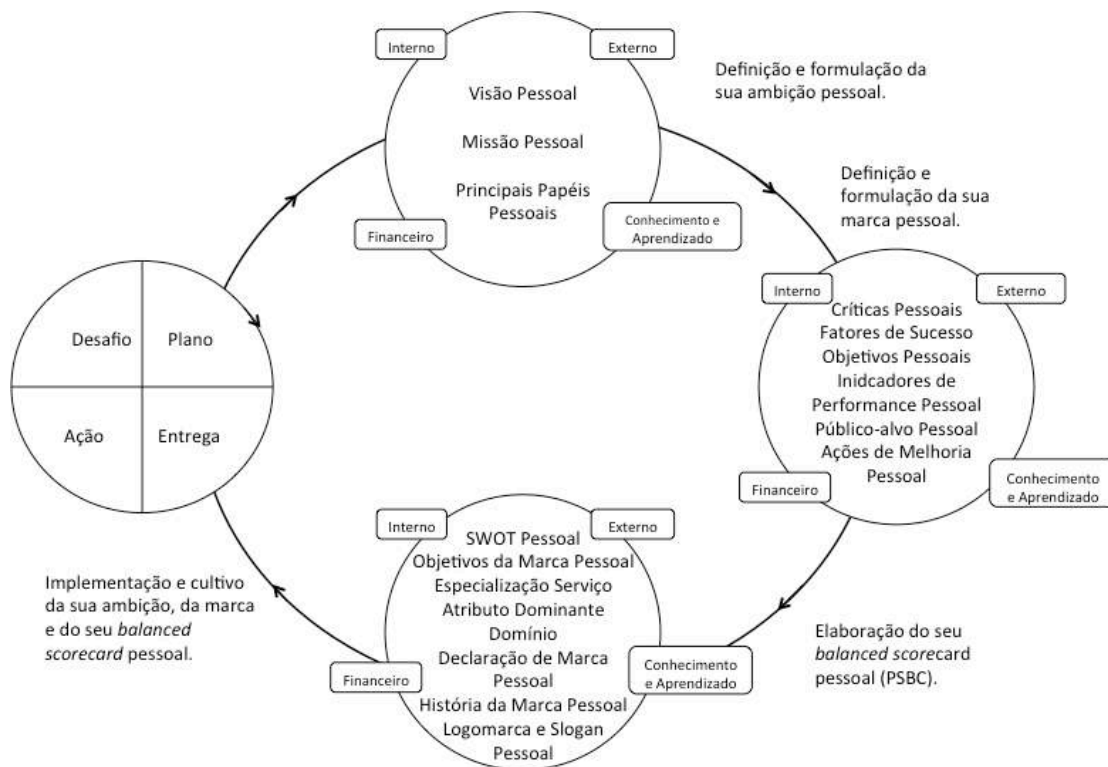
3. Elaboração do *balanced scorecard* pessoal (*PBSC*): de acordo com o autor, a ênfase, nesta etapa, é desenvolver um plano de ação integrado e equilibrado, baseado na



ambição e na marca pessoal, para alcançar seus objetivos de vida e eliminar quaisquer elementos negativos. A partir de objetivos mensuráveis, o autor considera que o indivíduo precisa definir quais ações são necessárias para melhorar em si mesmo e em sua marca. O autor sugere que, com esta ferramenta, é possível acompanhar o progresso, registrar as principais informações da marca, definir novos caminhos de carreira, construir uma rede de contatos, bem como, quantificar e relatar suas principais realizações.

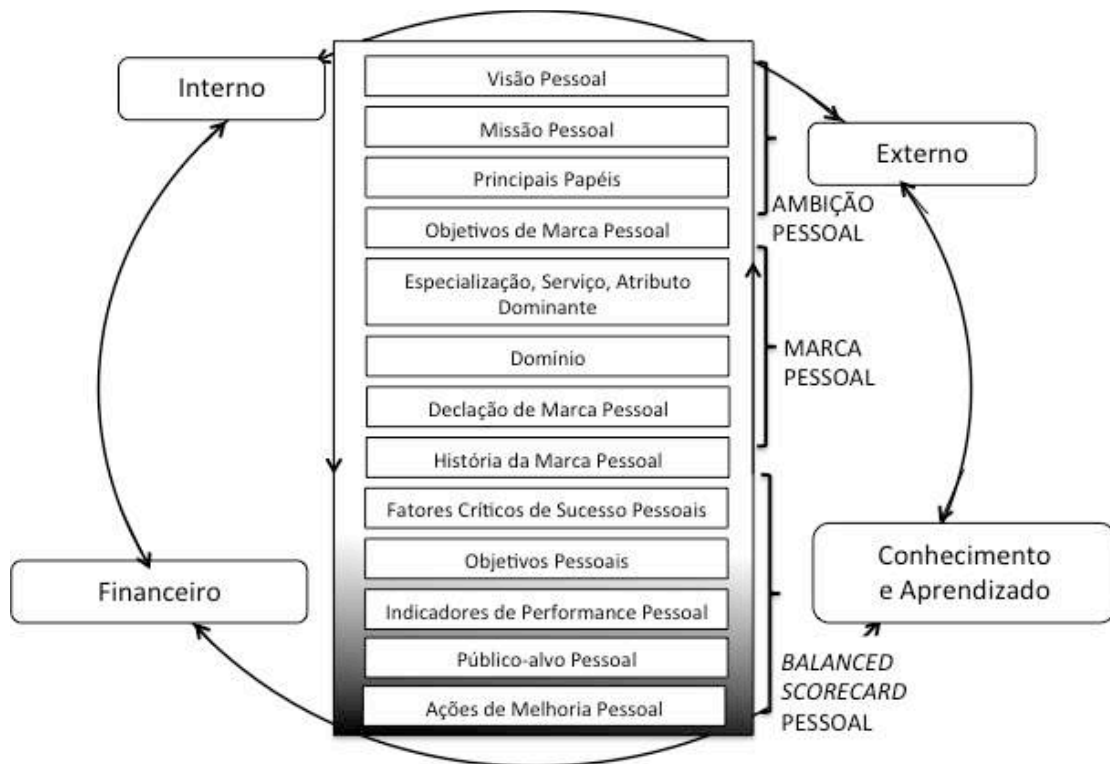
4. Implementação e cultivo da ambição, da marca e do *balanced scorecard* pessoal: neste último passo, o autor menciona que o indivíduo deve implementar, manter e cultivar a ambição, marca pessoal e o *PBSC* de maneira efetiva. Para tal, de acordo com o autor, o indivíduo deve articular a marca pessoal com amor e paixão, estar comprometido com a mudança e melhorar seu valor percebido no mercado e em si mesmo continuamente. Além disso, o autor pontua que é preciso construir credibilidade e se tornar um especialista em sua área de atuação. Conforme o autor, é importante também ter uma estratégia de comunicação consistente com sua marca e valores pessoais; adquirir experiência e treino nas áreas de baixa performance, bem como, construir uma rede de contatos forte para entregar a promessa de marca definida.

Figura 2 – Modelo de *personal branding* autêntico



Fonte: Rampersad (2008:35) (tradução da autora)

Figura 3 – Quadro estrutural do *personal branding* autêntico



Fonte: Rampersad (2008:36) (tradução da autora)

Segundo Khedher (2015b), a gestão de marcas pessoais é um fenômeno relativamente novo quando relacionado aos esforços de *marketing* adotados por uma pessoa para se promover no mercado. Conforme a Figura 4, o autor propõe um modelo de gestão de marca pessoal baseado em três fases, sendo que, a primeira fase é estabelecer uma identidade de marca, a segunda fase é desenvolver o posicionamento da marca e a terceira fase é avaliar a imagem de uma marca. As três fases propostas pelo autor serão detalhadas a seguir.

Figura 4 – O processo de *personal branding*



Fonte: Khedher (2015b:120) (tradução da autora)

1. Estabelecer identidade da marca pessoal: o autor considera que a identidade de marca é um conjunto exclusivo de associações de marca que o estrategista da marca deseja criar ou manter. De acordo com o autor, criar uma identidade de marca para um indivíduo envolve, inicialmente, a autorreflexão e a consciência do “eu” de uma pessoa. Para tal, o autor entende que é necessário também ter um entendimento do mercado alvo e dos seus concorrentes. Conforme o autor, a identidade de marca pessoal é baseada nas características internas inerentes a uma pessoa e nos elementos externos que abrangem o relacionamento da mesma com outras pessoas.

2. Desenvolver o posicionamento da marca: segundo o autor, posicionar uma marca é criar um lugar único para uma marca na mente dos consumidores. O autor considera que uma posição forte é essencial para construir o *brand equity*, ou seja, o valor da marca do indivíduo, porque envia uma mensagem ao mercado alvo e o diferencia de outros indivíduos no mercado. Conforme o autor, tal posicionamento deve ser comunicado através de esforços ativos de comunicação, da mesma maneira que é feito no *marketing* de produtos. No entanto, o autor menciona que para a construção de uma marca pessoal também é necessário se trabalhar a autoapresentação, a comunicação não verbal (gestual, roupas e aparência), comunicação verbal e ações efetivas.

3. Avaliar a imagem de uma marca: o autor afirma que a construção de um marca pessoal é relativa a assumir o controle da própria imagem e, assim como um produto ou empresa, uma marca pessoal é estabelecida para alcançar resultados. De acordo com o autor, o objetivo desta etapa é determinar se os esforços de *branding* atingiram os objetivos e metas pessoais. Desta forma, o autor entende que a incorporação do *feedback* do mercado é essencial, pois tornar-se uma marca requer reconhecimento pelo mercado de tal *status*. Para o autor, os resultados positivos ou negativos da estratégia se basearão na imagem percebida pelo público-alvo.

De acordo com Philbrick e Cleveland (2015), construir uma marca pessoal pode servir como caminho para o sucesso profissional, pois ajuda o indivíduo a resumir e concisamente comunicar o que o torna especial para o mundo profissional. Segundo os autores, o processo de *personal branding* possui seis etapas, que serão descritas a seguir.

1. Ter um olhar introspectivo: os autores consideram que, nesta primeira etapa, deve ser feita uma autoanálise respondendo às perguntas: “Quais são os meus valores? Como e onde encontro significado na vida? Pelo que sou apaixonado? O que me distingue dos outros dentro e fora do meu campo? Em que ambientes eu funciono mais efetivamente?”

2. Entender a marca que já existe: segundo os autores, trata-se de entender o que já existe a respeito da marca pessoal, no âmbito profissional e pessoal. Os autores sugerem que seja feita uma busca, nas redes sociais ou no *website* pessoal, para avaliar a presença *online* e se a mensagem que está sendo passada convence o público-alvo.

3. Desenvolver um mantra de marca pessoal: os autores entendem que o terceiro passo para construir uma marca pessoal é desenvolver um mantra, ou seja, uma declaração rápida, simples e memorizável descrevendo quem o indivíduo é e o que tem a oferecer. Para tal, os autores sugerem que sejam consultadas pessoas confiáveis, colegas, amigos e familiares de forma a entender como os outros o descrevem, como é a sua maneira de fazer as coisas e como se destaca.

4. Criar uma estratégia física: os autores consideram que esta etapa inclui a aparência e espaço de trabalho. Embora a marca pessoal seja mais do que apenas a aparência, o autor menciona é preciso considerá-la, juntamente com o fato de ter uma fotografia profissional, que precisará ser atualizada, à medida que a aparência mudar. Os autores apontam também a necessidade de observar a decoração do espaço de trabalho, exibindo diplomas, prêmios e, assim, comunicar a experiência no campo de atuação.

5. Criar uma estratégia digital: os autores afirmam que a quinta etapa trata-se da criação de uma marca para usar nas mídias sociais, principalmente, no *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *YouTube* e *Pinterest*. Os autores sugerem que seja feita uma pesquisa no mecanismo de busca *Google* para garantir a originalidade do nome / marca. Segundo os autores, é necessário escrever e gerar conteúdo de maneira frequente nas redes. O uso das mídias sociais é apontado pelos autores como uma solução de baixo custo para criar uma marca pessoal, se comunicar e receber *feedback* de um público amplo, entretanto, uma das desvantagens de ter uma presença *online* é que existe uma falta de controle de informações e, ao disponibilizá-las, há um risco para marcas mal direcionadas. Outras sugestões dos autores, que complementam e potencializam a estratégia de divulgação da marca no viés digital são:

- . Participar de comunidades *online* (como no *LinkedIn*);
- . Produzir artigos e vídeos *online*;
- . Criar *sites* e *blogs* com o nome no domínio;
- . Adicionar conteúdo em enciclopédias *online*;
- . Participar de fóruns de discussão *online*;
- . Fazer o cruzamento de conteúdos entre redes sociais;
- . Criar alertas na ferramenta *Google* a respeito da marca;

. Comentar nos *blogs* e nas páginas de outras pessoas.

6. Comunicar a mensagem: de acordo com os autores, o último passo para construir uma marca pessoal é comunicar uma mensagem. Os autores consideram importante saber para quem está sendo direcionada a mensagem, quando se está criando uma marca pessoal, sendo a construção de uma conexão emocional um dos segredos para se conectar com o público. Os autores ainda afirmam que, depois de construir a marca pessoal, é fundamental manter a reputação da marca, pois a marca pessoal é uma promessa de valor e desempenho, portanto, é essencial atender às expectativas do público-alvo. A reputação da marca pode ser positiva ou negativa e, conforme os autores, pode mudar com o tempo e, portanto, marcas pessoais não são estáticas, e precisarão evoluir conforme as mudanças acontecerem ao longo da carreira e as tendências no setor de atuação.

De acordo com Figurska (2016), no processo de autopromoção como profissional, pode-se usar várias ferramentas de comunicação, tais como:

- *blogs* (por exemplo, *Blogspot* e *Twitter*): que contêm postagens de *blog* separadas na forma de texto, imagens, etc., geralmente, em ordem cronológica; quando dedicados a tópicos específicos, os *blogs* possibilitam a troca de ideias entre o autor e os leitores e, assim, fomentam o desenvolvimento de um determinado campo de conhecimento;
- portais de redes profissionais (por exemplo, *Linkedin* e *Goldenline*): permitem que as pessoas apresentem seu perfil profissional *online* e compartilhem suas realizações em um fórum mais amplo, permitindo a construção de uma rede de contatos e mostrando as carreiras das pessoas conhecidas, que alcançaram sucesso e que se tornam uma fonte de inspiração para outras;
- fóruns de discussão: um dos métodos mais populares de comunicação e permitem que pessoas interessadas em determinado assunto estabeleçam contatos valiosos, troquem informações, visualizem e opinem;
- redes sociais (por exemplo, *Facebook*): onde se associam pessoas afins, com interesses semelhantes, tornando-se uma importante ferramenta de *marketing*, uma boa maneira de transferir informações específicas e compartilhar opiniões;
- serviços que incluem conteúdo interativo (por exemplo, *Youtube* e *Slideshare*): permitem que as pessoas se identifiquem na rede publicando conteúdo interativo, tais como, vídeos e apresentações;

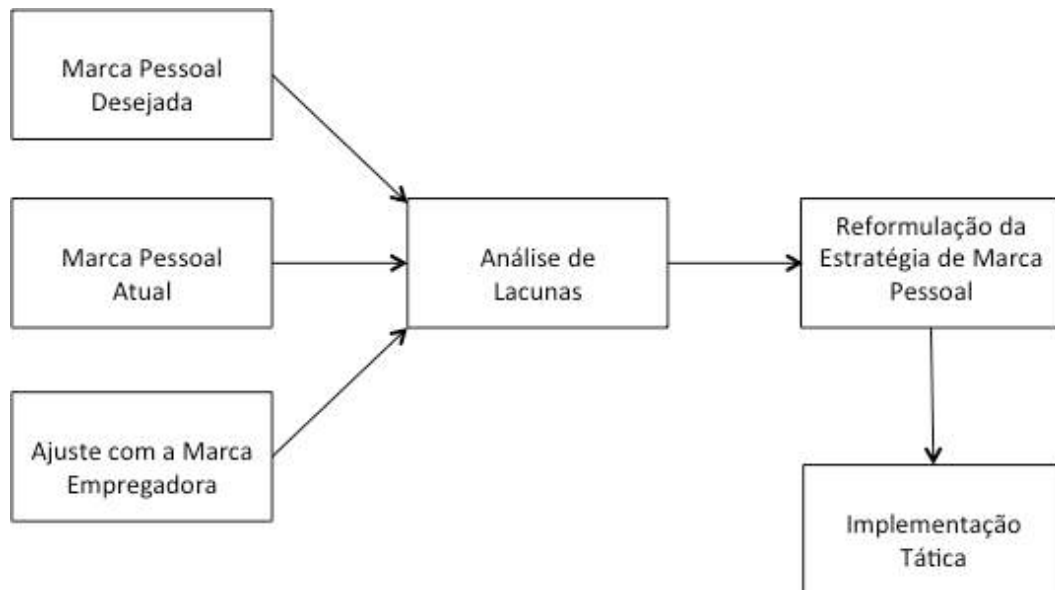
- redes sociais de fotos (por exemplo, *Pinterest*, *Instagram*): dão às pessoas a oportunidade de se apresentarem e mostrarem seus próprios interesses e paixões;
- currículo em vídeo: é uma maneira de se destacar na multidão no mercado, porque em um curta-metragem uma pessoa pode mostrar não apenas suas habilidades, mas também sua personalidade, dando ao currículo uma nova dimensão mais customizada;
- site pessoal: fonte de informações confiáveis e atualizadas sobre uma pessoa, seus objetivos, atividades, conquistas e paixões;
- correio eletrônico (e-mail): ferramenta que permite a correspondência (envio e recebimento de mensagens de texto e multimídia) com outras pessoas.

Ainda segundo a autora, estas ferramentas são essenciais no processo de construção de uma marca pessoal, permitindo uma comunicação eficaz, no entanto, ferramentas tradicionais como cartas e telefone não perderam o seu significado e nada pode substituir a importância da comunicação pessoal, verbal e não-verbal.

Rangarajan, Gelb e Vandaveer (2017) encorajam a comparação entre a construção de marcas corporativas e pessoais, sabendo que, em certo sentido, elas diferem: as marcas da empresa são criadas sob demanda, enquanto as marcas pessoais são formuladas ao longo do desenvolvimento de uma pessoa e, portanto, são mais focadas e podem ser facilmente modificadas com o tempo. Os autores consideram que a marca corporativa é um guia valioso, pois cria valor e reduz o risco para a empresa, usando informações e apelo emocional para construir confiança e conexões psicológicas nos consumidores, e o mesmo pode ser feito por marcas pessoais. De acordo com os autores e conforme retratado na Figura 5, o processo de *personal branding* começa com uma autoanálise sobre o que o indivíduo valoriza, o que já experimentou, em que se considera bom ou não, sendo que esses valores e competências essenciais influenciam o desenvolvimento de uma visão e uma missão. Segundo os autores, o próximo passo envolve definir a visão e a missão pessoal e avaliar se é necessário revisar a marca da pessoa para, em seguida, comparar a marca desejada com a forma como a pessoa é percebida, atualmente, e ainda, avaliar se a marca do indivíduo está adequada à marca da empresa para qual trabalha. Os autores afirmam que, nesse momento, é possível encontrar lacunas significativas, que podem ser fechadas, conforme a alteração do comportamento da pessoa, independentemente do problema ter uma solução fácil, como uma vestimenta profissional ou não, como a confiabilidade. Os autores mencionam que o fator chave é manter a consistência para o

público e que se não houver lacunas significativas, é necessário apenas realizar um monitoramento, mas que, ao longo deste processo, as competências podem mudar e as audiências de interesse também. Os autores consideram que o passo final é criar táticas que exponham a marca pessoal a públicos ou aos mercados desejados, sendo que as mídias sociais oferecem ferramentas para apoiar esse processo.

Figura 5 - O processo de *personal branding*



Fonte: Rangarajan *et al.* (2017: 660) (tradução da autora)

Para realizar o monitoramento da eficácia de uma marca pessoal, Rangarajan *et al.* (2017) sugerem que as seguintes questões sejam respondidas de maneira positiva, conforme apresentado, na figura 6, a seguir.

Figura 6 – Medindo a efetividade da marca pessoal

Medidas tangíveis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto rápido os clientes retornam suas ligações?</li> <li>• Quanto fácil é agendar compromissos com os potenciais clientes?</li> <li>• No <i>LinkedIn</i>, você está em alta ou em baixa?</li> <li>• Quando perde o emprego, quanto rápido você consegue um outro?</li> <li>• Quantas referências vêm ao seu encontro?</li> <li>• Como está seus resultados?</li> <li>• Quantos negócios repetidos você faz?</li> <li>• Com que frequência você é referenciado ou cotado?</li> <li>• Como estão as promoções?</li> <li>• Você arrecada mais dinheiro em vendas do que o valor do salário do presidente da empresa?</li> <li>• Quanto os clientes economizam utilizando seus serviços?</li> <li>• Quantos elogios, prêmios e viagens você recebe?</li> </ul>
Medidas intangíveis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas gostam de trabalhar com você?</li> <li>• Você recebe elogios?</li> <li>• Você pede <i>feedback</i> sobre sua performance ao chefe e aos colegas?</li> <li>• Seus clientes sorriem ao olharem para você?</li> </ul>

Fonte: Rangarajan *et al.* (2017: 664) (tradução da autora)

Do ponto de vista de Evans (2017), oito fatores afetam a percepção da marca profissional de uma pessoa e que devem ser observados durante o processo de *personal branding*:

- público-alvo: a percepção da marca pessoal é afetada pelo público-alvo envolvido com essa marca, podendo ser o empregador atual, um potencial empregador, colegas de dentro ou fora da empresa;
- credenciais tangíveis: são realizações objetivas e de fácil visualização, tais como: educação, anos de experiência, cargos ocupados, responsabilidades de trabalho, associações profissionais, entre outros;
- intangíveis: são mais subjetivas e, às vezes, mais difíceis de transmitir, tais como: a reputação do(s) empregador(es), habilidades como líder de equipe, nível de motivação, contribuição para o sucesso de um empregador, entre outros;
- a comunicação das credenciais: é de responsabilidade do indivíduo comunicar, de forma clara e distinta, a sua marca pessoal de todas as maneiras e meios possíveis;
- a posição envolvida: define os limites de expectativa para o público-alvo, como por exemplo, as expectativas para um analista, um gerente de marca e um diretor de *marketing* diferem, significativamente, assim como, as marcas pessoais percebidas;



- o estágio em que se encontra na carreira: espera-se que sejam aprimorados os atributos associados à marca pessoal, à medida que se avance nos estágios da carreira ao longo do tempo;
- as recomendações: afetam a percepção de marca pessoal, seja de empregadores, colegas, pares e outros, sendo a rede social *LinkedIn* tão valiosa nesse quesito;
- a representação nas redes sociais: tem duas dimensões: (1) informação que é controlada / fornecida pelo indivíduo e (2) informação que é controlada / fornecida por outros.

Ainda segundo Evans (2017), como resultado destes oito fatores, há três perspectivas para qualquer marca pessoal que também devem ser consideradas:

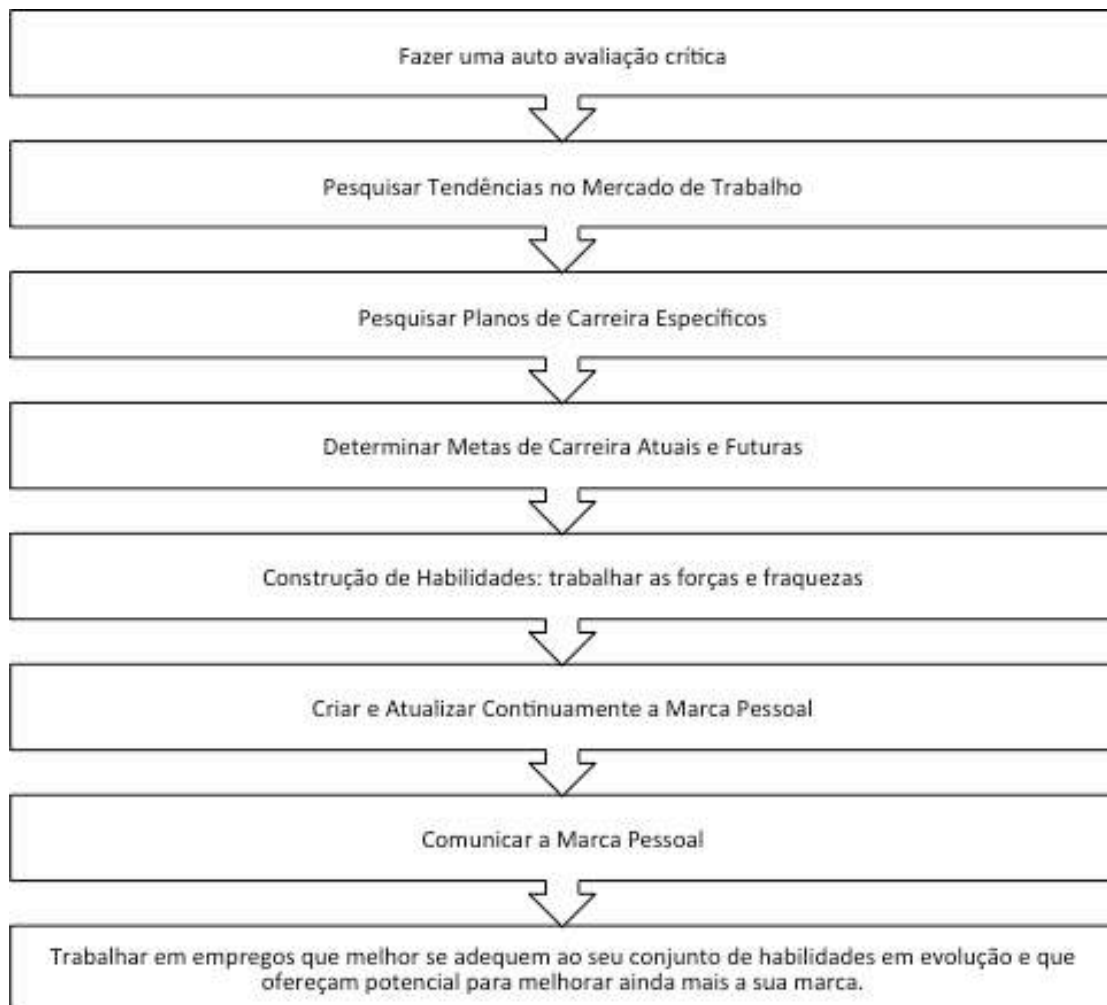
- marca pessoal ideal (“Para um determinado cargo / plano de carreira, quais são os conjuntos ideais de atributos buscados pelo empregador?”);
- marca pessoal percebida (“Para uma determinada posição / plano de carreira, qual é a marca percebida de cada candidato pelo empregador?”);
- marca pessoal real (“Para uma determinada posição / plano de carreira, qual é o conjunto real de atributos que você possui?”).

Conforme o autor, com a análise de lacunas, cada pessoa pode determinar a diferença entre a marca ideal desejada, a percebida e a real e para diminuí-las, o indivíduo deve realizar ações, como por exemplo, se inscrever em um curso para saber mais sobre o *marketing* ou para conceber um perfil de mídia social.

Conforme a figura 7, Evans (2017) apresenta o processo de gestão da marca pessoal detalhado que deve ser uma parte importante do planejamento de carreira de uma pessoa. Segundo o autor, o primeiro passo, no processo de *personal branding*, às vezes, negligenciado, envolve a realização de uma autoavaliação crítica feita através de uma análise *SWOT* pessoal. Em seguida, o autor considera que deve-se fazer uma pesquisa sobre as tendências que ocorrem no mercado de trabalho e planos de carreira específicos, podendo esta ser um guia, sendo possível determinar as metas atuais e futuras da carreira. Ainda segundo o autor, na etapa de desenvolvimento de habilidades, a pessoa determina quais pontos fortes e fracos específicos precisam ser aprimorados, se concentrando no que é necessário para carreiras específicas e em pontos de distinção. Conforme o autor, neste momento, é possível criar e atualizar a marca pessoal, pois esta estratégia exige que o indivíduo atualize e personalize regularmente o currículo e outros documentos, além de não ser muito abrupto na mudança do conceito de marca pessoal. O autor, em seguida,

pontua que a próxima etapa é comunicar a marca pessoal, sendo necessário ouvir comentários de outras pessoas, além de utilizar o *LinkedIn* e outras redes sociais. Como resultado de todo esse planejamento e execução de ações, Evans (2017) menciona que o indivíduo deverá ser capaz de trabalhar em empregos que melhor se adequem ao seu conjunto de habilidades em evolução e que ofereçam potencial para melhorar ainda mais a sua marca.

Figura 7 – Gestão de marca pessoal e planejamento de carreira  
(em qualquer estado da carreira do indivíduo)



Fonte: Evans (2017:14) (tradução da autora)

Na perspectiva de Ilies (2018), o plano de marca pessoal estratégica deve ter quatro etapas que serão descritas em seguida.

- Etapa 1 - estabelecimento da missão, visão, valores, papéis e objetivos pessoais: antes de começar a construir uma estrutura de marca pessoal, a autora entende que uma pessoa precisa compreender os elementos fundamentais para viver uma vida consciente,

baseada em aspectos existenciais claros que a pessoa seguirá em todas as atividades profissionais e pessoais que realizará. Segundo a autora, as perguntas abaixo representarão a estrutura de todas as decisões de desenvolvimento pessoal que precisarão ser tomadas:

- a. Missão: “O que eu quero ser? Qual é o meu objetivo existencial?”
- b. Visão: “Qual é a minha visão da minha vida profissional, pessoal e social, tanto a curto como a médio e longo prazo?”
- c. Valores: “Quais são os valores aos quais me refiro nas atividades que desenvolvo em diferentes grupos sociais?”
- d. Papéis: “Qual é o meu papel no trabalho que faço em grupos a que pertencem?”
- e. Objetivos: “Tenho metas claras estabelecidas? Quais são meus objetivos atuais?”

- Etapa 2 - introspecção pessoal, autoconhecimento, autoestima e percepção social: segundo a autora, praticar o autoconhecimento, o aumento da autoconfiança e ter o conhecimento sobre a percepção social, ajudarão a pessoa a projetar metas de desenvolvimento pessoal viáveis. A autora recomenda uma série de ferramentas, como por exemplo, a ferramenta *SWOT* (análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), alguns testes de personalidade e uma lista de todos os projetos e atividades realizados com sucesso até o momento presente. Ainda conforme a autora, o uso de tais técnicas levarão a um melhor autoconhecimento, tanto intrínseco (opinião pessoal sobre si próprio) quanto extrínseco (a opinião de outros sobre a pessoa analisada).

- Etapa 3 - identificação da singularidade pessoal: a autora menciona que, após as etapas de autoconhecimento, a pessoa deve ter a capacidade de identificar os elementos que poderiam diferenciá-la e posicioná-la, favoravelmente, em sua vida profissional e em seus grupos sociais. De acordo com a autora, tais elementos se referem aos pontos fortes e habilidades que a pessoa possui e que podem levar a uma atividade profissional bem-sucedida.

- Etapa 4 – autocomunicação: refere-se à identificação de canais *online* e *offline* que podem ser usados para divulgar a si mesmo e que podem estabelecer redes sociais e profissionais.

Em suma, a partir da análise dos modelos que puderam ser encontrados, na literatura, foi possível observar que todos consideram que é necessário: desenvolver o autoconhecimento; identificar o fator de diferenciação do indivíduo, ou seja, sua proposta de valor; definir objetivos de carreira; construir um plano de marca pessoal, buscando o aprimoramento da marca já existente; desenvolver uma rede de contatos que gere oportunidades e recomendações; além de comunicar o diferencial competitivo, utilizando

canais *online* e *offline*, de forma a gerar visibilidade nas redes sociais ou fisicamente. Deste modo, será possível comunicar a marca pessoal de maneira consistente e autêntica para gerar um impacto positivo no público-alvo, contribuindo diretamente para o atingimento do sucesso profissional.

#### **2.1.4. A autenticidade de marca pessoal**

Outro aspecto relevante, na literatura, que deve ser observado a respeito da marca pessoal é a autenticidade. Os estudos referentes à autenticidade se baseiam na teoria da autodeterminação. Tal teoria, formulada por Ryan e Deci (2000), se baseia na investigação das tendências inerentes de crescimento das pessoas e necessidades psicológicas inatas que são a base para sua automotivação e integração de personalidade, bem como, para as condições que fomentam esses processos positivos. Usando um processo empírico, os autores identificaram três destas necessidades - as necessidades de competência, afinidade e autonomia - que são essenciais para facilitar o funcionamento ideal das propensões naturais para o crescimento e a integração, bem como, para o desenvolvimento social construtivo e o bem-estar pessoal. Os autores definem motivação como energia, direção, persistência e equivalência. Ainda segundo os autores, as pessoas podem ser motivadas porque valorizam uma atividade ou porque há forte coerção externa, ou seja, comportamentos intrinsecamente motivados derivam da personalidade, enquanto que as ações motivadas extrinsecamente também podem se tornar autodeterminadas, à medida que os indivíduos se identificam e assimilam completamente sua regulação. Os autores consideram que os indivíduos podem ser extrinsecamente motivados e ainda estarem comprometidos e serem autênticos. Em seu estudo, os autores sugerem que o compromisso e a autenticidade, refletidos na motivação intrínseca e extrínseca integradas, são mais evidentes quando os indivíduos experimentam apoio à competência, autonomia e afinidade. Portanto, quanto mais exposto a um contexto que satisfaça tais necessidades, mais o indivíduo se expressará de maneira autêntica, o que irá impactar diretamente em sua motivação.

Com base na teoria da autodeterminação, Kernis e Goldman (2006) definem autenticidade como uma operação desobstruída do “eu” verdadeiro ou central do indivíduo na sua vida diariamente. De acordo com os autores, a autenticidade pode ser dividida em quatro componentes separados, mas relacionados entre si, sendo eles: conscientização, processamento imparcial, comportamento e orientação relacional. Os autores entendem que a conscientização refere-se a estar motivado a aumentar, conhecer e confiar nos

motivos, sentimentos, desejos e cognições relevantes e, mais do que isso, envolve estar motivado para aprender sobre coisas como pontos fortes e fracos, metas e aspirações, disposição e estados emocionais. Para os autores, o processamento imparcial de informações relevantes envolve objetividade em relação aos aspectos positivos e negativos de uma pessoa, emoções e outras experiências internas, informações e conhecimento particular e, além disso, envolve não negar, distorcer ou exagerar de maneira externa informações avaliativas. Os autores mencionam que o principal benefício do processamento imparcial é que ele contribui para um senso exato de si mesmo e essa precisão é altamente benéfica para escolhas comportamentais que têm implicações de curto ou longo prazo, seja buscando a ocupação certa ou investindo tempo no desenvolvimento de talentos. Conforme os autores, o engajamento em um processamento tendencioso pode limitar as opções de uma pessoa porque o autoconhecimento relevante é ignorado ou distorcido. Os autores pontuam que o terceiro componente da autenticidade envolve comportar-se de forma consistente com seus valores, preferências e necessidades, em vez de agir de maneira falsa apenas para agradar aos outros ou para obter recompensas, ou ainda, evitar punições. Por fim, os autores afirmam que a orientação relacional envolve a valorização e a busca pela abertura, sinceridade e veracidade nos relacionamentos íntimos, ou seja, significa ser genuíno e não falso nos relacionamentos com outros, pois é caracterizada pela honestidade nas ações e motivações de uma pessoa em relação às pessoas próximas. Segundo os autores, dado que a autenticidade envolve níveis elevados de autoconhecimento e compreensão (conscientização) e a capacidade de avaliar o “eu” objetivamente (processamento imparcial), níveis mais altos de autenticidade podem aumentar a congruência da percepção do outro. Os autores concluem que a autenticidade não se reflete em uma compulsão para ser o verdadeiro “eu”, mas sim, na expressão livre e natural de sentimentos centrais, motivos e inclinações. Desta forma, a autenticidade pode influenciar diretamente a percepção que o outro desenvolve a respeito do indivíduo e, conseqüentemente, sobre sua marca.

Thomson (2006), ao analisar a relação entre consumidores e marcas humanas, entende que os gerentes de *marketing* devem introduzir uma marca para o mundo de maneira cuidadosa e deliberada, escolhendo um posicionamento que seja apelativo e sustentável com o passar do tempo. Também com base na teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2000), o autor pondera que a interação da marca da celebridade com o público não deve ser pensada de forma quantitativa, mas sim, qualitativa, pois, com uma interação direta, os consumidores percebem a marca humana como acessível, ampliando a

oportunidade de promoção de sentimentos de autonomia e afinidade. Para o autor, se uma marca humana tem uma presença *online* significativa através do uso de *blogs* e mecanismos de conversa, onde consumidores conectados podem fazer perguntas ou aprender mais sobre a marca humana, essa interação passa a ser ainda maior. Outra medida para estreitar esta relação entre consumidores e marca humana, citada pelo autor, seria garantir uma interação regular e contínua, embora os consumidores possam gostar de muitas celebridades, eles estarão fortemente ligados a algumas e estarão dispostos a se sacrificar e a investir mais nessas marcas humanas. Ainda conforme Thomson (2006), considerando a autenticidade, essa relação entre consumidor e celebridade deve ser desenvolvida de maneira genuína e devagar, sinalizando uma visão de longo prazo, e evitando uma percepção de oportunismo e manipulação, de maneira a gerar credibilidade e, portanto, a pessoa não deve ser vista tentando arduamente transmitir uma imagem, para não correr o risco de parecer falsa. Sobre a necessidade de competência, o autor afirma que não há muita pressão dos consumidores em função da mesma para celebridades, no entanto, é necessário ter cautela para não permitir a degradação da imagem, principalmente, no que se refere a serviços, como por exemplo, *coaches* e psicólogos.

Ainda a respeito da autenticidade de marcas humanas, de acordo com Moulard *et al.* (2015), o verdadeiro “eu” e suas verdadeiras motivações, de uma celebridade ou de um indivíduo comum, são inobserváveis para os outros, sendo impossível saber com absoluta certeza se o indivíduo é autêntico ou não. Segundo os autores, um consumidor avaliando a autenticidade de uma celebridade deve inferir suas motivações a partir das informações disponíveis, baseadas em seu comportamento e, assim, tende a atribuir o comportamento do outro ao caráter se tal comportamento: (1) é exclusivo para essa pessoa; (2) é semelhante em diferentes situações; (3) é semelhante em diferentes estímulos ou entidades. Os autores entendem que tais percepções são guiadas por dois fatores: a raridade e a estabilidade, em que o comportamento é único para essa pessoa e estável ao longo do tempo, respectivamente. O estudo realizado pelos autores tem como objetivos definir os determinantes da autenticidade da celebridade, identificar e testar os fatores que levam à autenticidade percebida de uma celebridade, bem como, investigar se a idade modera essas relações. Os resultados do estudo forneceram evidências de que os fatores raridade (o que têm de incomum) e estabilidade (constância) influenciam positivamente a autenticidade da celebridade, sendo que a raridade é composta pelo talento, discrição e originalidade; e a estabilidade composta por consistência, sinceridade e moralidade. Especificamente, a raridade teve um efeito mais forte na autenticidade das celebridades para os entrevistados

mais jovens, enquanto a estabilidade teve um efeito mais forte na autenticidade das celebridades para os respondentes mais velhos.

Com objetivo de dar continuidade ao trabalho de Moulard *et al.* (2015) e investigar a autenticidade de celebridades, Ilicic e Webster (2016) desenvolveram uma escala para medir a percepção do consumidor sobre a autenticidade da marca de celebridades. Como base para a construção de sua escala, os autores utilizaram a escala de autenticidade desenvolvida por Kernis e Goldman (2006), considerando apenas os construtos comportamento e orientação relacional, já que, seriam mais adequados em relação às percepções do consumidor, pois eles envolvem outros observando a pessoa real, enquanto que os construtos conscientização e o processamento imparcial foram desconsiderados da escala, pois seriam importantes apenas para um eventual reposicionamento de marca da celebridade. Os autores ponderaram também o estudo de Thomson (2006) que sugere que os consumidores formam fortes ligações afetivas com celebridades que satisfazem as necessidades básicas de autodeterminação do consumidor de autonomia (necessidade de independência) e afinidade (necessidade de conexão). Sendo assim, os autores utilizaram também, em sua escala, a ligação afetiva e a autodeterminação como construtos. Desta forma, os autores consideraram que os componentes comportamentais e relacionais da autenticidade concentram-se em ser fiel a si mesmo e ser genuíno nas relações com os outros, ao passo que, a ligação afetiva e a autodeterminação se concentram em celebridades que satisfazem as necessidades humanas básicas de autonomia e afinidade com fortes laços afetivos. Como resultado, os autores constataram que as percepções do consumidor sobre a autenticidade da marca da celebridade influenciam suas intenções de comprar marcas endossadas e, portanto, a escala construída pode ser usada pelos gerentes de marca para avaliar a adequação de um endossante, bem como, apoiar o posicionamento ou desenvolver uma marca de uma celebridade. Ressalta-se que, nesta dissertação, esta escala será adotada para medir a variável principal deste estudo: marca pessoal.

Na literatura, também é possível encontrar estudos que tratam da marca pessoal autêntica. De acordo com Rampersad (2008), a marca pessoal é uma síntese de todas as expectativas, imagens e percepções que é criada na mente das pessoas quando elas veem ou escutam um nome e, por isso, deve ser autêntica, refletir o caráter da pessoa e ser construída a partir dos seus valores, forças, características únicas e talentos. Segundo o autor, se a marca pessoal for construída de forma orgânica, autêntica e holística, ela será forte, limpa, completa e valorizada pelos outros. O autor pondera que uma marca pessoal autêntica começa com um processo de autoconhecimento que se baseia nos sonhos, visão,

missão, propósito de vida, valores, identidade e autoconsciência, refletindo a pessoa verdadeira. O autor define alguns critérios que devem ser considerados na construção de uma marca pessoal autêntica, baseado nas leis de Montoya e Vandehey (2002), conforme descrito no item 2.1.3., da seguinte forma:

- autenticidade: a marca pessoal deve ser construída de acordo com a personalidade verdadeira, refletindo o caráter, comportamento, valores e visão;
- integridade: a pessoa deve aderir à moral e ao código de comportamento que definiu em sua estratégia de marca pessoal;
- consistência: o comportamento deve ser consistente, o que é relevante deve ser repetido por muitas vezes;
- especialização: focar na área de especialização, ser preciso, concentrado no talento diferencial ou habilidade única, pois ser generalista sem nenhuma competência, habilidade ou talento especializado não tornará o indivíduo único, especial nem diferente;
- autoridade: ser visto como um especialista reconhecido em determinada área de atuação, extremamente talentoso, altamente experiente e percebido como um líder eficaz;
- distinção: distinguir-se dos demais através da marca pessoal, de um modo único e diferente da concorrência, agregando valor aos outros;
- relevância: o que se faz deve estar conectado ao que o público-alvo considera importante;
- visibilidade: a marca deve ser comunicada de forma contínua, consistente e repetida, até embutir na cabeça da audiência;
- persistência: a marca precisa de tempo para crescer, de maneira orgânica, portanto, é preciso ser paciente e acreditar em si mesmo;
- boa vontade: pessoas fazem negócios com quem elas gostam, a marca pessoal produzirá bons resultados se for percebida de maneira positiva;
- performance: este é o elemento mais importante depois que a marca pessoal se tornar conhecida, pois se não houver uma boa performance, será necessário melhorar continuamente.

Estes critérios são também citados e utilizados nos estudos de Ahmad *et al.* (2016) e Figurska (2016). Potgieter *et al.* (2017) acrescentam a esses critérios a personalidade como fator de diferenciação dos indivíduos, evidenciando que os traços de personalidade



precisam estar claramente identificados na marca pessoal. Em seu estudo empírico, os autores mencionam que as pessoas fazem negócios com pessoas com quem se identificam, por isso, os critérios de autenticidade são tão relevantes.

Em suma, na literatura, a autenticidade diz respeito a ser fiel a si mesmo e ser genuíno nas relações com os outros, enquanto que a marca pessoal autêntica é sobre construir uma marca pessoal de acordo com a personalidade verdadeira do indivíduo, refletindo seu caráter, comportamentos, valores e visão. Portanto, a autenticidade caracteriza-se como um elemento importante no processo de construção de marcas pessoais, sendo considerada, neste estudo, como um componente da marca pessoal.

## **2.2. Antecedentes da marca pessoal**

De acordo com a literatura, vários autores recomendam que o tema marca pessoal seja ensinado em instituições de ensino para auxiliar os jovens a entrar no mercado de trabalho, tornando o ambiente educacional um possível influenciador da marca pessoal. Por outro lado, alguns comportamentos podem ser determinantes de uma marca pessoal forte e efetiva, tais como: o controle de *locus* interno, a proatividade, a criatividade e otimismo. Assim, os antecedentes da marca pessoal serão detalhados a seguir.

### **2.2.1. Ambiente educacional**

Na literatura, a educação aparece como um elemento que pode ser um diferencial competitivo tanto para profissionais que atuam em organizações quanto para empreendedores (Van Der Sluis, Van Praag e Vijverberg, 2008).

Em paralelo, o ambiente educacional aparece como um grande influenciador das crenças e do desenvolvimento profissional de um indivíduo. Na teoria do comportamento planejado, Ajzen (1991; 2011) afirma que as informações substantivas mais detalhadas sobre os determinantes de um comportamento estão contidas nas crenças comportamentais, normativas e de controle de uma pessoa. Segundo o autor, a teoria não especifica onde essas crenças se originaram, apenas aponta para uma série de possíveis fatores contextuais que podem influenciar as crenças que as pessoas têm, sendo estes fatores de natureza pessoal, como a personalidade e os valores gerais de vida; variáveis demográficas, como educação, idade, gênero e renda; exposição à mídia e outras fontes de informação.

Considerando a teoria do comportamento planejado como direcionador, Autio, Keeley, Klofsten, Parker e Hay (2001) entendem que o ambiente educacional é utilizado para refletir uma pressão social para realizar-se um determinado comportamento, sendo

esta pressão definida como uma norma social subjetiva. Segundo os autores, a universidade é um local onde os estudantes tomarão decisões de carreira, muitas vezes, antes da formatura. Portanto, para os autores, as preferências de carreira dos estudantes podem ser influenciadas pelo ambiente acadêmico e os mesmos tendem a gravitar em direção a opções de carreira na moda. Os autores utilizaram, no seu estudo empírico, a norma subjetiva refletida no ambiente educacional, portanto, a variável foi projetada para refletir se o ambiente universitário seria ou não um incentivador do empreendedorismo e se o mesmo foi percebido como uma alternativa de carreira após a graduação. Por verificar se o ambiente educacional estaria apto ou não a estimular novas opções de carreira, ressalta-se que tal escala será utilizada, nesta investigação, para averiguar se o ambiente educacional é um incentivador da marca pessoal ou não, ainda que, a hipótese de relação tenha sido negativa para o empreendedorismo.

Similarmente, Hatten e Ruhland (1995) declaram que, como a atitude em relação ao empreendedorismo pode ser mudada, mais pessoas poderiam se tornar empreendedores de sucesso, se mais empreendedores em potencial fossem identificados e nutridos durante todo o processo educacional.

Segundo Chen, Greene e Crick (1998), a eficácia pessoal tem maior probabilidade de ser desenvolvida e sustentada, em um ambiente de apoio, do que em um ambiente adverso. Logo, os autores entendem que estar inserido em um ambiente educacional, que estimule o desenvolvimento do indivíduo, permitirá que o mesmo tenha seus níveis de eficácia ampliados, podendo ter mais chances de atingir o sucesso.

Stanton e Stanton (2013) apontam, em seu estudo, que a criação de um posicionamento de marca pessoal pode ser utilizado para ajudar a desenvolver o raciocínio analítico de estudantes e habilidades de pensamento crítico, bem como, levá-los a refletir ativamente sobre seu planejamento de carreira. Shuker (2014) concluiu, em seu estudo, que os jovens de 16-19 anos mais bem equipados para se promoverem foram encontrados em instituições cuja pedagogia fomentou explícita ou implicitamente as orientações a respeito de construção de marcas pessoais, através da aplicação de vários tipos de recursos e capital. Segundo o autor, é certo que os valores de competição, estratégia, motivação e troca podem ser imperativos e cada vez mais comuns para treinamento e educação, à medida que os alunos se aproximam de suas vidas adultas.

Assim, a educação pode ser considerada como uma vantagem competitiva tanto para estudantes, empregados assalariados quanto para empreendedores no mercado de trabalho. O ambiente educacional pode influenciar as crenças e o desenvolvimento

profissional de um indivíduo, no que tangencia as suas decisões de carreira, seus níveis de eficácia, sua atitude empreendedora e, conseqüentemente, a construção de uma marca pessoal forte.

### **2.2.2. Controle de *locus* interno**

Conforme Rotter (1966), quando a pessoa percebe que o evento depende de seu próprio comportamento ou de suas próprias características, relativamente, permanentes, denominamos isso de crença no controle interno. Segundo o autor, quando um reforço é percebido pelo sujeito como se seguisse alguma ação própria, mas não depende inteiramente de sua ação, ele é percebido como o resultado da sorte, do acaso, do destino, como sob o controle de outros poderosos, ou imprevisível, por causa da grande complexidade das forças que o cercam e, assim, é rotulado como uma crença no controle externo.

Da mesma maneira, Stewart (2012) afirma que o controle de *locus* é uma construção psicológica que captura a extensão em que podemos controlar os eventos em nossas vidas. Para o autor, tal controle pode ser de dois tipos: o controle de *locus* interno e o controle de *locus* externo, sendo que o primeiro significa que os indivíduos acreditam que eles têm controle sobre sua vida e que seu próprio comportamento e ações resultam nos eventos que eles experimentam, enquanto o segundo significa que os indivíduos acreditam que o destino ou forças ocultas e poderosas têm controle sob seu destino.

Similarmente, para Low e MacMillan (1988), o controle de *locus* interno se refere à crença que alguns indivíduos têm a respeito de poder determinar, amplamente, o seu destino, através do controle do seu próprio comportamento. Seguindo uma perspectiva semelhante, Ajzen (1991) pontua que o controle de *locus* interno ocorre quando uma pessoa acredita que seus resultados são determinados pelo seu próprio comportamento, enquanto que o controle comportamental percebido refere-se à percepção das pessoas sobre a facilidade ou dificuldade de realizar o comportamento de interesse. De acordo com o autor, o controle de *locus* interno é uma expectativa generalizada que permanece estável e o controle comportamental percebido, normalmente, pode variar entre situações e ações.

De acordo com Autio *et al.* (2001), o controle de *locus* interno é uma característica que vem sendo atribuída, em muitos estudos, para os empreendedores pelo fato dos mesmos tenderem a estar mais no controle das situações. Porém, em sua pesquisa, os autores avaliam a relação entre a teoria do comportamento planejado de Ajzen (1991) e a intenção empreendedora e, conseqüentemente, entendem que o controle comportamental

percebido é o determinante principal da intenção empreendedora e não o controle de *locus* interno.

Similarmente, Chen *et al.* (1998), em seu estudo, concluíram que a autoeficácia, que se refere ao controle comportamental relativo a tarefas específicas, precede melhor a decisão de se ter uma carreira empreendedora do que o controle de *locus* interno, que se refere ao controle de resultados. Por medir o controle de resultados, ressalta-se que a escala utilizada pelos autores será adotada, neste estudo, para medir o construto controle de *locus* interno. Por outro lado, Hatten e Ruhland (1995) entendem que os indivíduos que não acreditam que o resultado de um empreendimento empresarial será influenciado por seus próprios esforços provavelmente não irão se expor aos riscos associados ao empreendedorismo. Em seu estudo, os autores confirmam a relação positiva entre a variável controle de *locus* interno e a atitude positiva em relação ao empreendedorismo.

Para Peters (1997), uma pessoa não pertence a nenhuma empresa por toda a vida e sua afiliação principal não é a uma função específica. Segundo o autor, o indivíduo não é definido pelo seu cargo e não está confinado à descrição da sua atividade, ele é uma marca e é o único responsável por ela.

Assim, pode-se dizer que o controle de *locus* interno permite ao indivíduo ter o controle de seus resultados e, portanto, o leva a crer que ele pode atingir seus objetivos profissionais, através do controle de seu comportamento, sem sofrer variações conforme as situações externas. Suas habilidades e esforços passam a ser essenciais para que o indivíduo acredite ser o dono do seu próprio destino e que, conseqüentemente, não pertence a nenhuma empresa, sendo ele o único responsável pela sua marca pessoal.

### **2.2.3. Proatividade**

Bateman e Crant (1993) definem o comportamento proativo como uma tendência relativamente estável de influenciar a mudança no ambiente. Conforme os autores, de acordo com a perspectiva do interacionismo, as pessoas podem, intencionalmente e diretamente, mudar suas circunstâncias atuais, sociais ou não-sociais, incluindo o ambiente físico. Segundo os autores, essa é a característica essencial do comportamento proativo.

Crant (2000) define o comportamento proativo como ter iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou criar novas; envolve desafiar o *status quo* em vez de se adaptar, passivamente, às condições atuais. Para o autor, os funcionários podem se envolver em atividades proativas, como parte de seu comportamento em sua função, na qual, eles cumprem os requisitos básicos de trabalho. O autor aponta que, na literatura, estudos

aferem relações positivas entre a personalidade proativa e a alta performance no trabalho; a liderança eficaz; a inovação organizacional; a performance de equipe e o empreendedorismo.

Seibert, Crant e Kraimer (1999) citam que, na literatura, a proatividade vem sendo relacionada à liderança, performance em vendas, realização pessoal e ao empreendedorismo. Em seu estudo, os autores encontraram uma relação entre a personalidade proativa e o sucesso profissional, conseqüentemente, verificaram uma relação positiva entre a proatividade e o sucesso objetivo autorrelatado (salário e promoções) e o sucesso subjetivo (satisfação com a carreira), que são os indicadores do sucesso profissional. Portanto, os autores afirmam que os indivíduos que exercem o controle sobre suas situações de trabalho são mais aptos a entenderem as contingências nos seus ambientes e a anteciparem mudanças. Ressalta-se que a escala elaborada pelos autores será utilizada, nesta investigação, para medir o construto proatividade.

Bateman e Crant (1993) analisaram a relação entre a proatividade e o modelo de personalidade *Big Five*, que é utilizado para descrever comportamentos e composto pelas seguintes dimensões: (1) neuroticismo ou instabilidade emocional, em oposição ao ajustamento; (2) extroversão, descrita por uma necessidade de estimulação, atividade, assertividade, quantidade e intensidade de interação interpessoal; (3) abertura ou intelecto, representada pela flexibilidade de pensamento, tolerância, sensibilidade e abertura a sentimentos, a experiências e a novas ideias; (4) agradabilidade, representada por uma orientação interpessoal mais compassiva do que antagônica; (5) conscienciosidade ou o grau de organização, persistência e motivação no comportamento direcionado por objetivos. Conseqüentemente, os autores concluíram que a disposição proativa está relacionada às dimensões conscienciosidade e extroversão e não se correlaciona com as dimensões neuroticismo, abertura e agradabilidade.

Para Crant (2000), à medida que o trabalho se torna mais dinâmico e descentralizado, o comportamento proativo e a iniciativa tornam-se determinantes ainda mais críticos do sucesso organizacional.

De acordo com Edmiston (2016) o processo de recrutamento feito via redes sociais faz com que os estudantes precisem ser mais proativos no processo de busca por emprego. Segundo o autor, pode-se utilizar táticas de *marketing* que influenciam, positivamente, a primeira impressão do indivíduo para potenciais empregadores e, portanto, o processo de gestão de marcas pessoais, de maneira semelhante ao processo de gestão de marca de

produtos, precisa ser devidamente pensado, desenvolvido e gerenciado para assegurar o sucesso.

Desta forma, a proatividade pode ser vista como uma tendência estável de influenciar a mudança no ambiente. Assim, é possível que, para conseguir desenvolver e gerenciar a sua marca pessoal, o indivíduo precise agir de maneira proativa, conseguindo assim, se diferenciar dos demais competidores e influenciar a percepção da sua rede de contatos.

#### **2.2.4. Criatividade**

Segundo Amabile (1988), alguns pesquisadores e teóricos apontam a criatividade como uma característica da pessoa. A autora cita que a criatividade é a produção de ideias novas e úteis feita por um indivíduo ou pequenos grupos de indivíduos trabalhando juntos. Similarmente, Amabile, Barsade, Mueller e Staw (2005) pontuam que a criatividade é, geralmente, definida como a produção de ideias novas e úteis para a solução de problemas.

Oosterbeek, Van Praag e Ijsselstein (2010) acreditam que criatividade é a habilidade de adotar visões com diferentes perspectivas e tentar novas possibilidades baseadas em observações abertas às mudanças no ambiente. De acordo com os autores, tal competência é considerada um importante ingrediente para um empreendedor de sucesso.

Frey e Osborne (2017), em seu estudo sobre o futuro do trabalho e a robotização, afirmam que a criatividade envolve não apenas o novo, mas também, valores humanos e estes variam com o tempo e de acordo com a cultura. Segundo os autores, mesmo que fosse possível identificar e codificar os valores criativos individuais, para permitir que o computador informasse e monitorasse suas próprias atividades, ainda haveria discordância sobre se o computador estaria sendo criativo ou não. Desta forma, para os autores, parece ser improvável que as funções que exigem um alto nível de criatividade sejam automatizadas nas próximas décadas, sendo esta competência uma vantagem competitiva humana em relação aos robôs.

O relatório de empregos do futuro (*The Future of Jobs Report 2018*)<sup>1</sup> apresentado, no Fórum Econômico Mundial (2018), aponta as principais transformações e tendências no mercado de trabalho em função da quarta revolução industrial. No documento, a criatividade já é considerada uma das dez competências mais demandadas pelas empresas e

---

<sup>1</sup> Conforme informações do Portal *World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2018*. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf). Acessado em 04 de fevereiro de 2019.

continuará a ser até 2022. O conceito de criatividade adotado é baseado na percepção de que os trabalhadores desenvolvem novas ideias e as aplicam na resolução de problemas do dia a dia, além de ser considerada uma habilidade emergente tanto no Brasil quanto nos países europeus.

Amabile *et al.* (2005) estudaram a relação entre o afeto e a criatividade no trabalho, conseqüentemente, os resultados indicaram que o afeto positivo se relaciona, positivamente, com a criatividade nas organizações. Assim, os autores concluíram que as pessoas são mais criativas quando estão intrinsecamente motivadas por seu interesse no próprio trabalho.

Amabile, Schatzel, Moneta e Kramer (2004) investigaram a relação entre o comportamento da liderança e a criatividade dos funcionários. Conseqüentemente, os autores concluíram que um líder que interage, diariamente, com os subordinados pode, através de certos comportamentos, influenciar suas percepções, sentimentos e desempenho diários, influenciando, em última análise, a criatividade geral do trabalho que eles realizam.

Zhou e George (2001) examinaram as condições em que a insatisfação dos funcionários com o trabalho pode levar à criatividade. Os autores mencionam a criatividade como uma consequência da insatisfação no trabalho quando existem condições favoráveis à expressão da voz como resposta à insatisfação. Neste estudo, os autores concluíram que as variáveis contextuais afetam se os indivíduos optam por se engajar no desempenho criativo como uma resposta à insatisfação no trabalho, influenciando sua percepção sobre o fato de que a criatividade pode ser eficaz na mudança de uma situação de trabalho indesejável ou sem atrativos. Os autores concluíram que a criatividade é a expressão da voz, uma resposta construtiva e ativa à insatisfação no trabalho. Ressalta-se que a escala adotada pelos autores será também utilizada, nesta investigação, para medir o construto criatividade.

Kernis e Goldman (2006) notam que o indivíduo plenamente funcional é criativo em sua abordagem da vida, em vez de recair em modos de comportamento pré-estabelecidos que se tornam desnecessariamente restritivos. Segundo os autores, a criatividade é alimentada por uma forte confiança nas experiências internas e uma disposição para se adaptar às circunstâncias em constante mudança, sendo esta uma das características que um indivíduo autêntico possui. Assim, o indivíduo que exerce sua criatividade, consegue promover mudanças no ambiente em que vive, podendo a mesma ser considerada um objeto de motivação profissional.

Para Amabile (1997), manter sua própria criatividade em seu trabalho depende da manutenção da motivação intrínseca e isso significa duas coisas: deve-se fazer o que ama e deve-se amar o que se faz. A autora pontua que fazer o que se ama é uma questão de encontrar um trabalho que combine bem com a experiência, a habilidade de pensamento criativo e as mais fortes motivações intrínsecas do indivíduo; enquanto que amar o que se faz é uma questão de encontrar um ambiente de trabalho que o permita manter esse foco motivacional intrínseco e que, ao mesmo tempo, apoie a exploração de novas ideias.

Do mesmo modo, Rampersad (2009) afirma que o amor é um importante elemento no processo de gestão de marca pessoal, e isso inclui amar a si mesmo, os outros e o que se faz.

Portanto, a criatividade é uma característica muito valorizada pelas empresas, pois pode gerar mudanças no ambiente, trazer soluções para problemas do dia a dia, fomentar a inovação e ser um objeto de motivação profissional. Pode-se considerar também que fazer o que se ama e amar o que se faz são fatores chave para estimular a criatividade e despertar as mais fortes motivações intrínsecas no indivíduo. Este foco motivacional passa a ser transmitido de maneira positiva para os outros e, desta forma, pode vir a contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia de marca pessoal efetiva.

#### **2.2.5. Otimismo**

De acordo com Gherasim, Mãirean e Rusu (2016), existem dois conceitos de otimismo, sendo que, o primeiro é o otimismo disposicional e o segundo é ligado ao viés dos julgamentos sobre os eventos futuros da vida. Segundo os autores, o otimismo disposicional é considerado uma expectativa generalizada de resultados positivos *versus* resultados negativos que pertencem a toda a vida de um indivíduo. Os autores mencionam que o viés dos julgamentos sobre eventos futuros representa a tendência de uma pessoa julgar que eventos positivos específicos têm maior probabilidade de acontecer e que os eventos negativos têm menor probabilidade de acontecer a eles do que para outras pessoas.

Para Luthans e Youssef (2004), o otimismo envolve um estilo explicativo positivo que atribui eventos positivos a causas internas, permanentes e abrangentes; e eventos negativos a eventos externos, temporais e específicos da situação. De acordo com os autores, isso permite que os indivíduos tenham crédito por eventos favoráveis em suas vidas, aumentando sua autoestima e mobilidade e, também, permite que se distanciem de situações de vida desfavoráveis, protegendo-os da depressão, culpa, autocensura e



desespero. Segundo os autores, o otimismo tem sido aplicado não apenas em aplicações clínicas, mas também, em ambientes organizacionais.

Conforme Schweizer e Koch (2001), ser otimista significa ter uma expectativa de resultados positivos e supõem que um alto grau de otimismo inclui a expectativa de melhores resultados do que um baixo grau de otimismo. Do mesmo modo, Schweizer, Beck-Seyffer e Schneideiz (1999) afirmam que o otimismo pode ser considerado como a expectativa generalizada de um resultado positivo e, portanto, os otimistas tendem a esperar resultados mais positivos e resultados menos negativos do que os pessimistas.

Karademas (2006) nota que o otimismo também está relacionado ao bem-estar e à saúde e cita estudos em que o otimismo prediz significativamente vários aspectos do bem-estar subjetivo. Schweizer *et al.* (1999) citam estudos que mostram que os otimistas são também caracterizados por terem um controle de *locus* interno, o que indica que suas expectativas são baseadas na avaliação de seus próprios recursos.

Chen, Zhou, Yang, Bao e Wang (2017) estudaram a relação entre o otimismo e os resultados empresariais. Consequentemente, os autores concluíram que o otimismo empresarial tem um impacto significativo no tamanho da rede de contatos, bem como, na sua heterogeneidade e na performance dos novos empreendimentos. Similarmente, Carver e Scheier (2014) afirmam que o estudo científico do otimismo se estendeu ao campo das relações sociais: novas evidências indicam que os otimistas têm melhores conexões sociais, pois trabalham mais, arduamente, para mantê-las. Scheier, Carver e Bridges (1994) citam que pessoas otimistas se adaptam melhor às mudanças da vida do que as pessimistas e que concluem que o otimismo e o neuroticismo não são intercambiáveis. Em seu estudo, os autores fazem uma revisão da escala de teste de orientação de vida<sup>2</sup> e avaliam o otimismo disposicional. Ressalta-se que esta escala também será utilizada para medir o construto otimismo nesta dissertação.

Sendo assim, é possível entender que o otimismo favorece a criação de uma rede de contatos ampla e heterogênea, além de propiciar uma visão de futuro positiva e apresentar uma relação positiva com a variável controle de *locus* interno. Por sua vez, tais fatores podem vir a apoiar a construção de uma estratégia de marca pessoal, incluindo a construção de uma rede contatos, a definição de metas e o atingimento de objetivos com seus próprios recursos.

---

<sup>2</sup> A escala original é chamada de *Life Orientation Test (LOT)* elaborada por Scheier e Carver (1985).

## **2.3. Consequentes da marca pessoal**

Conforme a literatura, a gestão da marca pessoal pode levar o indivíduo a atingir resultados efetivos em relação a alguns aspectos de sua própria vida, tais como: a satisfação com a vida, a empregabilidade percebida e o sucesso profissional. A gestão da marca pessoal aparece também, na literatura, como influenciadora da percepção do outro em relação a uma marca, auxiliando assim, a construção de uma personalidade de marca para o indivíduo. Desta forma, os consequentes da marca pessoal serão detalhados a seguir.

### **2.3.1. Satisfação com a vida**

Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985) afirmam que a satisfação com a vida refere-se a um processo de julgamento cognitivo e, desta forma, os julgamentos de satisfação dependem da comparação das circunstâncias vividas com o que é pensado ser um padrão apropriado definido pelo indivíduo. Os autores entendem que a satisfação com a vida é um elemento que faz parte do bem-estar e para medir a variável elaboraram uma escala, que também será utilizada, nesta dissertação, para medir o construto satisfação com a vida.

Do mesmo modo, Pavot, Diener, Colvin e Sandvik (1991) entendem que a satisfação com a vida tem sido definida como uma avaliação global realizada pela pessoa sobre sua própria vida.

De acordo com Blatný *et al.* (2018), a satisfação com a vida é um indicador chave da qualidade de vida subjetiva e representa a diferença percebida entre o *status* da vida atual e as expectativas e aspirações de um indivíduo.

Em seu estudo, Karademas (2006) analisa a relação entre a expectativa de autoeficácia, como uma representação de uma pessoa capaz, e a percepção de suporte social, como uma representação de um mundo que ajuda, e coloca o otimismo como um resultado desta expectativa. O autor afirma que o otimismo apresenta uma relação positiva com a satisfação com a vida e negativa com sintomas depressivos, que são tratados como indicadores de bem-estar. Seguindo a mesma linha de pensamento, Schweizer *et al.* (1999) afirmam que o bem-estar é composto de indicadores de satisfação com a vida e de depressão. Os autores investigaram a influência do otimismo no bem-estar psicológico e descobriram que o otimismo pode influenciar o bem-estar de uma pessoa, desde que, haja uma relação próxima entre a avaliação de eventos e o julgamento sobre a própria vida de maneira lógica.

Judge e Watanabe (1993) estudaram a relação entre a satisfação com a vida e satisfação no trabalho e concluíram que as mesmas estão reciprocamente e positivamente relacionadas, mas que os efeitos são relativamente modestos ao longo de um intervalo de 5 anos. Conseqüentemente, os resultados de seu estudo sugerem que a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida estão fortemente relacionadas em um período de tempo muito curto.

Segundo Blatný *et al.* (2018), a satisfação com a vida tem sido relacionada aos traços de personalidade, em muitos estudos, sendo que os traços de personalidade exercem forte influência no bem-estar. Em seu estudo, os autores avaliaram as influências dos traços de personalidade neuroticismo, extroversão e conscienciosidade sobre a satisfação com a vida por meio do engajamento no trabalho e da satisfação no trabalho. Dos três traços estudados pelos autores, o neuroticismo tem o efeito negativo mais forte e mais consistente sobre a satisfação com a vida e esse efeito foi manifestado através da satisfação no trabalho. Tendo em vista que a base do neuroticismo são as emoções negativas, os autores entendem que é plausível que se reduzam, sistematicamente, a satisfação com a vida, a satisfação no trabalho e o entusiasmo pelo trabalho. Ainda conforme os autores, os efeitos da extroversão e conscienciosidade sobre a satisfação com a vida mostram um padrão similar, com a exceção de que a conscienciosidade não tem efeito direto sobre a satisfação com a vida e seu efeito geral é insignificante.

Conforme mencionado no item 2.1.2, Philbrick e Cleveland (2015), em seu modelo, sugerem que o primeiro passo para construir uma estratégia de marca pessoal é ter um olhar introspectivo sobre si mesmo, de forma a avaliar quais são os valores do indivíduo, onde está o significado para a vida, quais são suas paixões, forças, fraquezas, bem como, oportunidades e ameaças. Desta maneira, a pessoa pode identificar as lacunas para criar um plano para direcionar as áreas que precisam ser melhoradas. Ao fazer esta autorreflexão, pode-se dizer que, conseqüentemente, o indivíduo realiza um julgamento sobre sua própria vida, fazendo as comparações de acordo com o padrão estabelecido de satisfação com a vida, podendo atingir níveis melhores se houver um comprometimento com o seu plano de construção de marca pessoal.

### **2.3.2. Empregabilidade percebida**

Na literatura, não há uma unanimidade a respeito de como definir e medir empregabilidade (Harvey, 2001; Forrier e Sels, 2003; Berntson, Sverke e Marklund, 2006; Silla, De Cuyper, Gracia, Peiró e De Witte, 2009).

Forrier e Sels (2003) definem empregabilidade como a chance de um indivíduo trabalhar no mercado de trabalho interno e/ou externo. Segundo os autores, empregabilidade não é, puramente, uma característica individual que pode ser definida apenas pela capacidade e disposição de um indivíduo, pois ela não é uma característica estática, entretanto, assume um caráter relacionado ao tempo e ao lugar, que depende do contexto pessoal e do mercado de trabalho.

Berntson, Sverke e Marklund (2006) afirmam que a empregabilidade permite que o indivíduo lide com relações de emprego imprevisíveis, instáveis e mais flexíveis e, portanto, ser empregável é uma maneira do indivíduo se preparar para lidar com um ambiente organizacional turbulento. Os autores citam que alguns estudiosos referem-se à empregabilidade como uma garantia de emprego do mercado de trabalho moderno, a chamada segurança da empregabilidade. De acordo com esta visão citada pelos autores, os funcionários são cada vez mais responsáveis por suas próprias carreiras e por manter seu emprego estável, contrariando as relações de emprego mais tradicionais, nas quais, espera-se que o empregador proporcione segurança por meio de um emprego duradouro. Em seu estudo, os autores investigaram os antecedentes da empregabilidade percebida ou, em outras palavras, a percepção do indivíduo de como é fácil adquirir outro emprego. Os resultados deste estudo corroboram a noção de que fatores individuais, como educação e desenvolvimento de competências, bem como, as condições no mercado de trabalho - características do ambiente de trabalho e onde os indivíduos vivem - estão relacionados ao grau de empregabilidade percebida pelo indivíduo. O fato da educação e do desenvolvimento de competências estarem positivamente associados com a empregabilidade percebida, segundo os autores, indica que os investimentos na carreira podem aumentar o sucesso profissional e a perspectiva de adquirir um emprego alternativo.

De acordo com Bagshaw (1997), o conceito de empregabilidade pressupõe que os empregos serão perdidos, pois a negatividade do desemprego anda de mãos dadas com a aceitação da empregabilidade como um substituto para a segurança no emprego. Segundo o autor, em um contexto de incerteza, em que as empresas deixaram de se preocupar com o bem-estar do empregado, perde-se a ideia de estabilidade no emprego, portanto, os interesses individuais e da empresa devem estar alinhados para que se tenha progresso na relação de trabalho. Conforme o autor, é mais provável que uma negociação genuína de mão dupla traga benefícios mútuos, em que o aprendizado que resulta é trazido de volta à organização, beneficiando o negócio e aprimorando a capacidade do indivíduo de gerenciar sua própria empregabilidade. O autor entende que deve ser enfatizado que, neste

novo contrato psicológico, há uma responsabilidade conjunta e, portanto, o indivíduo precisa investir em cinco áreas principais, que têm uma perspectiva atual e futura:

1. Priorização e estabelecimento de metas: permite o gerenciamento eficaz do trabalho atual, juntamente, com metas de longo prazo;

2. Gerenciamento proativo de mudanças: significa ajustar as formas de trabalhar para atender às mudanças no fluxo de trabalho, bem como, preparar-se para futuras mudanças no trabalho;

3. Advocacia pessoal e trabalho em rede: envolve uma apresentação pessoal eficaz nas funções de trabalho do dia a dia, além de manter a visibilidade e a rede, estrategicamente, para criar estruturas de suporte para o futuro;

4. Aprendizado contínuo: os indivíduos revisam os requisitos de aprendizagem em relação a problemas e decisões cotidianas e também assumem a responsabilidade pelo aprendizado e desenvolvimento de longo prazo;

5. Trabalho em equipe: o desenvolvimento individual não aumentará os negócios, a menos que o aprendizado seja compartilhado e os indivíduos trabalhem de forma colaborativa para gerenciar as demandas atuais e criar futuras oportunidades de negócios.

Conseqüentemente, Bagshaw (1997) aponta que os indivíduos precisam assumir a responsabilidade por essas cinco atividades, se quiserem poder participar de forma completa no diálogo de alinhamento. Ainda segundo o autor, a responsabilidade organizacional passa a ser de garantir que o fornecimento de oportunidades de autodesenvolvimento funcionará como um catalisador para que o desempenho de valor agregado possa atender às necessidades do negócio.

Silla *et al.* (2009) investigaram a relação entre insegurança no trabalho e o bem-estar (sofrimento psíquico e satisfação com a vida) e o potencial papel da empregabilidade nessa relação. Os resultados do estudo feito pelos autores sugerem que a insegurança no trabalho está relacionada ao bem-estar negativo e apontam a inexistência da associação com a empregabilidade, sendo que a empregabilidade modera a relação entre insegurança no trabalho e satisfação com a vida. Desta forma, os autores concluíram que a empregabilidade percebida pode não substituir a segurança do emprego como um importante indicador do bem-estar dos funcionários, mas pode reduzir as conseqüências desfavoráveis da insegurança no emprego, pelo menos quando essas conseqüências não envolvem um estágio inicial de depressão ou ansiedade. Conforme os autores, a empregabilidade percebida pode amortecer as conseqüências negativas de sentimentos de insegurança no trabalho, que às vezes, são inevitáveis no mercado de trabalho.

Hall (1996) introduz o conceito de protagonismo de carreira como sendo a orientação de carreira do século 21, no qual, a carreira é conduzida pelo profissional e não pela organização em que atua. Desta forma, segundo o autor, a carreira precisa ser reinventada pela pessoa, de tempos em tempos, de acordo com as mudanças ocorridas no ambiente e em sua vida. O autor afirma que a carreira não é medida pelo tempo cronológico, mas sim, por uma série de pequenos estágios de aprendizado. Em termos de desafios e relacionamento, o autor pontua que o crescimento passa a ser um processo de aprendizado contínuo alimentado pela combinação da pessoa, dos desafios de trabalho e das relações. O autor considera que a demanda do mercado de trabalho deixa de ser de quem sabe fazer para quem sabe aprender e a segurança no emprego perde importância, pois é substituída pela meta de empregabilidade. Conforme o autor, os indivíduos passam a ter a expectativa de se entregar, inteiramente, ao trabalho, juntamente, com as suas vidas pessoais, valores e paixões e, além disso, o resultado obtido é uma energia criativa que é trazida para o trabalho.

De Vos e Soens (2008) fazem referência a estudos que indicam que, em um mercado de trabalho instável e incerto, além da satisfação na carreira, o fato dos indivíduos acreditarem em sua empregabilidade na organização em que atuam ou em outras organizações, passa a ser relevante para o sucesso subjetivo da carreira. Para os autores, o protagonismo de carreira se relaciona, significativamente, com a visão de carreira, com os comportamentos de autogestão de carreira, com a satisfação na carreira e com a percepção de empregabilidade. Os autores acreditam que, para o cenário atual, é importante ter uma atitude de carreira protagonista. No entanto, em seu estudo, os autores constataram que os indivíduos proativos na gestão de suas carreiras não desenvolvem, automaticamente, sentimentos mais fortes de sucesso na carreira ou percepções de empregabilidade. Ressalta-se que a escala utilizada pelos autores também será adotada, nesta investigação, para medir o construto empregabilidade percebida.

Conforme Arthur, Khapova e Wilderom (2005), os contextos atuais de mercado de trabalho exigem que as carreiras sejam sem fronteiras, isto é, reflitam um novo acordo em que o ator está mais preocupado com objetivos particulares do que com os da organização em que atua. Para os autores, existem evidências de que pessoas que exibem comportamento de carreira sem fronteiras relatam níveis, consideravelmente, mais altos de sucesso na carreira do que as demais. Neste mesmo contexto, Arthur e Rousseau (2001) afirmam que, em uma carreira sem fronteiras, as oportunidades transcendem qualquer empregador. Segundo Claes e Ruiz-Quintanilla (1998), o aprendizado de carreira, ao longo

da vida, em carreiras sem fronteiras, inclui a construção de reputação, o aumento da empregabilidade por meio da acumulação de experiências de trabalho, bem como, o aumento do conhecimento, das competências e habilidades relevantes.

Considerando os conceitos de protagonismo de carreira, juntamente, com o conceito emergente de carreira sem fronteiras, De Vos, Dewettinck e Buyens (2009) pontuam que é importante que as organizações conheçam a combinação ideal entre a responsabilização dos funcionários pela administração de sua própria carreira e o fornecimento de suporte suficiente que lhes permita, de fato, tornar-se mais autogerenciáveis. Segundo os autores, confiar em iniciativas de autogestão espontânea dos funcionários sem oferecer qualquer suporte à carreira pode criar uma lacuna entre os funcionários mais focados em gerenciar sua carreira e aqueles que assumem uma postura mais passiva, podendo ter implicações para o último grupo, uma vez que as competências profissionais, incluindo os comportamentos de autogestão, são importantes para a empregabilidade dos empregados.

Para Rampersad (2008), a gestão de uma marca pessoal eficaz, poderosa e sustentável é uma forma efetiva de eliminar os concorrentes. Segundo o autor, trata-se de influenciar os outros criando uma identidade de marca que associa certas percepções e sentimentos a essa identidade. O autor considera que ter uma marca pessoal bem-sucedida implica gerenciar percepções de forma eficaz, bem como, controlar e influenciar o modo como os outros percebem e pensam a respeito de uma pessoa.

Segundo Hood *et al.* (2014), as ferramentas de *branding* pessoal podem incluir um currículo e uma carta de apresentação, além de outras formas de comunicação, como contato telefônico ou pessoal e informações transmitidas por meio das mídias sociais. De acordo com os autores, recrutadores e gerentes de contratação, geralmente, usam essas informações para avaliar os candidatos durante o processo de recrutamento e seleção.

Kleppinger e Cain (2015) afirmam que a manutenção de uma marca digital pessoal pode significar o domínio do candidato em habilidades de comunicação digital e, potencialmente, torná-lo mais atraente para os empregadores. Para os autores, a mídia social também oferece aos profissionais uma conexão com colegas antigos, atuais e potenciais.

Assim, ter um perfil bem estabelecido nas redes sociais, um bom currículo e uma boa carta de apresentação, bem como, manter uma presença *online* para se conectar a organizações, profissionais e a colegas de trabalho, pode, conseqüentemente, ampliar tanto

a sensação de estar mais bem posicionado no mercado quanto a percepção de empregabilidade do indivíduo, pois reflete a gestão de sua própria carreira.

### **2.3.3. Sucesso profissional**

Para Arthur *et al.* (2005), o conceito de carreira pode ser definido de duas formas: carreiras subjetivas, refletindo o senso individual de carreira e o que está se tornando; e carreiras objetivas, refletindo as posições, situações e *status*, publicamente, observáveis, que servem como marcos para aferir o movimento de uma pessoa através do meio social. Por outro lado, segundo os autores, o sucesso profissional pode ser definido como o resultado das experiências na carreira de uma pessoa, sendo a realização de resultados desejáveis relacionados ao trabalho em qualquer ponto das experiências de uma pessoa ao longo do tempo. Para os autores, assim como o conceito de carreira, existem duas formas de definir o sucesso profissional: sucesso subjetivo, que reflete o senso próprio do indivíduo e sua autoavaliação de carreira - renda, segurança no emprego, localização do trabalho, *status*, progressão através de diferentes cargos, acesso à aprendizagem, importância do trabalho *versus* tempo pessoal e familiar -; e sucesso objetivo: baseado em uma perspectiva externa que delinea indicadores mais ou menos tangíveis da situação de carreira de um indivíduo - posição, situação, renda e *status*, no qual, o indivíduo se encontra. Ainda conforme os autores, esses dois conceitos são interdependentes e esta interdependência ocorre, ao longo do tempo, pois as pessoas experimentam a realidade objetiva, criam entendimentos sobre o que constitui sucesso profissional e, em seguida, agem, individualmente, sobre esses entendimentos.

Similarmente, Seibert *et al.* (1999) pontuam que o conceito de sucesso profissional pode ser definido como um efeito das suas experiências de trabalho. Para os autores, o conceito também varia entre sucesso objetivo, que reflete o salário e seu histórico de promoções; e sucesso subjetivo, que reflete o sentimento pessoal de satisfação e realização com a carreira. Segundo os autores, tais conceitos podem ou não ocorrer juntos, pois uma pessoa pode ter uma carreira bem sucedida e, ainda assim, não se sentir realizada e, por isso, é importante considerar tanto o sucesso objetivo quanto o subjetivo, na avaliação geral do sucesso profissional. Conforme mencionado anteriormente no item 2.4, os autores analisaram a relação entre a personalidade proativa e o sucesso profissional. Consequentemente, concluíram que a personalidade proativa contribui positivamente para o sucesso profissional - satisfação com a carreira, realização salarial e no número de promoções que um indivíduo recebe ao longo de sua carreira.



De Vos e Soens (2008) estudaram as relações entre o protagonismo de carreira, os comportamentos de autogestão de carreira, a visão de carreira e os resultados de sucesso profissional. Consequentemente, os resultados de seu estudo mostraram que o protagonismo de carreira é um antecedente significativo do sucesso na carreira e que essa relação é, totalmente, mediada pelo desenvolvimento de uma visão de carreira. Conforme citado no item 2.8, o estudo também aponta uma relação positiva entre o protagonismo de carreira e os comportamentos de autogerenciamento, o que suporta a ideia de que os indivíduos com atitude protagonista em relação à carreira lutam, ativamente, pelo sucesso profissional, traduzindo isso em ações concretas para gerenciar sua carreira.

De Vos *et al.* (2009) ponderam que as transformações, no ambiente socioeconômico, mudaram, dramaticamente, o conceito de carreira, sendo que, a noção nova de carreira difere da noção tradicional no sentido de que a responsabilidade de administrar a carreira mudou do empregador para o empregado. Os autores apontam para o surgimento dos novos conceitos de carreira, como por exemplo a carreira sem fronteiras e o protagonismo de carreira. Esses conceitos enfatizam o papel do indivíduo como ator principal no gerenciamento de sua própria carreira e consideram isso como um pré-requisito para o sucesso profissional. Os autores estudaram a relação entre gestão de carreira organizacional e autogestão de carreira, bem como, o impacto sobre os resultados dos funcionários. Consequentemente, descobriram que autogestão de carreira impacta positivamente no comprometimento afetivo e no sucesso subjetivo, enquanto que, a gestão da carreira organizacional está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo e o progresso na carreira. Ressalta-se que a escala utilizada pelos autores será adotada, neste estudo, para medir o construto sucesso profissional.

De acordo com Philbrick e Cleveland (2015), *personal branding* é um processo introspectivo pelo qual o indivíduo se define profissionalmente e pode servir como caminho para o sucesso profissional. Segundo os autores, uma marca pessoal ajuda o indivíduo a resumir e a comunicar de maneira sucinta o que o faz ser especial no mundo profissional.

Para Lair *et al.* (2005), ao invés de focar no autoaperfeiçoamento como meio para a realização, o *personal branding* sugere que o caminho para o sucesso é encontrado em um empacotamento explícito: o sucesso não é determinado pelos conjuntos internos de habilidades dos indivíduos, motivações e interesses, mas sim, de acordo com a eficácia que eles são organizados, cristalizados e vendidos - em outras palavras, a forma como se transformam em marcas.

De acordo com Rampersad (2008), quanto mais uma marca pessoal é fortalecida, mantida, protegida e cultivada, mais bem-sucedido o indivíduo será. Assim, a gestão da marca pessoal sugere a possibilidade de atingir melhores resultados de carreira. Utilizando uma estratégia eficiente, é possível que o indivíduo conquiste o sucesso profissional, independente do local em que trabalhe.

#### **2.3.4. Personalidade de marca**

Aaker (1996) afirma que a personalidade de marca pode ser definida como um grupo de características humanas associadas a uma determinada marca, sendo que, tais características incluem desde o gênero, idade, classe socioeconômica e raça; estilo de vida relacionados a atividades, interesses e opiniões; até traços da personalidade humana, como o calor humano, preocupação, sentimentalidade, extroversão e dependência. Segundo o autor, este é um elemento chave para marcas de sucesso, pois a personalidade de marca construída pode ajudar os estrategistas de marca a enriquecerem seu entendimento sobre a percepção e as atitudes que as pessoas têm em relação a uma marca, contribuindo para uma identidade de marca diferenciada, guiando os esforços de comunicação e criando valor de marca. Para o autor, a personalidade de marca pode ajudar de várias formas: sendo um veículo para os usuários expressarem a sua identidade; ajudando o tipo de relacionamento que o consumidor deve ter com a marca - como se fosse de pessoa para pessoa; servindo para representar e confirmar os atributos efetivos do produto, bem como, seus benefícios funcionais.

Aaker (1997) define a personalidade da marca como um grupo de características humanas associadas a uma marca. Para a autora, os traços de personalidade podem ser associados a uma marca de acordo com as pessoas que se relacionam com ela, tais como: o usuário da marca; o presidente de uma empresa; e os influenciadores de marca. Em seu estudo, a autora verifica a relação entre algumas marcas e a personalidade de marca como um direcionador de preferência do consumidor e, para isso, se baseia na metodologia de avaliação da personalidade *Big Five* – considerando os aspectos: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez - conforme indicado na Figura 8. A escala da autora vem sendo utilizada em muitos estudos a respeito do tema e também será utilizada, nesta dissertação, para medir o construto personalidade de marca.

Figura 8 - O modelo da personalidade de marca



Fonte: Aaker (1997:352) (tradução da autora)

Patterson (1999), em sua pesquisa, pontua doze definições a respeito da personalidade da marca, a partir de estudos realizados entre 1973 e 1996, que ressaltam que a personalidade de marca é uma visão do consumidor a respeito de uma marca, em que a mesma é personificada ao invés de ser apenas caracterizada em termos humanos. Porém, para o autor, a personalidade de marca é uma resposta emocional e é usada para distingui-la de ofertas competitivas e, portanto, deve ser redefinida como a resposta emocional do consumidor a uma marca, através da qual os atributos de marca são personificados e usados para diferenciar ofertas alternativas. Segundo o autor, esta nova definição engloba as duas perspectivas sobre a personalidade de marca: uma relativa à personificação dos atributos de uma marca e a outra relacionada à resposta emocional do consumidor à marca.

Plummer (2000) afirma que a personalidade é a forma como os indivíduos reagem de maneira consistente a uma variedade de situações ambientais, podendo a mesma mudar ao longo do tempo. Segundo o autor, não há uma melhor forma de se medir a personalidade de maneira válida e confiável. Em contrapartida, o autor pontua que há muitos esforços feitos na área de *marketing* para conectar a personalidade às marcas e, assim, se entender quem são os usuários de uma marca e quem ainda não é. O autor entende que há três componentes principais para a imagem de uma marca: seus atributos físicos, as características funcionais e a forma como a marca é caracterizada ou sua personalidade. Conforme o autor, esses elementos, mediados por qualquer coisa que o consumidor traga à interação, são transformados em sua cabeça como apropriado ou não apropriado, levando-o a consumir ou não um produto ou serviço. O autor afirma que a personalidade de marca pode ser vista de duas formas: a declaração de personalidade de marca e os perfis de personalidade de marca. Para o autor, a declaração de personalidade

da marca é basicamente uma ferramenta estratégica para o criativo e é usada para que os anúncios ou comerciais produzidos sejam consonantes com a personalidade expressa na declaração de personalidade da marca, ou seja, como a marca quer ser vista e sentida pelos consumidores. Ainda segundo o autor, a outra forma são os perfis de personalidade de marca, que descrevem a percepção real do consumidor, isto é, devem refletir a maneira como os consumidores realmente se sentem em relação à marca, em vez de, simplesmente, expressar a maneira como se gostaria que os consumidores se sentissem sobre a marca.

Em contrapartida, Azoulay e Kapferer (2003) afirmam que a personalidade da marca é o conjunto de traços da personalidade humana que são aplicáveis e relevantes para as marcas. Os autores defendem que, conforme o conceito de personalidade definido pelos estudiosos em psicologia, o termo exclui os atributos intelectuais, gênero e classe social. No entanto, segundo os autores, ao adotar o conceito de personalidade de marca, qualquer aspecto humano, incluindo habilidades intelectuais e classe social, acabam sendo associados à marca.

Segundo Geuens, Weijters e De Wulf (2009), a escala de Aaker (1997), após ser utilizada em muitos estudos, vem sendo recentemente criticada por vários motivos, pois induz um problema de validade de construto e deixa os pesquisadores e os profissionais indecisos sobre o que eles, realmente, mediram: a personalidade de marca percebida (um aspecto do emissor) ou as características percebidas pelo usuário (aspectos do receptor). Segundo os autores, na estrutura de cinco fatores, apenas três dimensões se relacionam com as cinco dimensões do modelo *Big Five*: a sinceridade toca em traços de agradabilidade e conscienciosidade; o entusiasmo inclui itens como sociabilidade, energia, atividade e extroversão; competência captura traços encontrados em conscienciosidade e extroversão; e as outras duas dimensões sofisticação e robustez não se relacionam com nenhuma das cinco grandes dimensões. Para o autor, a personalidade da marca constitui um componente importante da identidade da marca e o mesmo propõe uma nova escala com cinco dimensões: responsabilidade, atividade, agressividade, simplicidade e emotividade.

Kim, Han e Park (2001) investigaram o efeito da personalidade da marca na gestão de ativos da marca usando o conceito de identificação do consumidor com uma marca do setor de telefonia. Os autores desenvolveram uma estrutura conceitual para explicar o efeito da identificação da marca na fidelidade à marca, sendo que as variáveis importantes desta estrutura incluem a atratividade da personalidade da marca, o caráter distintivo da personalidade da marca, o valor autoexpressivo da personalidade da marca, os relatórios

boca-a-boca positivos da marca e a fidelidade à marca. Em seu estudo, os autores identificaram relações positivas entre atratividade, distinção e valor autoexpressivo da personalidade da marca. Segundo os autores, tais relações apresentaram um efeito significativo na identificação dos consumidores com uma marca e, portanto, concluiu-se que quanto maior o valor autoexpressivo da personalidade da marca e quanto maior a distinção da personalidade da marca, mais consumidores avaliarão a atratividade da marca. Para os autores, isso mostra que existe uma relação positiva entre o cliente e a marca e que a identificação da marca tem um efeito direto nos relatórios boca-a-boca e um efeito indireto na fidelidade à marca. Os autores entendem que, quando a personalidade da marca parece atraente, a identificação da marca é criada e se a identificação da marca aumentar, os consumidores *online* não sairão tão rapidamente do *site* da marca e, assim, a personalidade da marca também ajudaria um *site* a se diferenciar poderosamente dos concorrentes. Para os autores, desenvolver e manter a identificação da marca por meio da personalidade da marca ajuda os consumidores a considerarem a marca como sua parceira de longo prazo, sendo este o principal objetivo da gestão de relacionamento com o consumidor.

Eisend e Stokburger-Sauer (2013) investigaram a relação entre os antecedentes e consequentes da personalidade de marca, sendo que os antecedentes foram avaliados pelas dimensões sugeridas por Aaker (1997) e os consequentes foram as variáveis de sucesso de uma marca (atitude da marca, imagem, comprometimento e intenção de compra). Como resultados, os autores concluíram que os direcionadores da personalidade da marca se comunicam com os benefícios hedônicos, as atividades da marca, o país de origem da marca e a personalidade do consumidor. Além disso, os autores afirmam que os efeitos da personalidade de marca são mais fortes em marcas maduras e que os aspectos sinceridade e competência tiveram uma influência mais forte nas variáveis de sucesso, enquanto que as dimensões entusiasmo e robustez tiveram baixa influência na atitude de marca e comprometimento.

Segundo Potgieter *et al.* (2017), os indivíduos precisam ter suas próprias marcas para mostrar sua singularidade e para estar a frente na competição no mercado de trabalho. Segundo os autores, criar suas próprias singularidades é similar a criação da vantagem competitiva de uma marca de uma empresa ou produto, ou seja, a identidade e a imagem influenciam a gestão da marca pessoal da mesma forma que tais fatores influenciam a gestão da marca de uma empresa.

Desta forma, pode-se entender que a personalidade da marca amplia o valor percebido de um produto ou serviço atribuído a uma marca. A construção de uma marca pessoal pode auxiliar um indivíduo a criar uma personalidade de marca de forma a apoiar a criação de uma identidade de marca diferenciada, guiar seus esforços de comunicação e criar valor de marca, de forma a gerar uma identificação por parte do contratante ou parceiro. Seu diferencial e sua autenticidade podem vir a se tornar vantagens competitivas diante da concorrência, gerando uma maior atratividade.

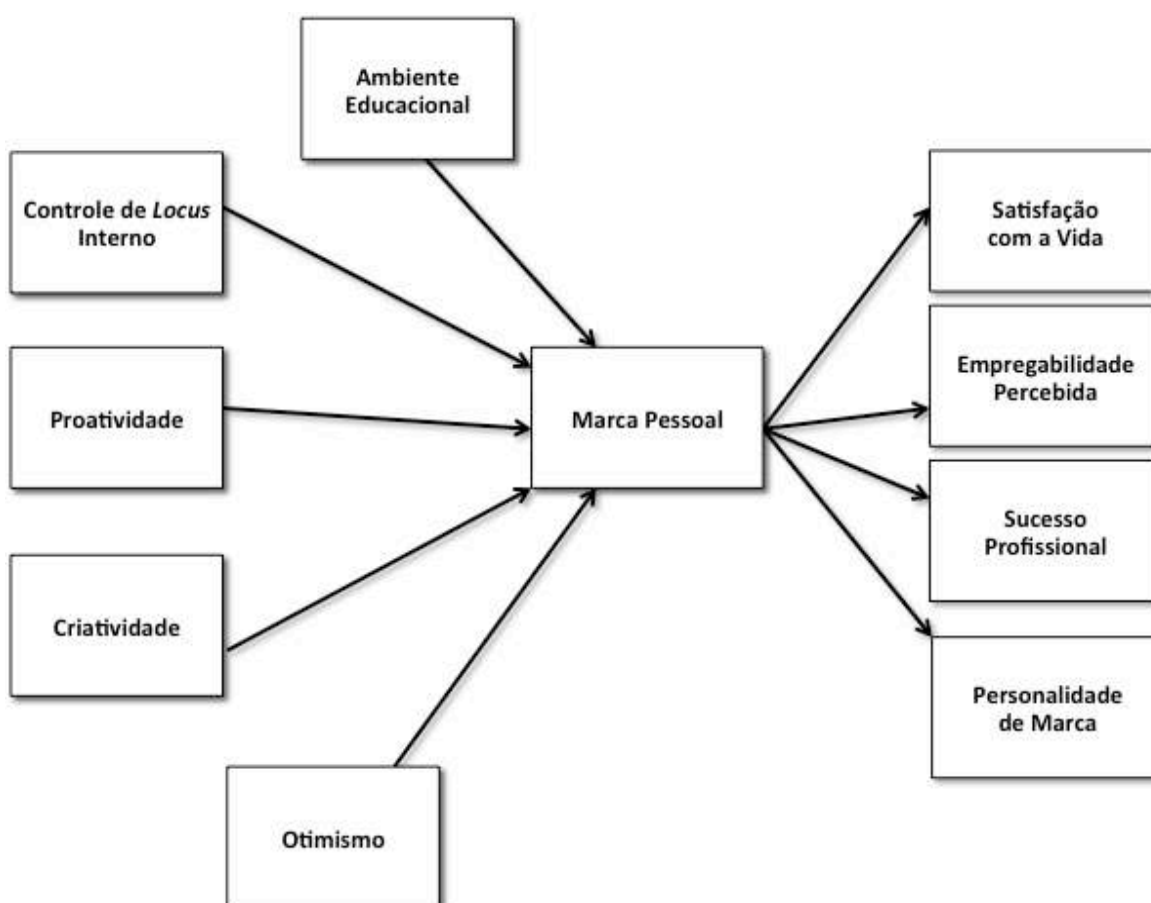
### Capítulo 3 – Modelo e hipóteses de investigação

Uma vez concluída a revisão da literatura, torna-se necessário descrever o modelo que servirá de base para a pesquisa empírica, contemplando os potenciais antecedentes e consequentes da marca pessoal, bem como, as respectivas hipóteses relacionadas ao estudo.

#### 3.1. Modelo de investigação

A seguir, encontra-se, graficamente, o modelo conceitual elaborado pela autora e as relações sugeridas entre as variáveis do estudo.

Figura 9 - Modelo conceitual proposto pela autora



O modelo conceitual criado, na presente dissertação, foi elaborado a partir de modelos de estudo que embasam o empreendedorismo e autogerenciamento de carreira. Assim, o ambiente educacional do indivíduo pode vir a ser um grande influenciador na construção de uma marca pessoal forte. Além disso, o modelo pressupõe que, a partir de

determinados comportamentos já existentes ou que podem vir a ser desenvolvidos pelo indivíduo, é possível construir uma marca pessoal forte para obter resultados que influenciem a percepção do indivíduo a respeito da satisfação com a vida, da empregabilidade e do sucesso profissional. Em um contexto externo, o público-alvo poderá ampliar a sua percepção de valor de marca no mercado de trabalho, através da definição de uma personalidade de marca por parte do indivíduo, assim como é feito para as marcas corporativas.

De maneira detalhada, o modelo propõe entender se o ambiente educacional do indivíduo e suas competências comportamentais, representadas pelo controle de *locus* interno, proatividade, criatividade e otimismo, influenciam na construção da sua marca pessoal. Com base nos modelos de *personal branding*, o estudo irá também identificar os efeitos da gestão de uma marca pessoal relativos às seguintes variáveis: satisfação com a vida, empregabilidade percebida, sucesso profissional e personalidade de marca.

Como o tema marca pessoal é, relativamente, novo na cadeira de *marketing*, poucos estudos empíricos foram apresentados até o momento. Desta forma, pode-se destacar a possível relevância desta investigação, uma vez que, este é o primeiro estudo empírico realizado na Universidade de Coimbra a respeito do tema.

### **3.2. Hipóteses de investigação**

De acordo com Collis e Hussey (2013), cada hipótese do modelo de investigação é uma proposta de relação entre duas variáveis que pode ser testada por associação ou causalidade diante da evidência empírica que se coleta no estudo. Para os autores, a hipótese pode ser comprovada ou não de acordo com o resultado dos dados empíricos coletados. Conforme o modelo apresentado anteriormente as hipóteses levantadas serão discutidas a seguir, iniciando pelos antecedentes da marca pessoal e finalizando com seus consequentes.

#### **3.2.1. Antecedentes da marca pessoal**

##### **Ambiente educacional**

De acordo com a literatura, o ambiente educacional pode influenciar o desenvolvimento profissional do indivíduo (Chen *et al.*, 1998; Autio *et al.*, 2001); bem como, suas crenças comportamentais, normativas e de controle, sendo que, estas crenças



podem ser determinantes de um comportamento específico e planejado (Ajzen 1991; 2011).

Conforme demonstrado no item 2.1.3, os diversos modelos de *personal branding* apontam a necessidade de se construir estratégias de marca pessoal de forma planejada, através do autoconhecimento e da gestão de um plano de melhorias do comportamento do indivíduo, de forma a ampliar a visibilidade da sua marca pessoal.

Em paralelo, muitos estudos apontam a necessidade de se trabalhar o *personal branding*, no ambiente educacional, para o desenvolvimento de um planejamento de carreira (Stanton e Stanton, 2013; Gander, 2014; Hood *et al.*, 2014; Shuker, 2014; Edmiston, 2016; Koçiaj *et al.*, 2016; Busch e Davis, 2018; Ilies, 2018; Robson, 2019).

Segundo Ilies (2018), o *branding* pessoal pode ser enquadrado como uma boa prática, pois fornece aos jovens profissionais clareza sobre o significado da gestão de marca, como ela pode ser usada e os resultados positivos que ela pode trazer. De acordo com a autora, o tema não deve ser evitado na área acadêmica nem em programas de aconselhamento de carreira, onde os estudantes podem ter a oportunidade de se concentrar nos estágios iniciais de seu desenvolvimento pessoal.

Potgieter *et al.* (2017) afirmam que o *personal branding* deve ser incluído nos currículos e no material de estudo das instituições educacionais para que os estudantes sejam orientados sobre como desenvolver sua própria marca pessoal autêntica e como se destacar da multidão antes de entrarem no mercado de trabalho. Para os autores, esta ação auxilia as instituições educacionais no desenvolvimento holístico dos estudantes, com o objetivo de melhorarem sua empregabilidade.

Johnson (2017) considera que os estudantes precisam entender o conceito de marca pessoal e como as ações em que eles se engajam, especialmente nas mídias sociais, podem afetar o seu futuro. Segundo o autor, torná-los conscientes do processo de *branding* pessoal ajuda-os não só a controlar as suas publicações e divulgações nas redes sociais, mas também, a terem sucesso na construção de sua carreira.

Por outro lado, é necessário considerar que um dos critérios de seleção para a escolha de um candidato em um processo de recrutamento é a marca da instituição de ensino da qual ele faz parte. De acordo com Chiavenato (2014), muitas organizações utilizam todos os meios possíveis para encontrar talentos: envolvendo programas de estágio ou *trainees*, *headhunters* (para cargos executivos), anúncios em jornais e revistas, além de contatos diretos com universidades e escolas de renome. Portanto, a universidade cuja marca é reconhecida como uma referência no mercado passa a ser uma fonte de

pessoas para as empresas, o que favorece a escolha de um candidato e, por sua vez, acaba por contribuir com uma marca pessoal forte.

Assim, o ambiente educacional, sendo um influenciador de crenças e do desenvolvimento profissional do estudante, pode transmitir uma maior segurança sobre o que é preciso ser feito a respeito da construção de uma marca pessoal de forma a auxiliar o planejamento de carreira dos indivíduos e a facilitar a entrada dos estudantes no mercado de trabalho. Considerando todas as perspectivas supracitadas, propõe-se a seguinte hipótese:

*H1: Espera-se uma relação positiva entre o ambiente educacional e a construção de uma marca pessoal.*

### **Controle de *locus* interno**

Conforme verificado na literatura, o controle de *locus* interno é uma característica baseada na crença do indivíduo em ter o controle sobre seu próprio destino e não contar com fatores independentes de si, como a sorte, o acaso ou forças externas poderosas, como é o caso do controle de *locus* externo (Rotter, 1966; Low e MacMillan, 1988; Stewart, 2012).

No processo de *personal branding*, os autores apontam que o indivíduo é o único responsável por sua própria marca e pela imagem e reputação que transmite aos outros. Para que tal processo seja efetivo, é necessário construir um plano de desenvolvimento de marca pessoal (Peters, 2001; Montoya e Vandehey, 2002; Rampersad, 2008; Khedher, 2015b; Philbrick e Cleveland, 2015; Evans, 2017; Rangarajan *et al.*, 2017; Ilies, 2018).

Para Amoako e Adjaison (2014), o *branding* pessoal é um comportamento orientado por objetivos, que aumenta o nível de motivação e o desempenho de uma pessoa em um local de trabalho ou em um empreendimento e, conseqüentemente, amplia a percepção de confiança nos outros.

Kalia *et al.* (2017) apontam que existem componentes intencionais e não intencionais na construção de uma marca pessoal. Para os autores, é considerado um componente intencional da marca, por exemplo, quando o indivíduo faz um rápido discurso polido, quando alguém pergunta o que ele faz, e, tal prática, se bem executada, deixa uma impressão poderosa e duradoura de confiança e proficiência. Outro exemplo dado pelos autores sobre um componente intencional de marca pessoal é a forma de

relacionamento com pessoas consideradas referência no meio de atuação, pois elas passam à frente o quão agradável e útil foi a experiência. Como componentes não intencionais ou inconscientes da marca pessoal, os autores destacam a qualidade do trabalho que se torna conhecida, ao longo do tempo, e o grau de confiança que uma pessoa inspira nos outros de que ela fará um trabalho quando estiver comprometida a fazê-lo.

Portanto, uma pessoa com maior controle de *locus* interno tem o controle sobre seus resultados, podendo se sentir mais segura em relação aos seus objetivos profissionais. Desta forma, ela transmite uma maior confiança tanto no seu discurso quanto em seu trabalho, no dia a dia, podendo tornar sua marca mais forte, autêntica e conhecida no setor em que atua. Neste contexto, propõe-se a seguinte hipótese:

*H2: Espera-se uma relação positiva entre o controle de locus interno e a construção de uma marca pessoal.*

## **Proatividade**

Na literatura, o comportamento proativo é o principal influenciador da mudança no ambiente. De maneira ativa, o indivíduo é capaz de mudar a sua performance e atingir o sucesso no trabalho (Bateman e Crant, 1993; Seibert *et al.*, 1999; Crant, 2000).

De acordo com Karaduman (2013), todo mundo tem uma marca pessoal, mas isso não é suficiente, pois uma boa e proativa gestão, bem como, uma boa divulgação tornam uma marca bem conhecida pelas pessoas. Para o autor, todos os membros de uma empresa devem estar cientes da importância de gerenciar a sua marca pessoal nas mídias sociais.

Vosloban (2013) afirma que para construir uma marca pessoal forte, algumas atividades e ações específicas devem ser realizadas. Para a autora, os colaboradores devem adotar diversas atividades e ações, tais como: participar de feiras internacionais; aprimorar as habilidades em idiomas estrangeiros; participar de atividades extras; encontrar ótimas soluções para economizar tempo, sempre adotando uma atitude positiva, proativa e altamente competitiva, sem ultrapassar os valores pessoais e do grupo. De acordo com a autora, os indivíduos com uma marca pessoal forte trabalham duro, são ambiciosos, pontuais, estudiosos e acreditam no que fazem, além de estarem, constantemente, à procura de oportunidades para se submeterem a várias experiências, pois definiram, claramente, suas aspirações e ambições pessoais. Ainda segundo a autora, estas são as ações que os tornam visíveis dentro do nível gerencial da empresa, ao lado de sua capacidade de tomar

decisões, de se comunicar com clareza e eficiência, de assumir seus objetivos estabelecidos com autonomia e de cumprir o que prometem.

Kleppinger e Cain (2015) entendem que, para os jovens profissionais, a escolha não é mais simplesmente usar ou não ferramentas de comunicação digital, mas sim, controlar de forma proativa uma imagem pública, seja através do uso de mídias sociais ou *offline*. Similarmente, Evans (2017) afirma que a marca pessoal de um indivíduo não é estática, nem a forma como os outros a percebem, portanto, é preciso se esforçar, de maneira proativa e regular, para melhorar a marca pessoal. Segundo Johnson (2017) construir uma marca pessoal é um processo contínuo, em que os estudantes precisam não só estar atualizados com as mídias sociais e as tendências do setor, mas também, estar cientes das percepções que estão formando na mente dos outros, tanto nas interações presenciais quanto *online*. Conforme o autor, ter boas habilidades de comunicação escrita e oral, além de demonstrar conhecimento no campo de atuação são fatores chave para o desenvolvimento de uma marca pessoal forte.

Assim, pode-se dizer que uma pessoa proativa desafia o *status quo* em vez de se adaptar, passivamente, às condições atuais. A proatividade aplicada ao desenvolvimento de uma marca pessoal pode levar a pessoa a ser considerada mais atrativa, com uma personalidade mais visível e forte. Neste contexto, a seguinte hipótese é proposta:

*H3: Espera-se uma relação positiva entre a proatividade e a construção de uma marca pessoal.*

## **Criatividade**

Segundo Amabile (1988), a criatividade é a produção de ideias novas e úteis feitas por um indivíduo ou pequenos grupos de indivíduo trabalhando juntos. A literatura mostra que a criatividade é uma característica muito valorizada pelas empresas (Zhou e George, 2001; Amabile *et al.*, 2005; Oosterbeek *et al.*, 2010); é uma das competências que será um diferencial humano em relação aos robôs (Frey e Osborne, 2017); é uma habilidade de destaque no perfil psicológico de líderes (Chen e Chung, 2016); e também, depende de uma motivação intrínseca atrelada ao sentimento de se fazer o que ama e amar ao que se faz (Amabile, 1997).

Ilies (2018) e Edmiston (2016) recomendam que seja feito um vídeo para que um estudante se posicione, profissionalmente, e de maneira criativa nos canais *online*. Para Edmiston (2016), este vídeo resulta em uma tática de *marketing* digital poderosa,

compartilhável e que gera uma primeira impressão positiva em potenciais empregadores, além de incentivar os estudantes a pensarem, profundamente, sobre o valor da promessa de sua própria marca.

De acordo com Gorbatov *et al.* (2018), indivíduos com habilidades digitais superiores, capazes de descobrir características próprias de diferenciação competitiva e transformá-las, criativamente, em discursos e imagens atraentes, de forma estratégica e, socialmente, apropriada, têm maiores chances de sucesso profissional e pessoal.

Portanto, pode-se dizer que a criatividade é um influenciador de motivação profissional capaz de mudar o ambiente de atuação. Além disso, uma pessoa criativa depende de uma motivação intrínseca atrelada ao sentimento de se fazer o que ama e amar ao que se faz. Estando motivada e, criativamente, estimulada, ela poderá transmitir uma imagem de maior valor, mais interessante e mais forte, garantindo maiores chances de obter o sucesso. Sendo assim, a seguinte proposta de hipótese é colocada:

*H4: Espera-se uma relação positiva entre a criatividade e a construção de uma marca pessoal.*

## **Otimismo**

De acordo com Luthans e Youssef (2004), o otimismo envolve um estilo explicativo positivo que atribui eventos positivos a causas internas, permanentes e abrangentes e eventos negativos a eventos externos, temporais e específicos da situação. Schweizer e Koch (2001) afirmam que ser otimista significa ter uma expectativa de resultados positivos.

A variável otimismo vem sendo relacionada, em muitos estudos, ao ambiente organizacional (Luthans e Youssef, 2004) e estudada como uma ferramenta para a ampliação e manutenção da rede de contatos (Carver e Scheier, 2014; Chen, Zhou, Yang, Bao e Wang, 2017). Para Andersson (2012), o otimismo está associado com o tamanho aprimorado da rede de contatos, bem como, com os laços entre pessoas que não têm grau de parentesco e através de linhas de idade, educação e raça. Seguindo esses resultados, o autor chama atenção para a personalidade, como responsável pela estrutura social de oportunidades e recursos.

No que tangencia os modelos de construção de marca pessoal, a rede de contatos ou *networking*, é de fundamental importância e precisa ser trabalhada de maneira constante

para que se obtenha efetividade da marca pessoal (Peters, 2001; Montoya e Vandehey, 2002; Rampersad, 2008; Khedher, 2015b; Philbrick e Cleveland, 2015; Evans, 2017; Rangarajan *et al.*, 2017; Ilies, 2018).

Segundo Brooks e Anumudu (2016) marcas pessoais podem divulgar-se pessoalmente, em papel ou *online*, sendo que, presencialmente, podem ser trabalhadas por meio de discursos, entrevistas, rede de contatos ou do gerenciamento da primeira impressão de alguém, atentando-se para a autenticidade, linguagem corporal, abertura e vestimenta adequadas e aos detalhes. Em paralelo, Vosloban (2013) afirma que é preciso considerar a atitude do indivíduo como um fator determinante ao analisar a sua marca pessoal. Segundo a autora, os indivíduos que atuam em uma organização, que são sociáveis, otimistas, dedicados, responsáveis, eficientes, orientados para resultados, motivados para alcançar objetivos, respeitosos, de mente aberta e flexíveis têm uma maior probabilidade de construir uma marca pessoal de sucesso, serem valorizados e reconhecidos.

Portanto, o otimismo está atrelado à crença na obtenção de resultados positivos e é um grande facilitador da construção e manutenção de uma rede de contatos ampla e heterogênea. Desta forma, tal característica pode vir a ter um impacto positivo na construção de marcas pessoais. Assim, propõe-se a hipótese a seguir:

*H5: Espera-se uma relação positiva entre o otimismo e a construção de uma marca pessoal.*

### **3.2.2. Consequentes da marca pessoal**

#### **Satisfação com a vida**

Na literatura, a satisfação com a vida é um processo interno e depende da reflexão feita pelo indivíduo em função das experiências vividas (Diener *et al.*, 1985; Pavot, Diener, Colvin e Sandvik, 1991; Blatný *et al.*, 2018).

Em paralelo, muitos estudos apontam a necessidade do autoconhecimento no processo de *personal branding* (Rampersad, 2008; Wee e Brooks, 2010; Khedher, 2015b; Koçiaj *et al.*, 2016; Evans, 2017; Johnson, 2017; Ilies, 2018), o que acaba por levar o indivíduo a refletir sobre as circunstâncias vividas e averiguar a sua satisfação com a vida.

Conforme o item 2.1.2, Ilies (2018) entende que o processo de *personal branding* contempla o autoconhecimento, gerando maior autoconfiança e conhecimento sobre a

percepção social, o que ajudará a pessoa a projetar metas de desenvolvimento pessoal viáveis. Segundo a autora, este processo refere-se à observação cuidadosa, intencional, consciente e permanente dos sentimentos, emoções, ações e resultados próprios das ações realizadas, com objetivo de manter o que é apropriado e eliminar ou mudar o que a pessoa percebe não ser útil. Ainda de acordo com a autora, o papel da introspecção pessoal é capitalizar as oportunidades que surgem do fundo informacional, educacional e social que a pessoa tem. Para Khedher (2015b), a gestão da marca pessoal é, essencialmente, um processo de dentro para fora que serve para encapsular os pontos fortes atuais e a singularidade do indivíduo em relação a um mercado alvo.

De acordo com Wee e Brooks (2010), as estratégias de *branding* pessoal visam, claramente, o desenvolvimento da reflexividade, pois encorajam os atores a se envolverem em uma autoavaliação cuidadosa e crítica sobre seus pontos fortes e fracos. Conforme os autores, o objetivo final é que o indivíduo faça uso deste autoconhecimento para influenciar melhor como ele é percebido. Similarmente, Gorbatov *et al.* (2018) entendem que o processo de *personal branding* deve contemplar a efetiva construção de sentido, a busca de *feedback*, a autorreflexão e uma maior autoconsciência, levando a minimizar a lacuna entre o “eu” desejado e a identidade percebida, resultando em uma marca pessoal mais forte e mais coerente.

Assim, pode-se dizer que, no processo de *personal branding*, é necessário realizar uma grande autoavaliação, que pode levar o indivíduo a refletir sobre todos os aspectos da sua vida, compreendendo se está ou não no caminho para encontrar a satisfação pessoal e profissional. Neste contexto, é possível propor a hipótese a seguir:

*H6: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie a satisfação com a vida.*

### **Empregabilidade percebida**

Na literatura, não há um consenso a respeito do conceito de empregabilidade (Silla *et al.*, 2009). Existem autores que estudam a empregabilidade através de indicadores objetivos, tais como, capital intelectual (nível educacional e treinamentos) ou indicadores de carreira (posição ocupada ou número de mudanças de emprego) (Berntson, Sverke e Marklund, 2006). Outros autores atrelam o conceito de empregabilidade a fatores subjetivos, como a percepção dos empregados a respeito das alternativas disponíveis, no

mercado de trabalho externo ou na organização em que atuam (Bagshaw, 1997; Forrier e Sels, 2003; Silla *et al.*, 2009).

Na literatura, existem também outros estudos que atestam o surgimento de novos conceitos para desenvolvimento de carreira, tais como o conceito de protagonismo de carreira, em que o indivíduo passa a ser o responsável pela gestão da sua carreira (Hall, 1996; De Vos e Soens, 2008; De Vos, Dewettinck e Buyens, 2009); e o conceito de carreira sem fronteiras, em que o indivíduo não pertence à nenhuma empresa específica e as oportunidades e objetivos devem ser pensados muito além da empresa (Claes e Ruiz-Quintanilla, 1998; Arthur e Rousseau, 2001; Arthur *et al.*, 2005). Ambos conceitos podem ampliar a percepção do indivíduo sobre o mercado de trabalho e sua empregabilidade.

Ilies (2018) aponta que o mercado de trabalho está cada vez mais populoso, exigindo uma seleção rigorosa de funcionários, com base em demandas crescentes de habilidades para resolver múltiplas tarefas e lidar com mudanças organizacionais frequentes, devido à dinâmica dos negócios e do mercado. A autora afirma que o *personal branding* pode ajudar as pessoas, que aspiram a um bom emprego e a uma carreira de sucesso, a compreenderem facilmente os requisitos para um bom posicionamento no ambiente de trabalho e uma seleção eficiente.

Segundo Figurska (2016), uma marca pessoal é o tema da ação de pessoas que são orientadas para o sucesso e focadas no desenvolvimento consciente e direcionado de suas próprias carreiras. De acordo com a autora, a construção efetiva de uma marca pessoal exige não apenas boas intenções, autoconhecimento, objetivos definidos de vida e carreira, consistência na ação, mas também, conhecimento e capacidade de usar ferramentas apropriadas, incluindo, em particular, ferramentas de informação e comunicação, dando aos usuários possibilidades quase ilimitadas para estabelecer e manter relações profissionais e pessoais. Gorbатов *et al.* (2018) pontuam que as estruturas de carreiras contemporâneas, baseadas nos novos conceitos de carreira, compartilham a mesma suposição subjacente de que as mudanças na carreira se tornarão mais frequentes e a gestão pessoal aumentará.

Portanto, a gestão pessoal da carreira proporcionada por uma estratégia de marca pessoal efetiva poderá impactar diretamente na percepção de empregabilidade do indivíduo. Assim, pode-se ponderar a seguinte proposta:

*H7: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie a percepção de empregabilidade.*



## **Sucesso profissional**

Na literatura, o sucesso profissional pode ser visto de duas formas: sucesso subjetivo, refletindo o senso próprio do indivíduo e como ele está caminhando ao longo da sua jornada profissional; ou sucesso objetivo, que reflete a posição, situação e *status*, no qual, o indivíduo se encontra e envolve a percepção de outros. Há também, a interdependência entre o sucesso objetivo e o subjetivo, podendo ser ou não acumulados na visão de sucesso profissional (Seibert *et al.*, 1999; Arthur *et al.*, 2005; De Vos *et al.*, 2009).

Para De Vos e Soens (2008), desenvolver uma atitude de carreira protagonista pode ser importante para os indivíduos, a fim de fazer escolhas de carreira que levam ao sucesso subjetivo. Os autores evidenciam que tanto a visão de carreira quanto os comportamentos de autogerenciamento são importantes para explicar o sucesso profissional. De Vos *et al.* (2009) afirmam que os indicadores subjetivos de sucesso profissional são mais importantes do que os indicadores objetivos e que os funcionários obtêm esse sentimento de sucesso a partir de suas próprias ações e não das ações das organizações.

Para Figurska (2016), o desenvolvimento profissional desafia os funcionários com novos requisitos, obriga-os a adquirir conhecimento, novas habilidades, moldar e fortalecer atitudes apropriadas. A autora afirma que as pessoas que não se desenvolvem são deixadas para trás e têm chances, significativamente, menores de sucesso profissional, portanto, ter uma marca pessoal forte está se tornando cada vez mais essencial e é a chave para o sucesso profissional. Ainda segundo a autora, aqueles que querem alcançar o sucesso profissional, precisam tomar sua carreira em suas próprias mãos e não esperar pelo que a vida lhes trará.

Ilies (2018) afirma que a marca pessoal pode ser o ponto de partida de uma carreira de sucesso. Similarmente, Amoako e Okpattah (2018) reforçam que os indivíduos que se esforçam para construir suas marcas pessoais, provavelmente, terão maior rendimento em desempenho individual ou pessoal, produtividade da força de trabalho e grande sucesso profissional.

Assim, pode-se considerar que é necessário construir uma marca pessoal forte e efetiva para atingir o sucesso profissional. Neste contexto, é proposta a hipótese a seguir:

*H8: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie o sucesso profissional.*

## Personalidade de marca

“O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem uma pessoa das demais” (Chiavenato, 2014:138). Na literatura, foi possível verificar que a personalidade influencia o indivíduo de diversas formas, sendo um fator que pode influenciar as crenças de um indivíduo (Ajzen, 2011); a motivação intrínseca (Ryan e Deci, 2000); a satisfação com a vida (Blatný *et al.* 2018); e o sucesso profissional (Seibert *et al.*, 1999). O modelo *Big Five* é um dos mais utilizados na psicologia para descrever os aspectos gerais da personalidade humana – neuroticismo, extroversão, abertura, agradabilidade e conscienciosidade (Bateman e Crant, 1993).

Quando o conceito de personalidade é trazido para a área de *marketing*, ele é atrelado às marcas, ou seja, refere-se ao conceito de personalidade de marca, em que os traços humanos são atrelados a uma marca (Aaker, 1996); passando a ser um importante componente da identidade da marca (De Chernatony, 2007; Geuens *et al.*, 2009). Assim, a personalidade de marca contribui para uma identidade de marca diferenciada, apoia os esforços de comunicação e cria valor de marca (Aaker 1996; Patterson, 1999; Plummer, 2000; Kim *et al.*, 2001; Valette-Florence, Guizani e Merunka, 2011; Eisend e Stokburger-Sauer, 2013).

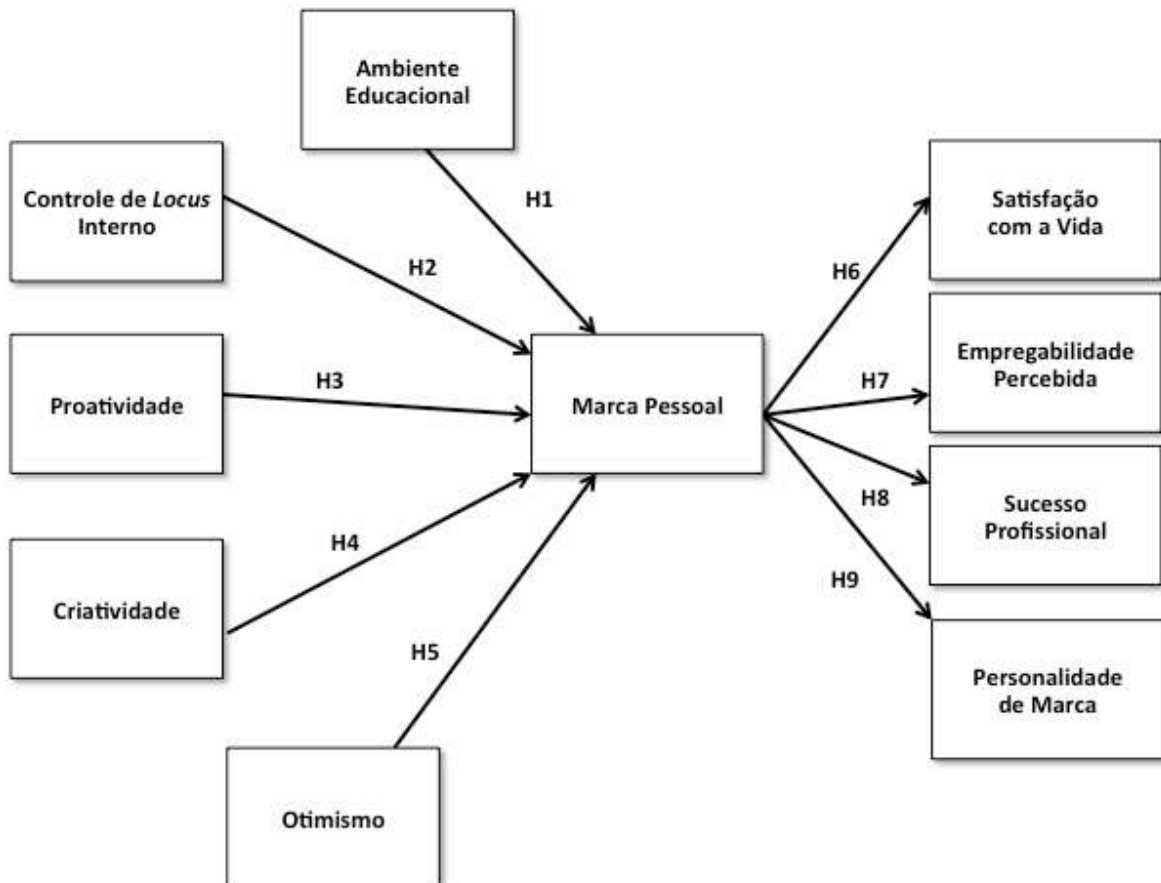
No contexto do *personal branding*, segundo Montoya e Vandehey (2002), uma marca pessoal é a projeção pública de certos aspectos da personalidade. Conforme citado no item 2.1.2, a lei da personalidade contemplada na construção de marcas pessoais de sucesso, sugere que uma marca deve ser construída ao redor da personalidade, incluindo suas falhas. A personalidade aparece também como um item fundamental para percepção de autenticidade (Rampersad, 2009) e na diferenciação dos indivíduos (Figurska 2016; Potgieter *et al.*, 2017), quando os mesmos trabalham suas marcas pessoais.

Portanto, a construção de uma marca pessoal pode auxiliar um indivíduo a criar sua personalidade de marca, de forma a apoiar a construção de uma identidade de marca diferenciada, guiar seus esforços de comunicação, criar valor de marca e gerar uma identificação no seu público-alvo. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

*H9: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie a personalidade de marca.*

Desta forma, o modelo conceitual de investigação com a indicação das hipóteses acima desenvolvidas pode ser visto a seguir.

Figura 10 - Modelo conceitual proposto e hipóteses deste estudo



De maneira resumida e com base na revisão da literatura, o estudo propõe as seguintes hipóteses:

<i>H1: Espera-se uma relação positiva entre o ambiente educacional e a construção de uma marca pessoal.</i>
<i>H2: Espera-se uma relação positiva entre o controle de locus interno e a construção de uma marca pessoal.</i>
<i>H3: Espera-se uma relação positiva entre a proatividade e a construção de uma marca pessoal.</i>
<i>H4: Espera-se uma relação positiva entre a criatividade e a construção de uma marca pessoal.</i>
<i>H5: Espera-se que uma relação positiva entre o otimismo e a construção de uma marca pessoal.</i>
<i>H6: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie a satisfação com a vida.</i>
<i>H7: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie a percepção de empregabilidade.</i>
<i>H8: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie o sucesso profissional.</i>
<i>H9: Espera-se que a construção de uma marca pessoal influencie a personalidade de marca.</i>

## Capítulo 4 - Metodologia da investigação

### 4.1. População e amostra

Carmo e Ferreira (2008) definem o conceito de população ou universo como o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição, ou seja, esses elementos têm uma ou mais características comuns a todos eles, que os diferenciam de outros conjuntos de elementos.

Se considerarmos que todo mundo possui uma marca pessoal (Montoya e Vandehey, 2002; Rampersad, 2008; Karaduman, 2013), seria necessário investigar toda a população. Entretanto, na prática, não seria possível medir o número total de elementos de uma população, devido ao tempo e ao custo de observação. Portanto, torna-se necessário designar uma amostragem, ou seja, selecionar um subconjunto pertencente à população ou universo de indivíduos para que estes elementos possam representar a mesma. “A amostra é a parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características deste universo ou desta população” (Prodanov e de Freitas, 2013: 98).

De acordo com Carmo e Ferreira (2008), a investigação quantitativa tem como base amostras de maiores dimensões selecionadas aleatoriamente. Para este estudo foi adotada uma amostra não probabilística, ou seja, foram selecionadas pessoas de acordo com um ou mais critérios julgados importantes pela investigadora tendo em conta os objetivos desta investigação. A amostra foi escolhida de forma não intencional, por acessibilidade ou de conveniência, isto é, com pessoas acessíveis à investigadora, esperando que tal grupo possa representar a população ou universo da pesquisa, trazendo informações valiosas para o estudo (Carmo e Ferreira, 2008; Prodanov e de Freitas, 2013).

De acordo com a literatura, existem muitos estudos que recomendam a utilização de estratégias de marca pessoal para que estudantes possam ingressar no mercado de trabalho melhor preparados, além de auxiliá-los no planejamento de suas carreiras (Stanton e Stanton, 2013; Gander, 2014; Hood *et al.*, 2014; Shuker, 2014; Edmiston, 2016; Koçiaj *et al.*, 2016; Busch e Davis, 2018; Ilies 2018; Robson, 2019).

Há também, outra parte da literatura que aponta a necessidade de melhoria da marca pessoal para profissionais que já atuam no mercado de trabalho, nas mais diversas áreas, com o objetivo de os auxiliarem a alcançar o sucesso profissional (Close *et al.*, 2011; Parmentier *et al.*, 2013; Vosloban, 2013; Kleppinger e Cain, 2015; Ahmad *et al.*,

2016; Figurska, 2016; Brems *et al.*, 2017; Duffy e Pooley, 2017; Kalia *et al.*, 2017; Amoako e Okpattah, 2018; Haig, 2018). Nota-se também a existência de estudos que entendem que a marca pessoal do empregado pode impactar na marca corporativa e na reputação das organizações em que atuam (Peacock, 2007; Bendisch *et al.*, 2013; Chen 2013; Karaduman, 2013).

Portanto, a amostra selecionada é composta por estudantes e por pessoas que já tiveram alguma experiência no mercado de trabalho oriundos do Brasil e de Portugal, trazendo assim, uma visão mais ampla e diversificada para esta investigação.

#### 4.1.1. Análise do perfil da amostra

Para a caracterização da amostra foram selecionadas as seguintes informações: país de origem, país de residência, sexo, idade, nível de escolaridade completo, condição de trabalho, rendimento mensal, função desempenhada atualmente, tempo de experiência, área de atuação, setor e o número de funcionários da empresa em que atua / atuava.

De acordo com o perfil estabelecido, foram recolhidas 482 respostas. Dentre elas, foram capturadas respostas de pessoas naturais dos países Alemanha, Brasil, Cabo Verde, China e Portugal. Para respeitar os critérios de seleção da amostra, foram desconsideradas as respostas dos participantes com origem nos países não condizentes ao Brasil e à Portugal, restando na base de dados 473 respostas. Assim, conforme a tabela a seguir, verificou-se que 55% da amostra é constituída de participantes de origem brasileira, contendo 258 indivíduos e 45% de origem portuguesa, contendo 215 indivíduos.

Tabela 1 – Perfil da amostra: país de origem

País de Origem	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>
Brasil	258	55%
Portugal	215	45%
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

Nota: *Fa* = frequência absoluta e *Fr* = frequência relativa

Com relação ao país de residência, a maioria dos brasileiros reside, no Brasil, contemplando 215 indivíduos (83%), 34 indivíduos (13%), em Portugal, e 9 indivíduos (4%), em outros países (Alemanha, Canadá, Espanha, França e Panamá). Já dentre os portugueses, a maioria reside, em Portugal, contemplando 210 indivíduos (98%) e 5 indivíduos (2%) em outros países (Angola, Brasil, Noruega e Reino Unido).

Tabela 2 – Perfil da amostra: país de residência

País de Residência	Fa	Fr
Brasil	258	55%
<b>Brasil</b>	<b>215</b>	<b>83%</b>
Portugal	34	13%
Canadá	3	1%
Espanha	3	1%
Alemanha	1	0%
França	1	0%
Panamá	1	0%
Portugal	215	45%
<b>Portugal</b>	<b>210</b>	<b>98%</b>
Reino Unido	2	1%
Angola	1	0%
Brasil	1	0%
Noruega	1	0%
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

Ao analisar o sexo dos respondentes, verificou-se que a maioria é do sexo feminino em ambos os países, sendo que, dentre os brasileiros, 67% são do sexo feminino e 33% do sexo masculino, o que equivale a 174 mulheres e a 84 homens. Em Portugal, 74% é do sexo feminino e 26% do sexo masculino, o que equivale a 159 mulheres e a 56 homens.

Tabela 3 – Perfil da amostra: sexo

Sexo	Fa	Fr
Brasil	258	55%
<b>Feminino</b>	<b>174</b>	<b>67%</b>
Masculino	84	33%
Portugal	215	45%
<b>Feminino</b>	<b>159</b>	<b>74%</b>
Masculino	56	26%
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

Após a análise das idades conclui-se que a maioria dos brasileiros respondentes (28%), contemplando 71 indivíduos, apresenta idade entre 26 e 35 anos. Nota-se que 11 indivíduos (4%) apresentam idade entre 18 a 25 anos, 64 indivíduos (25%) entre 36 e 45 anos, 34 indivíduos (13%) entre 46 e 55 anos, 59 indivíduos (23%) entre 56 e 65 anos e 19 indivíduos (7%) com mais de 65 anos. Já a maioria dos portugueses participantes (30%), contemplando 64 indivíduos, apresenta idade entre 18 e 25 anos. Nota-se que 54

indivíduos (25%) apresentam idade entre 26 a 35 anos, 49 indivíduos (23%) entre 36 e 45 anos, 38 indivíduos (18%) entre 46 a 55 anos, 9 indivíduos (4%) entre 56 e 65 anos e 1 indivíduo (0%) com mais de 65 anos.

Tabela 4 – Perfil da amostra: idade

Idade	Fa	Fr
<b>Brasil</b>	<b>258</b>	<b>55%</b>
18 a 25 anos	11	4%
<b>26 a 35 anos</b>	<b>71</b>	<b>28%</b>
36 a 45 anos	64	25%
46 a 55 anos	34	13%
56 a 65 anos	59	23%
Mais de 65 anos	19	7%
<b>Portugal</b>	<b>215</b>	<b>45%</b>
<b>18 a 25 anos</b>	<b>64</b>	<b>30%</b>
26 a 35 anos	54	25%
36 a 45 anos	49	23%
46 a 55 anos	38	18%
56 a 65 anos	9	4%
Mais de 65 anos	1	0%
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

Com relação ao nível de escolaridade completo, averiguou-se que, no Brasil, 1 indivíduo (0%) concluiu o Ensino Fundamental, 22 indivíduos (9%) concluíram o Ensino Médio, 85 indivíduos (33%) o Bacharelado / Licenciatura, 136 indivíduos (53%) Pós-graduação ou Mestrado e 14 indivíduos (5%) o Doutorado. Já em Portugal, verificou-se que 28 indivíduos (13%) concluíram o Ensino Secundário (12º ano), 107 indivíduos (50%) o Bacharelado / Licenciatura, 72 indivíduos (33%) Pós-graduação ou Mestrado e 8 indivíduos (4%) o Doutoramento. Não houve nenhuma resposta que contemplasse indivíduos com conclusão apenas do Ensino Secundário (9º ano).



Tabela 5 – Perfil da amostra: nível de escolaridade completo

Nível de Escolaridade Completo	Fa	Fr
<b>Brasil</b>	<b>258</b>	<b>55%</b>
Ensino Fundamental / Ensino Secundário (9ºano)	1	0%
Ensino Médio / Ensino Secundário (12º ano)	22	9%
Bacharelado / Licenciatura	85	33%
<b>Pós-graduação / Mestrado</b>	<b>136</b>	<b>53%</b>
Doutorado / Doutoramento	14	5%
<b>Portugal</b>	<b>215</b>	<b>45%</b>
Ensino Médio / Ensino Secundário (12º ano)	28	13%
<b>Bacharelado / Licenciatura</b>	<b>107</b>	<b>50%</b>
Pós-graduação / Mestrado	72	33%
Doutorado / Doutoramento	8	4%
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

Em termos de condições de trabalho, no Brasil, constatou-se que 57 indivíduos (22%) estão aposentados, 1 indivíduo (0%) está buscando o primeiro emprego, 13 indivíduos (5%) estão desempregados, 10 indivíduos (4%) estão procurando emprego, 24 indivíduos (9%) são estudantes, 153 indivíduos (59%) exercem uma atividade de trabalho. No panorama português, notou-se que 2 indivíduos (1%) estão reformados, 3 indivíduos (1%) estão buscando o primeiro emprego, 15 indivíduos (7%) estão desempregados, 14 indivíduos (7%) estão procurando emprego, 47 indivíduos (22%) são estudantes, 134 indivíduos (62%) exercem uma atividade de trabalho.

Tabela 6 – Perfil da amostra: condição de trabalho

Condição de Trabalho	Fa	Fr
<b>Brasil</b>	<b>258</b>	<b>55%</b>
Aposentado(a) / Reformado(a)	57	22%
Buscando o primeiro emprego	1	0%
Desempregado(a)	13	5%
Procurando emprego	10	4%
Estudante	24	9%
<b>Exerço uma atividade de trabalho</b>	<b>153</b>	<b>59%</b>
<b>Portugal</b>	<b>215</b>	<b>45%</b>
Aposentado(a) / Reformado(a)	2	1%
Buscando o primeiro emprego	3	1%
Desempregado(a)	15	7%
Procurando emprego	14	7%
Estudante	47	22%
<b>Exerço uma atividade de trabalho</b>	<b>134</b>	<b>62%</b>
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

Analisando o rendimento mensal da amostra, percebe-se que, no Brasil, 27 indivíduos respondentes (10%) não têm rendimento mensal, 29 indivíduos (11%) apresentam rendimento inferior a R\$2.000,00, 33 indivíduos (13%) entre R\$2.000,00 e R\$3.999,00, 36 indivíduos (14%) entre R\$ 4.000,00 e R\$ 5.999,00, 48 indivíduos (19%) entre R\$ 6.000,00 e R\$ 9.999,00, 59 indivíduos (23%) entre R\$ 10.000,00 e R\$ 19.999,00 e 26 indivíduos (10%) superior a R\$ 20.000,00.

Já em Portugal, 62 indivíduos respondentes (29%) não têm rendimento mensal, 20 indivíduos (9%) apresentam rendimento inferior a 600€, 47 indivíduos (22%) entre 600€ e 999€, 36 indivíduos (17%) entre 1.000€ e 1.499€, 28 indivíduos (13%) entre 1.500€ e 2.499€, 16 indivíduos (7%) entre 2.500€ e 4.999€ e 6 indivíduos (3%) superior a 5.000€.

Tabela 7 – Perfil da amostra: rendimento mensal

Rendimento Mensal Médio	Fa	Fr
<b>Brasil</b>	<b>258</b>	<b>55%</b>
Sem rendimento mensal	27	10%
Menos de R\$ 2.000 / 600€	29	11%
R\$ 2.000 - R\$ 3.999 / 600€ - 999€	33	13%
R\$ 4.000 - R\$ 5.999 / 1.000€ - 1.499€	36	14%
R\$ 6.000 - R\$ 9.999 / 1.500€ - 2.499€	48	19%
<b>R\$ 10.000 - R\$ 19.999 / 2.500€ - 4.999€</b>	<b>59</b>	<b>23%</b>
R\$ 20.000 ou mais / 5.000€ ou mais	26	10%
<b>Portugal</b>	<b>215</b>	<b>45%</b>
<b>Sem rendimento mensal</b>	<b>62</b>	<b>29%</b>
Menos de R\$ 2.000 / 600€	20	9%
R\$ 2.000 - R\$ 3.999 / 600€ - 999€	47	22%
R\$ 4.000 - R\$ 5.999 / 1.000€ - 1.499€	36	17%
R\$ 6.000 - R\$ 9.999 / 1.500€ - 2.499€	28	13%
R\$ 10.000 - R\$ 19.999 / 2.500€ - 4.999€	16	7%
R\$ 20.000 ou mais / 5.000€ ou mais	6	3%
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

Quando analisadas as funções no mercado de trabalho brasileiro, 66 indivíduos (26%) não desempenham nenhuma função, 7 indivíduos (3%) são diretores de departamento, 45 indivíduos (17%) são gerentes / coordenadores / supervisores, 44 indivíduos (17%) são analistas / especialistas, 3 indivíduos (1%) são estagiários, 21 indivíduos (8%) são donos do seu próprio negócio, 33 indivíduos (13%) são profissionais autônomos, 7 indivíduos (3%) são professores e 32 indivíduos (12%) exercem outras funções. Quando analisadas as funções no mercado de trabalho português, 65 indivíduos

(30%) não desempenham nenhuma função, 14 indivíduos (7%) são diretores de departamento, 19 indivíduos (9%) são gerentes / coordenadores / supervisores, 20 indivíduos (9%) são analistas / especialistas, 12 indivíduos (6%) são estagiários, 30 indivíduos (14%) são donos do seu próprio negócio, 18 indivíduos (8%) são profissionais autônomos, 5 indivíduos (2%) são professores e 32 indivíduos (15%) exercem outras funções.

Tabela 8 – Perfil da amostra: função desempenhada atualmente

Função que desempenha atualmente	<i>F<sub>a</sub></i>	<i>F<sub>r</sub></i>
<b>Brasil</b>	<b>258</b>	<b>55%</b>
<b>Nenhuma</b>	<b>66</b>	<b>26%</b>
Diretor(a) de Departamento	7	3%
Gerente / Coordenador(a) / Supervisor(a)	45	17%
Analista / Especialista	44	17%
Estagiário(a)	3	1%
Dono(a) do Próprio Negócio	21	8%
Profissional Autônomo(a)	33	13%
Professor(a)	7	3%
Outras funções	32	12%
<b>Portugal</b>	<b>215</b>	<b>45%</b>
<b>Nenhuma</b>	<b>65</b>	<b>30%</b>
Diretor(a) de Departamento	14	7%
Gerente / Coordenador(a) / Supervisor(a)	19	9%
Analista / Especialista	20	9%
Estagiário(a)	12	6%
Dono(a) do Próprio Negócio	30	14%
Profissional Autônomo(a)	18	8%
Professor(a)	5	2%
Outras funções	32	15%
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

Em relação ao tempo de experiência, no Brasil, 4 indivíduos (2%) não possuem experiência profissional, 6 indivíduos (2%) apresentaram menos de um ano de experiência, 19 indivíduos (7%) de 1 a 3 anos, 69 indivíduos (27%) de 4 a 10 anos, 64 indivíduos (25%) de 11 a 20 anos, 96 indivíduos (37%) mais de 20 anos. Já, em Portugal, 33 indivíduos (15%) não possuem experiência profissional, 31 indivíduos (14%) apresentaram menos de um ano de experiência, 24 indivíduos (11%) de 1 a 3 anos, 39 indivíduos (18%) de 4 a 10 anos, 53 indivíduos (25%) de 11 a 20 anos, 35 indivíduos (16%) mais de 20 anos.

Tabela 9 – Perfil da amostra: tempo de experiência

Tempo de Experiência	Fa	Fr
<b>Brasil</b>	<b>258</b>	<b>55%</b>
Sem experiência profissional	4	2%
Menos de 1 ano	6	2%
1 a 3 anos	19	7%
4 a 10 anos	69	27%
11 a 20 anos	64	25%
<b>Mais de 20 de anos</b>	<b>96</b>	<b>37%</b>
<b>Portugal</b>	<b>215</b>	<b>45%</b>
Sem experiência profissional	33	15%
Menos de 1 ano	31	14%
1 a 3 anos	24	11%
4 a 10 anos	39	18%
<b>11 a 20 anos</b>	<b>53</b>	<b>25%</b>
Mais de 20 de anos	35	16%
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

De acordo com a análise da área de atuação dos participantes brasileiros verificou-se que 59 indivíduos (23%) atuam na área administrativa, 10 indivíduos (4%) na área de educação, 11 indivíduos (4%) na área financeira / contabilidade, 28 indivíduos (11%) na área jurídica, 41 indivíduos (16%) na área de comunicação / *marketing* / comercial, 10 indivíduos (4%) na área de operações, 35 indivíduos (14%) na área de recursos humanos, 27 indivíduos (10%) na área de tecnologia da informação, 15 indivíduos (6%) na área de saúde, 22 indivíduos (9%) em outras áreas. No panorama português, foi apurado que 31 indivíduos (14%) atuam na área administrativa, 12 indivíduos (6%) na área de educação, 4 indivíduo (2%) na área financeira / contabilidade, 10 indivíduos (5%) na área jurídica, 74 indivíduos (34%) na área de comunicação / *marketing* / comercial, 8 indivíduos (4%) na área de operações, 9 indivíduos (4%) na área de recursos humanos, 14 indivíduos (7%) na área de tecnologia da informação, 8 indivíduos (4%) na área de saúde, 45 indivíduos (21%) em outras áreas.

Tabela 10 – Perfil da amostra: área de atuação

Área de Atuação	Fa	Fr
<b>Brasil</b>	<b>258</b>	<b>55%</b>
<b>Administrativa</b>	<b>59</b>	<b>23%</b>
Educação	10	4%
Financeiro / Contabilidade	11	4%
Jurídico	28	11%
Comunicação / <i>Marketing</i> / Comercial	41	16%
Operação	10	4%
Recursos Humanos	35	14%
Tecnologia	27	10%
Saúde	15	6%
Outras áreas	22	9%
<b>Portugal</b>	<b>215</b>	<b>45%</b>
Administrativa	31	14%
Educação	12	6%
Financeiro / Contabilidade	4	2%
Jurídico	10	5%
<b>Comunicação / <i>Marketing</i> / Comercial</b>	<b>74</b>	<b>34%</b>
Operação	8	4%
Recursos Humanos	9	4%
Tecnologia	14	7%
Saúde	8	4%
Outras áreas	45	21%
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

Ao analisar o setor de atuação da empresa, no contexto brasileiro, 43 indivíduos (17%) apontaram que a empresa em que atuam ou atuavam faz parte do setor financeiro / bancário / seguros, 36 indivíduos (14%) educação, 16 indivíduos (6%) telecomunicações, 15 indivíduos (6%) petróleo e gás, 26 indivíduos (10%) farmacêutico / médico / hospitalar, 10 indivíduos (4%) arte / entretenimento, 10 indivíduos (4%) mineração, 16 indivíduos (6%) jurídico, 8 indivíduos (3%) engenharia / construção civil, 6 indivíduos (2%) comunicação / *marketing*, 5 indivíduos (2%) hoteleiro / alimentação, 5 indivíduos (2%) administrativo, 62 indivíduos (24%) outros setores. No contexto português, verificou-se que 32 indivíduos (15%) apontaram que a empresa em que atuam ou atuavam faz parte do setor de educação, 23 indivíduos (11%) financeiro / bancário / seguros, 21 indivíduos (10%) farmacêutico / médico / hospitalar, 12 indivíduos (6%) comunicação / *marketing*, 12 indivíduos (6%) hoteleiro / alimentação, 10 indivíduos (5%) arte / entretenimento, 9 indivíduos (4%) telecomunicações, 8 indivíduos (4%) engenharia / construção civil, 6

indivíduos (3%) jurídico, 68 indivíduos (32%) outros setores e 14 indivíduos (7%) não responderam à questão, possivelmente, porque não atuaram no mercado de trabalho ainda.

Tabela 11 – Perfil da amostra: setor da empresa em que atua / atuava

Setor da empresa em que atua / atuava	Fa	Fr
<b>Brasil</b>	<b>258</b>	<b>55%</b>
<b>Financeiro / Bancário / Seguros</b>	<b>43</b>	<b>17%</b>
Educação	36	14%
Telecomunicações	16	6%
Petróleo e Gás	15	6%
Farmacêutico / Médico / Hospitalar	26	10%
Arte / Entretenimento	10	4%
Mineração	10	4%
Jurídico	16	6%
Engenharia / Construção Civil	8	3%
Comunicação / <i>Marketing</i>	6	2%
Hoteleiro / Alimentação	5	2%
Administrativo	5	2%
Outros setores	62	24%
<b>Portugal</b>	<b>215</b>	<b>45%</b>
<b>Educação</b>	<b>32</b>	<b>15%</b>
Financeiro / Bancário / Seguros	23	11%
Farmacêutico / Médico / Hospitalar	21	10%
Comunicação / <i>Marketing</i>	12	6%
Hoteleiro / Alimentação	12	6%
Arte / Entretenimento	10	5%
Telecomunicações	9	4%
Engenharia / Construção Civil	8	4%
Jurídico	6	3%
Outros setores	68	32%
Não resposta	14	7%
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

Por fim, sobre o número de funcionários da empresa em que atua / atuava, no Brasil, 49 indivíduos (19%) apontaram de 1 a 10 funcionários, 48 indivíduos (19%) de 11 a 100 funcionários, 22 indivíduos (9%) de 101 a 300 funcionários, 12 indivíduos (5%) de 301 a 500 funcionários, 30 indivíduos (12%) de 501 a 1.000 funcionários, 97 indivíduos (38%) mais de 1.000 funcionários. Em Portugal, 67 indivíduos (31%) apontaram de 1 a 10 funcionários, 63 indivíduos (29%) de 11 a 100 funcionários, 23 indivíduos (11%) de 101 a 300 funcionários, 8 indivíduos (4%) de 301 a 500 funcionários, 11 indivíduos (5%) de 501 a 1.000 funcionários, 27 indivíduos (13%) mais de 1.000 funcionários e 16 indivíduos

(7%) não responderam à questão, possivelmente, porque não atuaram no mercado de trabalho ainda.

Tabela 12 – Perfil da amostra: número de funcionários da empresa em que atua / atuava

Nº de funcionários da empresa em que atua / atuava	Fa	Fr
<b>Brasil</b>	<b>258</b>	<b>55%</b>
1 a 10	49	19%
11 a 100	48	19%
101 a 300	22	9%
301 a 500	12	5%
501 a 1000	30	12%
<b>Mais de 1000</b>	<b>97</b>	<b>38%</b>
<b>Portugal</b>	<b>215</b>	<b>45%</b>
<b>1 a 10</b>	<b>67</b>	<b>31%</b>
11 a 100	63	29%
101 a 300	23	11%
301 a 500	8	4%
501 a 1000	11	5%
Mais de 1000	27	13%
Não resposta	16	7%
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

## 4.2. O questionário

### 4.2.1. Divulgação

A investigação utilizou o método de análise quantitativo, que segundo Collis e Hussey (2013), é utilizado para endereçar as hipóteses do estudo através da recolha de dados e métodos estatísticos de análise.

Conforme Carmo e Ferreira (2008), o inquérito é um processo em que se tenta descobrir alguma coisa de forma sistemática. Conforme os autores, na área das Ciências Sociais, este processo pode variar de acordo com duas variáveis: a presença ou não do investigador no ato da inquirição e o grau de assertividade das perguntas.

Para este estudo foi aplicado um inquérito por questionário estruturado, de forma direta e não presencial, sendo sua divulgação feita através das redes sociais da investigadora, sem haver nenhum tipo de interação com os inquiridos.

O questionário foi disponibilizado em formato eletrónico, através da ferramenta *Google Forms*, para obtenção de dados quantitativos. Tal método foi escolhido, pois proporciona o distanciamento da investigadora, não havendo nenhum tipo de influência e

permitindo uma maior atratividade visual e interatividade por parte dos respondentes. O período de divulgação foi aberto em 13 de fevereiro e encerrado em 09 de abril de 2019. O *hiperlink* com o formulário eletrônico foi publicado nas redes sociais - *Facebook*, *LinkedIn*, *Instagram* e *Whatsapp* - para os indivíduos que compõem a amostra.

#### **4.2.2. Estrutura**

O questionário aplicado foi composto de 92 perguntas fechadas, de fácil entendimento, relevantes às experiências dos inquiridos e abrangendo todas às variáveis do estudo, sendo o mesmo dividido em três partes.

A primeira parte foi composta de uma explicação inicial para o inquirido entender que o mesmo se destinava à recolha de dados referente a uma dissertação de mestrado na área de *marketing* da Universidade de Coimbra. Ainda nesta parte inicial, foi dito, de maneira clara, que o questionário seria anônimo e confidencial, não existindo respostas certas ou erradas. Também foi explicado a respeito do tempo de resposta, que seria de aproximadamente quinze minutos e, por fim, foi solicitada a colaboração do respondente.

A segunda parte foi iniciada com uma breve explicação sobre como preencher as respostas e, em sua composição, havia 80 questões referentes às variáveis do estudo. As perguntas foram agrupadas de acordo com o modelo de investigação citado no Capítulo 3, da presente dissertação. Esta seção foi iniciada com perguntas não aleatórias referentes aos antecedentes da variável principal do estudo, marca pessoal, sendo eles: ambiente educacional, controle de *locus* interno, proatividade, criatividade e otimismo. Logo em seguida, foram dispostas as questões referentes à variável principal marca pessoal e seus consequentes, sendo eles: satisfação com a vida, empregabilidade percebida, sucesso profissional e personalidade de marca.

Por fim, na última seção, foram direcionadas 12 perguntas relativas à caracterização do perfil da amostra, tais como: país de origem, país de residência, sexo, idade, nível de escolaridade completo, condição de trabalho, rendimento mensal, função desempenhada atualmente, tempo de experiência, área de atuação, setor e o número de funcionários da empresa em que atua / atuava.

No anexo I desta investigação, encontra-se o questionário aplicado.

#### **4.2.3. Escalas**

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), utilizar um questionário contendo perguntas de estimação ou avaliação resulta em obter um julgamento através de uma escala



com vários graus de intensidade para um mesmo item. Conforme os autores, as respostas sugeridas são quantitativas e indicam um grau de intensidade crescente ou decrescente.

Segundo Carmo e Ferreira (2008), tais escalas são chamadas de escalas de atitudes, em que as questões permitem ao investigador medir as atitudes e opiniões dos inquiridos. Para os autores, o indivíduo pode reagir de forma positiva ou negativa em relação a uma série de proposições que dizem respeito a ele mesmo, a outros indivíduos, a atividades diversas, a instituições ou a situações e, portanto, características qualitativas podem, posteriormente, ser trabalhadas de forma quantitativa. Como exemplo de escalas mais utilizadas os autores citam a escala *Likert*, que consiste na apresentação de uma série de proposições, devendo o inquirido, em relação a cada uma delas, indicar uma de cinco posições: concorda totalmente, concorda, sem opinião, discorda, discorda totalmente. Desta forma, os autores explicam que as respostas são seguidamente cotadas com pontuações de 1 a 5.

No entanto, verificou-se que a escala mais precisa e a mais utilizada pela maioria dos estudiosos para a mensuração das respostas é a escala *Likert* com 7 posições. Portanto, para a medição das variáveis foi utilizada a escala com intervalo de 1 a 7, sendo a parametrização: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Discordo; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo; 6 – Concordo parcialmente; 7 – Concordo totalmente. Para a pergunta a respeito da variável personalidade de marca, na medição dos itens referentes a cada uma das dimensões, foi utilizada uma escala também com intervalo de 1 a 7, sendo 1 - nada e 7 - muito. Desta forma, o participante deveria identificar as características da sua personalidade acordo com esta parametrização.

As perguntas referentes à caracterização do perfil da amostra foram fechadas e em formato múltipla escolha, em que apenas uma alternativa poderia ser escolhida. Em alguns casos, como por exemplo, o país de origem, o país de residência, função desempenhada atualmente, optou-se por permitir que outras opções fossem incluídas de forma aberta. Tais medidas foram adotadas para facilitar a escolha das alternativas e simplificar o preenchimento do formulário pelo inquirido.

Segundo Bell, Bryman e Harley (2018), para medir-se um conceito os diferentes aspectos ou componentes do conceito devem ser considerados. Lakatos e Marconi (2003) afirmam que uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; um aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração. Assim, para medir as variáveis foram utilizadas métricas com indicadores

múltiplos, oriundos de estudos empíricos já existentes e devidamente publicados, sendo elas:

Variável	Autor	Indicadores
Ambiente Educacional	Autio <i>et al.</i> (2001)	1. Na minha universidade, conheço / conheci muitas pessoas que iniciaram com sucesso seu próprio negócio.
		2. Na minha universidade, as pessoas são / foram encorajadas a colocarem em prática suas próprias ideias.
		3. Na minha universidade, conheço / conheci muitas pessoas com boas ideias para criar uma nova empresa.
		4. Eu vivo / vivi em um ambiente que fornece / forneceu uma infraestrutura de apoio para a criação de um negócio próprio.

Variável	Autor	Indicadores
Controle de Locus Interno	Chen <i>et al.</i> (1998)	1. Normalmente, eu sou capaz de proteger meus interesses pessoais.
		2. A minha vida é determinada por minhas próprias ações.
		3. Eu sinto que posso ter algum controle sobre a minha vida.
		4. Quando eu faço planos, eu tenho quase certeza que vou fazê-los funcionar.
		5. Quando eu obtenho o que eu quero, geralmente, é porque eu trabalhei duro para isso.

Variável	Autor	Indicadores
Proatividade	Seibert <i>et al.</i> (1999)	1. Eu estou constantemente à procura de novas maneiras de melhorar minha vida.
		2. Onde quer que eu esteja, tenho sido uma força poderosa para mudanças construtivas.
		3. Nada é mais excitante do que ver minhas ideias se transformarem em realidade.
		4. Se eu vejo algo que eu não gosto, eu conserto.
		5. Se eu acreditar em algo, não importa quais sejam as chances, farei acontecer.
		6. Eu adoro destacar-me por minhas ideias, mesmo recebendo críticas.
		7. Eu sou bom em identificar oportunidades.
		8. Estou sempre procurando maneiras melhores de fazer as coisas.
		9. Se eu acredito em uma ideia, nenhum obstáculo me impedirá de fazê-la acontecer.
		10. Eu posso identificar uma boa oportunidade muito antes do que os outros.

Variável	Autor	Indicadores
Criatividade	Zhou e George (2001)	1. Eu sugiro novas formas de atingir metas ou objetivos.
		2. Eu tenho novas ideias e práticas para melhorar o meu desempenho.
		3. Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias de produto.
		4. Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade.
		5. Eu sou uma boa fonte de ideias criativas.
		6. Eu não tenho medo de correr riscos.
		7. Eu promovo e defendo ideias para os outros.
		8. Quando surgem oportunidades, eu demonstro criatividade no trabalho.
		9. Eu desenvolvo planos e cronogramas adequados para implementar novas ideias.
		10. Eu costumo ter ideias novas e inovadoras.
		11. Eu apresento soluções criativas para os problemas.
		12. Eu costumo ter uma abordagem nova para resolver os problemas.
		13. Eu sugiro novas maneiras de executar as tarefas de trabalho.

Variável	Autor	Indicadores
Otimismo	Scheier <i>et al.</i> (1994) <sup>3</sup>	1. Em tempos de incerteza, eu, geralmente, espero o melhor.
		2. É fácil para mim relaxar.*
		3. Se algo pode dar certo para mim, vai dar.
		4. Eu sou sempre otimista sobre o meu futuro.
		5. Eu aproveito bastante os meus amigos.*
		6. Eu gosto de me manter ocupado.*
		7. Normalmente, eu espero que as coisas ocorram bem.
		8. Eu não me chateio facilmente.*
		9. Eu conto com coisas boas acontecendo para mim.
		10. Em geral, eu espero mais coisas boas do que ruins acontecendo para mim.

<sup>3</sup> Os itens 2, 5, 6 e 8 foram mantidos conforme a escala original de Scheier e Carver (1985).

Variável	Autor	Dimensão	Indicadores	
Marca Pessoal	Ilicic e Webster (2016)	Autenticidade da Marca	1. Mesmo que outros me critiquem ou me rejeitem, eu tento agir de maneira consistente com meus valores.	
			2. Eu me preocupo com abertura e honestidade nos meus relacionamentos.	
			3. Em geral, eu não dou muita importância ao que os outros pensam sobre mim.	
			4. Independente da situação, as pessoas podem contar comigo sendo quem eu sou.	
		Ligação Afetiva	5. As pessoas não gostarão se eu for retirado de minhas funções de forma definitiva.	
			6. Seria difícil para os outros me perder para sempre.	
			7. Quando não estou por perto, as pessoas sentem a minha falta.	
		Autodeterminação	Autonomia	8. As pessoas não se sentem controladas e pressionadas na minha presença.
			Afinidade	9. Eu sinto uma proximidade com os outros.
			Autonomia	10. Eu faço os outros se sentirem despreocupados.
		Autonomia	11. Eu faço pessoas se sentirem livres para serem quem elas são.	

Variável	Autor	Indicadores
Satisfação com a Vida	Diener <i>et al.</i> (1985)	1. Minha vida está muito próxima do ideal.
		2. As condições da minha vida são excelentes.
		3. Eu estou satisfeito(a) com a minha vida.
		4. Até agora, eu consegui as coisas mais importantes que eu quero na vida.
		5. Se eu pudesse viver minha vida novamente, eu não mudaria quase nada.

Variável	Autor	Indicadores
Empregabilidade Percebida	De Vos e Soens (2008)	1. Eu acredito que poderia facilmente obter um emprego comparável ao que tenho em outro empregador.
		2. Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego de acordo com o meu nível educacional e experiência profissional.
		3. Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego que me desse um alto nível de satisfação.

Variável	Autor	Indicadores
Sucesso Profissional	De Vos <i>et al.</i> (2009)	1. Eu me sinto satisfeito(a) com o progresso que eu fiz na minha carreira até agora.
		2. Eu me sinto satisfeito(a) com as conquistas que tive na minha carreira até agora.
		3. Eu me sinto satisfeito(a) com o nível de rendimento que eu alcancei nesta fase da minha carreira.

Variável	Autor	Dimensão	Indicadores
Personalidade de Marca	Aaker (1997)	Sinceridade	1. Realista
			2. Honesta
			3. Saudável
			4. Alegre
		Entusiasmo	5. Ousada
			6. Espirituosa
			7. Imaginativa
			8. Atualizada
		Competência	9. Confiável
			10. Inteligente
			11. Bem Sucedida
		Sofisticação	12. Alto Nível
			13. Chamosa
		Robustez	14. Espírito Livre
			15. Firme
			16. Ética <sup>4</sup>

### 4.3. O pré-teste

De acordo com Prodanov e de Freitas (2013), o pré-teste refere-se ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Conforme os autores, as respostas do pré-teste devem ser analisadas para se verificar a adequação do problema, dos dados e da análise, necessários para obter as informações pretendidas.

Para Carmo e Ferreira (2008), o pré-teste deve ser administrado a um pequeno número de pessoas que conheçam o tema do questionário e que apresentem similaridade

<sup>4</sup> A última dimensão da escala foi adaptada pela autora da investigação, sendo incluído o último indicador denominado ética, pois foi entendido que era um indicador fundamental para a análise da personalidade de marca quando influenciada pela variável marca pessoal.

com a população. Segundo os autores, esta amostra deverá ser encorajada a dar *feedback*, fazer observações e sugestões de melhoria do questionário, bem como, a cada uma das perguntas e, somente após uma análise cuidadosa das respostas dadas, o investigador deverá finalizar a redação definitiva do questionário. Similarmente, Lakatos e Marconi (2003) afirmam que uma vez elaborado o questionário, o procedimento mais utilizado para averiguar a sua validade é o pré-teste, que consiste em testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população ou da amostra, antes de ser aplicado, definitivamente, para evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso. Para os autores, o objetivo é verificar até que ponto esses instrumentos têm condições de garantir resultados fiáveis, visto que, sua aplicação poderá evidenciar possíveis erros e permitirá a reformulação de eventual falha no questionário definitivo, sendo suficiente realizar a mensuração em 5 ou 10% do tamanho da amostra.

Considerando estes aspectos, foi administrado um pré-teste do questionário elaborado na ferramenta *Google Forms*, aplicado a 30 pessoas localizadas, no Brasil e em Portugal, no período de 09 a 11 de dezembro de 2018. Para este teste preliminar a amostra selecionada foi de estudantes e trabalhadores. Como meio de divulgação, foi escolhida a rede social *Facebook*.

O principal objetivo deste pré-teste foi medir o tempo de preenchimento do formulário, que ficou com uma média de 10 a 15 minutos, e o entendimento das questões, já que, todas foram traduzidas do inglês pela investigadora e poderia haver alguma possível falha de entendimento do português do Brasil pelos portugueses. No entanto, não houve retorno negativo com relação à linguagem utilizada.

A análise estatística inicial foi realizada no *software* IBM SPSS versão 25, sendo possível verificar o alfa de Cronbach de cada variável utilizada no modelo e a correlação entre os itens das escalas. Apenas a variável controle de *locus* interno apresentou o alfa de Cronbach inferior a 0,8 (0,759), demonstrando que haveria fiabilidade e consistência interna nas escalas utilizadas. Em relação à correlação entre os itens, apenas as variáveis otimismo e personalidade de marca apresentaram questões com o índice de correlação menor que 0,25, demonstrando uma possível necessidade de alteração mínima dos itens.

Assim, o item 3 da variável controle de *locus* interno foi alterado de “Eu sinto que posso ter algum controle sobre a minha vida” para “Eu posso muito bem determinar o que vai acontecer na minha vida” e o item 6 da variável otimismo foi modificado de “Eu gosto de me manter ocupado” para “É importante me manter ocupado”. Acredita-se que as alterações realizadas permitiram um melhor entendimento das afirmativas. Não houve

alteração dos itens da escala referente à personalidade de marca, devido a sua grande utilização em estudos de *marketing*.

#### 4.4. Análise fatorial exploratória

Com o término da recolha de dados, a análise fatorial exploratória (AFE) foi feita no *software* IBM SPSS versão 25, fornecido pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, contemplando uma base de dados com 473 respostas. Lisboa, Augusto e Ferreira (2012) entendem que o objetivo essencial da análise fatorial é simplificar um conjunto complexo de dados, isto é, descrever, se possível, as relações de covariância entre as variáveis em termos de um número reduzido de quantidades aleatórias subjacentes, mas não observáveis, chamadas fatores.

Damásio (2012) sugere que a AFE é um conjunto de técnicas que têm como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas. O autor pontua que, como pressuposto desta análise, deve-se observar se a base de dados é passível de fatoração e, para isso, existem dois métodos de avaliação que são mais comumente utilizados: o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. Segundo o autor, o KMO é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens que pode estar sendo explicada por uma variável latente, sendo que o seu valor pode variar de zero a um. O autor menciona que valores iguais ou próximos a zero indicam que a soma das correlações parciais dos itens avaliados é bastante alta em relação à soma das correlações totais e, possivelmente, tal análise será inapropriada. Conforme a tabela 13, é possível verificar os critérios para a estatística KMO.

Tabela 13 - Critérios para a estatística KMO

KMO	Análise Fatorial
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Lisboa *et al.* (2012: 367)

Para Damásio (2012), o Teste de Esfericidade de Bartlett avalia em que medida a matriz de (co)variância é similar a uma matriz-identidade (os elementos da diagonal principal tem valor igual a um, e os demais elementos da matriz são aproximadamente

zero, ou seja, não apresentam correlações entre si). De acordo com o autor, através deste teste também é possível avaliar a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados, e além disso, valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância  $p < 0,05$  indicam que a matriz é fatorável, rejeitando-se a hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz-identidade. De acordo com Field (2009), o Teste de Esfericidade de Bartlett, além de verificar se a matriz é proporcional a uma matriz identidade, testa se os elementos da diagonal da matriz de variâncias-covariâncias são iguais e se os elementos fora da diagonal são aproximadamente zero. Ainda segundo o autor, se a matriz de correlação da população se parece com a matriz de identidade, significa que cada variável se correlaciona, pessimamente, com todas as outras variáveis (isto é, todos os coeficientes de correlação estão próximos de zero), o que significaria que todas as variáveis são perfeitamente independentes (todos os coeficientes de correlação seriam zero).

Segundo a literatura, no próximo passo da AFE, deve-se realizar a extração dos fatores. Assim, foi escolhida a técnica de extração análise dos componentes principais, que segundo Field (2009), é utilizada para determinar que componentes lineares existem dentro dos dados e como uma variável particular pode contribuir com aquele componente. Conforme Lisboa *et al.* (2012), a análise dos componentes principais tem como propósito explicar a estrutura das variâncias e covariâncias através das combinações lineares das variáveis originais. Segundo os autores, a análise fatorial pode ser vista como uma extensão da análise das componentes principais, uma vez que ambas, podem ser encaradas como aproximações à matriz de covariâncias. Os autores afirmam que na análise de componentes principais, parte-se do pressuposto que toda a variabilidade de uma variável deve ser utilizada, enquanto que, na análise fatorial, considera-se apenas a variabilidade que uma variável tem em comum com as restantes variáveis do modelo. Por fim, foi utilizado o critério de Kaiser-Guttman, mais conhecido como *eigenvalue*  $> 1$ . Segundo Damásio (2012), tal critério propõe uma avaliação rápida e objetiva do número de fatores a serem retidos, isto é, cada fator retido apresenta um *eigenvalue* que se refere ao total de variância explicada por este fator. Para o autor, a soma total dos *eigenvalues* é sempre igual ao número de itens utilizados na análise e, assim, um componente com *eigenvalue*  $< 1$  apresenta um total de variância explicada menor do que um único item, portanto, apenas fatores com *eigenvalue*  $> 1$  são retidos.

Em seguida, torna-se necessário selecionar a rotação de fatores. Field (2009) afirma que a interpretação dos fatores pode ser melhorada através da rotação, pois a mesma



maximiza a carga de cada variável em um dos fatores extraídos, enquanto minimiza a carga nos demais. Segundo o autor, esse processo torna mais claro quais variáveis se relacionam com cada fator e a rotação é realizada através da mudança dos valores absolutos das variáveis, enquanto mantêm constantes seus valores diferenciais. Para este estudo foi selecionada a rotação ortogonal, que significa que os fatores são rotacionados, porém se mantêm independentes, não correlacionados; usando a modalidade *varimax*, que, ainda de acordo com Field (2009), tenta maximizar a dispersão das cargas dentro dos fatores. Desta forma, segundo o autor, tal método tenta agregar um menor número de variáveis sobre cada fator resultando em mais aglomerados de fatores interpretáveis.

Para finalizar a AFE, foi utilizada a opção *exclude cases listwise* para retirar da análise os casos em que um participante omite dados, tendo sua resposta excluída em todas as variáveis. Também foi selecionada a opção para suprimir os coeficientes abaixo de 0,4. Figueiredo Filho e da Silva Júnior (2010) defendem que a mesma variável não pode contribuir para a construção de fatores distintos e, portanto, adota-se 0,40 como limite aceitável da contribuição da variável na criação do fator com o objetivo de evitar o problema da indeterminação da relação entre variáveis e fatores.

Além dos testes acima citados, também foi realizada a análise de fiabilidade dos dados. Para Marôco e Garcia-Marques (2013), a fiabilidade de uma medida refere-se à capacidade da mesma ser consistente, sendo que, se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável. Damásio (2012) menciona que o cálculo do índice de consistência interna, por meio do alfa de Cronbach, é o método mais utilizado, em estudos transversais, quando as medições são realizadas em apenas um único momento. Segundo o autor, este índice avalia o grau em que os itens de uma matriz de dados estão correlacionados entre si e é influenciado tanto pelo valor das correlações dos itens, quanto pelo número de itens avaliados. As diretrizes para interpretação dos valores do índice sugerem uma variação entre 0 e 1, conforme a tabela a seguir.

Tabela 14 - Interpretação dos valores do alpha de Cronbach

Valor para alpha de Cronbach	Consistência da escala
Maior do que 0,90	Excelente
Maior que 0,80	Boa
Maior que 0,70	Aceitável
Maior que 0,60	Questionável
Maior que 0,50	Pobre
Menor que 0,50	Inaceitável

Fonte: Damásio (2012: 223)

A partir da análise fatorial exploratória realizada, verificou-se a fiabilidade dos dados conforme o alpha de Cronbach. Os resultados foram favoráveis, já que, a maioria das variáveis estão próximas ou acima de 0,8, o que significa uma boa consistência dos itens que compõem as escalas. Field (2009) menciona que, em uma escala confiável, todos os itens devem se correlacionar com o total e, assim, se quaisquer destes valores forem menores do que, aproximadamente, 0,3 significa que um item específico não se correlaciona muito bem com toda a escala. Quando analisadas as correlações entre os itens, todos tiveram índices maiores do que 0,3, o que demonstra boas correlações.

Os testes de adequação apontaram que a base de dados é passível de fatoração, visto que, todas as variáveis apresentaram o índice de KMO superior a 0,7; à exceção da dimensão 4 da variável personalidade de marca com índice igual a 0,5. Como tal exceção refere-se a uma dimensão, o mesmo foi considerado aceitável. Conforme o Teste de Esfericidade de Bartlett aplicado, todas as variáveis apresentaram a significância igual a zero, rejeitando-se a hipótese nula.

Portanto, concluiu-se que a base de dados é passível de fatoração, consistente internamente e confiável. Nota-se que o indicador ética, acrescentado na métrica da variável personalidade de marca, mostrou aderência ao construto.

Por fim, torna-se necessário determinar o número de fatores que precisam ser extraídos. Para tal, foi identificado o número de fatores que maximizavam a quantidade de variância total explicada. De acordo com Marôco (2014), a AFE considera apenas os itens que apresentaram uma variância explicada ou pesos fatoriais acima de 0.5. Portanto, como todas as variáveis apresentaram a variância explicada acima de 50%, nenhum fator foi extraído. A tabela 15 com a constituição final das variáveis pode ser vista a seguir.

Tabela 15 - Tabela de constituição final das variáveis

Variável	No de itens	Itens	Alpha de Cronbach	Correlação entre itens	KMO	Bartlett's Test	No de dimensões	% da variância explicada
Ambiente Educacional (AE)	4	AE1	0,915	0,824	0,855	0,000	1	79,622
		AE2		0,801				
		AE3		0,798				
		AE4		0,795				
Controle de Locus Interno (CLI)	5	CLI1	0,900	0,730	0,885	0,000	1	71,603
		CLI2		0,773				
		CLI3		0,776				
		CLI4		0,728				
		CLI5		0,757				
Proatividade (PRO)	10	PRO1	0,913	0,660	0,915	0,000	1	56,365
		PRO2		0,721				
		PRO3		0,634				
		PRO4		0,632				
		PRO5		0,714				
		PRO6		0,656				
		PRO7		0,676				
		PRO8		0,724				
		PRO9		0,717				
		PRO10		0,690				
Criatividade (CRI)	13	CRI1	0,950	0,773	0,951	0,000	1	63,063
		CRI2		0,726				
		CRI3		0,729				
		CRI4		0,792				
		CRI5		0,768				
		CRI6		0,586				
		CRI7		0,692				
		CRI8		0,788				
		CRI9		0,694				
		CRI10		0,790				
		CRI11		0,803				
		CRI12		0,824				
		CRI13		0,804				
Otimismo (OT)	10	<b>OT Total</b>	<b>0,885</b>		<b>0,874</b>	<b>0,000</b>	<b>2</b>	<b>68,303</b>
		OT_D1_1	0,886	0,643	0,878	0,000	1	64,090
		OT_D1_2		0,723				
		OT_D1_3		0,716				
		OT_D1_4		0,646				
		OT_D1_5		0,758				
		OT_D1_6	0,727					
		OT_D2_1	0,885	0,724	0,793	0,000	1	74,423
		OT_D2_2		0,779				
		OT_D2_3		0,758				
OT_D2_4	0,736							
Marca Pessoal (MP)	11	<b>MP Total</b>	<b>0,846</b>		<b>0,840</b>	<b>0,000</b>	<b>3</b>	<b>69,225</b>
		MP_D1_1	0,757	0,593	0,755	0,000	1	58,472
		MP_D1_2		0,599				
		MP_D1_3		0,474				
		MP_D1_4		0,569				
		MP_D2_1	0,870	0,710	0,721	0,000	1	79,426
		MP_D2_2		0,803				
		MP_D2_3		0,745				
		MP_D3_1	0,857	0,648	0,825	0,000	1	70,324
		MP_D3_2		0,700				
MP_D3_3	0,731							
MP_D3_4	0,733							
Satisfação com a vida (SCV)	5	SCV1	0,890	0,784	0,867	0,000	1	70,661
		SCV2		0,746				
		SCV3		0,808				
		SCV4		0,733				
		SCV5		0,625				
Empregabilidade e Percebida (EP)	3	EP1	0,905	0,780	0,742	0,000	1	84,115
		EP2		0,849				
		EP3		0,806				
Sucesso Profissional (SP)	3	SP1	0,928	0,894	0,730	0,000	1	87,819
		SP2		0,883				
		SP3		0,789				
Personalidade de Marca (PM)	16	<b>PM Total</b>	<b>0,881</b>		<b>0,853</b>	<b>0,000</b>	<b>4</b>	<b>69,333</b>
		PM_D1_1	0,835	0,615	0,796	0,000	1	67,348
		PM_D1_2		0,699				
		PM_D1_3		0,662				
		PM_D1_4		0,700				
		PM_D2_1	0,871	0,727	0,827	0,000	1	72,214
		PM_D2_2		0,776				
		PM_D2_3		0,753				
		PM_D2_4		0,651				
		PM_D3_1	0,843	0,680	0,724	0,000	1	76,129
		PM_D3_2		0,734				
		PM_D3_3		0,713				
		PM_D4_1	0,879	0,784	0,500	0,000	1	89,212
		PM_D4_2		0,784				
		PM_D5_1	0,854	0,708	0,727	0,000	1	77,611
PM_D5_2	0,762							
PM_D5_3	0,714							

#### 4.5. Análise fatorial confirmatória

Após todos os testes realizados na AFE serem considerados positivos, foi possível dar seguimento à análise de equações estruturais utilizando o *software* estatístico IBM SPSS AMOS versão 25, também fornecido pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Marôco (2014) afirma que a Análise de Equações Estruturais (AEE) é uma técnica utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações hipotéticas entre variáveis. Segundo o autor, estas relações são representadas por parâmetros que indicam a magnitude do efeito que as variáveis, ditas independentes, apresentam sobre outras variáveis, ditas dependentes, em um conjunto de hipóteses respeitantes as associações entre as variáveis no modelo, considerando, de forma explícita, os erros de medida. O autor afirma que a AEE é a combinação das técnicas clássicas: de análise fatorial, que define um modelo de medida que operacionaliza variáveis latentes ou construtos; e de regressão linear, que estabelece, no modelo estrutural, a relação entre as diferentes variáveis sob estudo. O autor menciona ainda que a análise fatorial confirmatória (AFC) é usada para avaliar a qualidade do modelo de medida teórico e a estrutura correlacional observada entre os itens, sendo o modelo da AFC igual ao modelo de medida do modelo de equações estruturais.

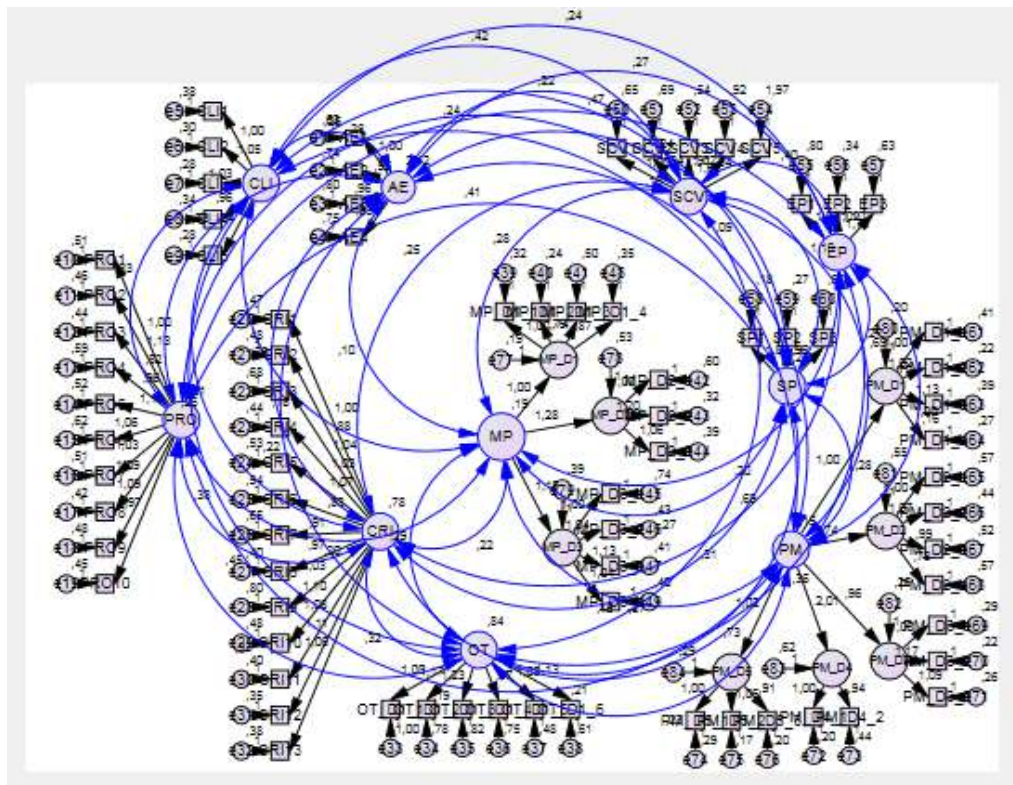
Similarmente, Lisboa *et al.* (2012) entendem que o Modelo de Equações Estruturais (MEE) é constituído pelo modelo de medida e pelo modelo estrutural. Segundo os autores, o modelo de medida foca na quantificação das variáveis latentes, que não podem ser observadas ou medidas diretamente e que são inferidas através de indicadores (variáveis observáveis); já no modelo estrutural, especificam-se as relações de causalidade entre as variáveis latentes.

Hair, Black, Babin e Anderson (2014) afirmam que teorias de medição são representadas por diagramas visuais chamados diagramas de trajetórias, que mostram as ligações entre variáveis específicas e seus itens associados, juntamente com as relações entre os construtos. Os autores apontam que a diferença entre AFE e a AFC, é que a AFE produz um carregamento para cada variável em cada fator, mas na CFA não há cargas cruzadas.

Conforme a figura 11, é possível visualizar o modelo de medida representado graficamente. Para tal, foram identificadas as variáveis latentes e observáveis, bem como, as variáveis não unidimensionais - marca pessoal e personalidade de marca - e também, a

relação entre elas. Hair *et al.* (2014) definem medidas unidimensionais como um conjunto de indicadores que pode ser explicado por apenas um construto subjacente. Nota-se que a dimensão 2 da variável otimismo foi excluída da análise, pois foi considerada desnecessária, visto que, Scheier *et al.* (1994), os autores da escala, utilizaram tais perguntas apenas para preenchimento, não havendo nenhum impacto estatístico em sua retirada. Os termos de erro que, conforme Lisboa *et al.* (2012), representam a proporção da variância das variáveis observáveis que não é explicada pelas variáveis latentes; juntamente com as covariâncias/correlações também foram desenhados.

Figura 11 - Modelo de medida



Lisboa *et al.* (2012) mencionam que a avaliação da qualidade do ajustamento do modelo aos dados deve ser efetuada em dois níveis: (i) ao nível do modelo no seu conjunto e (ii) ao nível dos modelos de medida e estrutural, depois de se ter garantido que todas as estimativas efetuadas são aceitáveis, ou seja, não existindo estimativas infratoras ou impróprias. Assim, tal avaliação será feita a seguir.

## **Avaliação da qualidade do ajustamento do modelo global**

Segundo Hair *et al.* (2014), uma vez que um modelo específico é estimado, o ajuste do modelo compara a teoria à realidade avaliando a similaridade da matriz de covariância estimada (teoria) com a realidade (a matriz de covariância observada). Para Marôco (2014), a fase de avaliação da qualidade do modelo tem como objetivo avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas na amostra do estudo.

Lisboa *et al.* (2012) apontam que, no caso dos MEE, não existe um único teste estatístico que seja aceito, de forma unânime, na literatura, como aquele que melhor avalia a robustez das reações do modelo. Segundo os autores, existem um grande número de medidas que devem ser vistas como complementares para avaliar o ajustamento global do modelo, sendo elas:

1. Medidas absolutas de ajustamento: avaliam a estimação global do modelo, sem comparação com outro modelo. Exemplos: Qui-quadrado ( $\chi^2$ ); *Noncentrality parameter* (NCP); *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA); *Goodness-of-fit Index* (GFI); *Goodness-of-fit Index Ajustado* (AGFI); *Standardised Root Mean Square Residual* (SRMR); N crítico de Hoelter (CN); *Expected Cross-validation Index* (ECVI).

2. Medidas incrementais de ajustamento: comparam o modelo proposto com um modelo base, normalmente, designado como modelo nulo, que estabelece base para outros modelos diferentes. Exemplos: *Normed Fit Index* (NFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI ou NNFI); *Comparative Fit Index* (CFI); *Incremental Fit Index* (IFI).

3. Medidas parcimoniais de ajustamento: ajustam as medidas de ajustamento global e incremental para oferecerem uma comparação entre modelos com diferentes números de parâmetros a estimar, tendo como propósito determinar a proporção do ajustamento conseguida por cada parâmetro estimado. Exemplos: Qui-Quadrado Relativo ( $\chi^2/|g|$ ); *Parsimonious Normed Fit Index* (PNFI); *Parsimonious Goodness-of-Fit Index* (PGFI); *Akaike Information Criterion* (AIC).

Na literatura, a grande maioria dos autores defende que o investigador deve usar medidas das três classes para avaliar o seu modelo. Desta forma, se o modelo revela um bom desempenho em termos de ajustamento aos dados, há um acréscimo de confiança de forma significativa, tanto nas medidas quanto no modelo proposto (Lisboa *et al.*, 2012). Portanto, para esta avaliação foram usados os seguintes indicadores de medidas:

- Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) - teste à significância da função de discrepância minimizada durante o ajustamento do modelo. Medida pouco fiável, pois é fortemente influenciada

pela dimensão da amostra e pelo afastamento da hipótese da normalidade conjunta das variáveis observadas; modelos estimados com amostras grandes podem ser rejeitados se avaliados com base nesta medida; o mesmo acontece aos modelos em que as variáveis observadas se afastam significativamente da normalidade, mesmo que os modelos estejam corretamente especificados (Lisboa *et al.*, 2012).

- *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) - medida com tendência a favorecer modelos mais complexos, uma vez que, modelos com maior número de parâmetros apresentarão sempre igual ou melhor ajustamento do que modelos aninhados com menos parâmetros (Marôco, 2014).

- Qui-quadrado Relativo ( $\chi^2/gl$ ) - o valor esperado dos graus de liberdade<sup>5</sup> é igual ao valor esperado da estatística de teste (Marôco, 2014). O Qui-Quadrado Relativo ( $\chi^2/gl$ ) é uma relação simples de  $\chi^2$  para os graus de liberdade de um modelo. Geralmente, as razões  $\chi^2/gl$  na ordem de 3:1 ou menos estão associadas a modelos de melhor ajuste, exceto em circunstâncias com amostras maiores (maiores que 750) ou outras circunstâncias atenuantes, como um alto grau de complexidade do modelo (Hair *et al.*, 2014).

- *Comparative Fit Index* (CFI) - é um índice de ajuste incremental que é uma versão melhorada do índice de ajuste normalizado (NFI)<sup>6</sup>. Como o CFI tem muitas propriedades desejáveis, incluindo sua relativa, mas não completa, insensibilidade à complexidade do modelo, ele está entre os índices mais utilizados (Hair *et al.*, 2014).

- *Tucker-Lewis Fit Index* (TLI) - muito similar ao CFI, no entanto, o TLI penaliza menos a qualidade do ajustamento pela complexidade do modelo, sendo, geralmente, menor do que o CFI (Marôco, 2014).

- *Incremental Fit Index* (IFI) - o IFI é a versão modificada do NFI, desenhada para se tornar mais independente da dispersão da amostra. Todavia, é mais propensa a apresentar valores mais elevados quando o modelo está mal especificado (Lisboa *et al.*, 2012).

Conforme a tabela 16, é possível visualizar as estatísticas utilizadas e seus respectivos valores de referência:

---

<sup>5</sup> Os graus de liberdade representam a quantidade de informação matemática disponível para estimar os parâmetros do modelo (Hair *et al.*, 2014).

<sup>6</sup> O NFI avalia a percentagem de incremento na qualidade do ajustamento do modelo relativamente ao modelo de independência total ou modelo basal (o pior possível) (Marôco, 2014).

Tabela 16 – Estatísticas e valores de referência

Tipo de Medida	Estatística	Valor de Referência	Fonte
Absoluta	Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	Quanto menor melhor	Marôco (2014:55)
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	>0.10 - Ajustamento inaceitável ]0,05-0,10] - Ajustamento bom ≤0.05 - Ajustamento muito bom	
Parcimonial	Qui-quadrado Relativo ( $\chi^2/gf$ )	>5 - Ajustamento mau ]2;5] - Ajustamento sofrível ]1;2] - Ajustamento bom ~1 - Ajustamento muito bom	
Incremental	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	<0,8 - Ajustamento mau [0,8;0,90[ - Ajustamento sofrível	
	<i>Tucker-Lewis Fit Index (TLI)</i>	[0,9;0,95[ - Ajustamento bom ≥0,95 - Ajustamento muito bom	
	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	≥0.95 - Ajustamento muito bom	

Segundo a literatura, uma vez avaliados os índices de ajustamento do modelo global, torna-se necessário reespecificar o modelo para melhorar significativamente o ajustamento aos dados. Uma prática corrente de reespecificação consiste na modificação do modelo eliminando vias não significativas, libertando parâmetros anteriormente fixos, fixando parâmetros anteriormente livres; e ou correlacionando erros de medida (Marôco, 2014). Hair *et al.* (2014) defendem que um índice de modificação é calculado para cada relação possível que não é estimada em um modelo. De acordo com os autores, esta é uma ferramenta importante para identificar variáveis com indicadores problemáticos, se elas exibirem o potencial para cargas cruzadas. Entretanto, como todos os índices de ajustamento do modelo se encontraram dentro dos valores de referência, não houve necessidade de reespecificar o modelo. Na tabela 19, pode-se verificar os indicadores do modelo de medida.



Tabela 17 – Indicadores do modelo de medida

Índices	Modelo Medida
$\chi^2$	4867,5
gl	2721
IFI	0,911
TLI	0,906
CFI	0,910
RMSEA	0,041
$\chi^2$ /gl	1,789

### **Análise da qualidade do modelo de medida**

De acordo com a literatura, uma vez que os índices de ajustamento global do modelo foram tidos como bons, é preciso checar as variáveis e os seus respectivos indicadores. Nesta avaliação, de acordo com Lisboa *et al.* (2012), é possível ter uma percepção da forma como as variáveis inobserváveis ou latentes estão a ser medidas pelos indicadores selecionados para efeitos de sua medição, isto é, procura-se avaliar a fiabilidade de medida de cada variável latente e, ao mesmo tempo, a fiabilidade de medida de cada indicador.

### **Fiabilidade de medida de cada indicador (*individual-item reliability*)**

“A fiabilidade da medida de cada indicador é calculada pela correlação ao quadrado entre a variável latente e cada um dos seus indicadores” (Lisboa *et al.*, 2012: 435). No AMOS, este cálculo é representado pelo índice *Standardized Regression Weights (SRW)* e é feito para cada item da variável, conforme representado a seguir na tabela 18.

Segundo Marôco (2014), os *softwares* de AEE calculam o  $R^2$  de cada variável manifesta endógena que é igual ou aproximadamente igual ao peso fatorial desta variável ao quadrado, e este valor é particularmente apropriado para avaliar a relevância das variáveis manifestas ou indicadores nos modelos de medida. De acordo com o autor, quando valores de  $R^2$  são inferiores a 0,25, o fator explica menos de 25% da variância da variável manifesta e, portanto, indicam possíveis problemas de ajustamento local com esta variável e devem ser retirados do modelo. Desta forma, nenhum item apresentou *SRW* inferior ao valor de 0,25.

Tabela 18 – Resultados da análise fatorial confirmatória

	SRW	C.R.
<b>Ambiente Educacional</b>	-	-
1. Na minha universidade, conheço / conheci muitas pessoas que iniciaram com sucesso seu próprio negócio.	0,878	-
2. Na minha universidade, as pessoas são / foram encorajadas a colocarem em prática suas próprias ideias.	0,849	24,006
3. Na minha universidade, conheço / conheci muitas pessoas com boas ideias para criar uma nova empresa.	0,843	23,698
4. Eu vivo / vivi em um ambiente que fornece / forneceu uma infraestrutura de apoio para a criação de um negócio próprio.	0,843	23,70
<b>Controle de Locus Interno</b>	-	-
1. Normalmente, eu sou capaz de proteger meus interesses pessoais.	0,779	-
2. A minha vida é determinada por minhas próprias ações.	0,825	19,141
3. Eu sinto que posso ter algum controle sobre a minha vida.	0,828	19,224
4. Quando eu faço planos, eu tenho quase certeza que vou fazê-los funcionar.	0,781	17,922
5. Quando eu obtenho o que eu quero, geralmente, é porque eu trabalhei duro para isso.	0,803	18,515
<b>Proatividade</b>	-	-
1. Eu estou constantemente à procura de novas maneiras de melhorar minha vida.	0,704	-
2. Onde quer que eu esteja, tenho sido uma força poderosa para mudanças construtivas.	0,765	15,803
3. Nada é mais excitante do que ver minhas ideias se transformarem em realidade.	0,661	13,692
4. Se eu vejo algo que eu não gosto, eu conserto.	0,666	13,796
5. Se eu acreditar em algo, não importa quais sejam as chances, farei acontecer.	0,735	15,188
6. Eu adoro destacar-me por minhas ideias, mesmo recebendo críticas.	0,691	14,312
7. Eu sou bom em identificar oportunidades.	0,716	14,818
8. Estou sempre procurando maneiras melhores de fazer as coisas.	0,769	15,871
9. Se eu acredito em uma ideia, nenhum obstáculo me impedirá de fazê-la acontecer.	0,745	15,390
10. Eu posso identificar uma boa oportunidade muito antes do que os outros.	0,719	14,873
<b>Criatividade</b>	-	-
1. Eu sugiro novas formas de atingir metas ou objetivos.	0,789	-
2. Eu tenho novas ideias e práticas para melhorar o meu desempenho.	0,746	17,870
3. Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias de produto.	0,745	17,840
4. Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade.	0,808	19,835
5. Eu sou uma boa fonte de ideias criativas.	0,792	19,310
6. Eu não tenho medo de correr riscos.	0,601	13,764
7. Eu promovo e defendo ideias para os outros.	0,706	16,680
8. Quando surgem oportunidades, eu demonstro criatividade no trabalho.	0,805	19,755
9. Eu desenvolvo planos e cronogramas adequados para implementar novas ideias.	0,713	16,900
10. Eu costumo ter ideias novas e inovadoras.	0,815	20,070
11. Eu apresento soluções criativas para os problemas.	0,834	20,715
12. Eu costumo ter uma abordagem nova para resolver os problemas.	0,855	21,427
13. Eu sugiro novas maneiras de executar as tarefas de trabalho.	0,834	20,702
<b>Otimismo</b>	-	-
1. Em tempos de incerteza, eu, geralmente, espero o melhor.	0,675	-
2. Se algo pode dar certo para mim, vai dar.	0,771	14,892
3. Eu sou sempre otimista sobre o meu futuro.	0,780	15,042
4. Normalmente, eu espero que as coisas ocorram bem.	0,674	13,238
5. Eu conto com coisas boas acontecendo para mim.	0,819	15,662
6. Em geral, eu espero mais coisas boas do que ruins acontecendo para mim.	0,798	15,328
7. É fácil para mim relaxar.	-	-
8. Eu aproveito bastante os meus amigos.	-	-
9. Eu gosto de me manter ocupado.	-	-
10. Eu não me chateio facilmente.	-	-

Tabela 18 – Resultados da análise fatorial confirmatória (continuação)

	SRW	C.R.
<b>Marca Pessoal</b>	-	-
<b>1. Autenticidade de Marca</b>	0,710	-
1. Mesmo que outros me critiquem ou me rejeitem, eu tento agir de maneira consistente com meus valores.	0,738	-
2. Eu me preocupo com abertura e honestidade nos meus relacionamentos.	0,711	13,073
3. Em geral, eu não dou muita importância ao que os outros pensam sobre mim.	0,546	10,395
4. Independente da situação, as pessoas podem contar comigo sendo quem eu sou.	0,678	12,613
<b>2. Ligação Afetiva</b>	0,615	8,641
5. As pessoas não gostarão se eu for retirado de minhas funções de forma definitiva.	0,765	-
6. Seria difícil para os outros me perder para sempre.	0,89	19,095
7. Quando não estou por perto, as pessoas sentem a minha falta.	0,844	18,532
<b>3. Autodeterminação</b>	0,642	8,51
8. As pessoas não se sentem controladas e pressionadas na minha presença.	0,689	-
9. Eu sinto uma proximidade com os outros.	0,793	15,076
10. Eu faço os outros se sentirem despreocupados.	0,820	15,460
11. Eu faço pessoas se sentirem livres para serem quem elas são.	0,802	15,203
<b>Satisfação com a Vida</b>	-	-
1. Minha vida está muito próxima do ideal.	0,849	-
2. As condições da minha vida são excelentes.	0,825	21,860
3. Eu estou satisfeito(a) com a minha vida.	0,874	23,898
4. Até agora, eu consegui as coisas mais importantes que eu quero na vida.	0,774	19,805
5. Se eu pudesse viver minha vida novamente, eu não mudaria quase nada.	0,654	15,635
<b>Empregabilidade Percebida</b>	-	-
1. Eu acredito que poderia facilmente obter um emprego comparável ao que tenho em outro empregador.	0,828	-
2. Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego de acordo com o meu nível educacional e experiência profissional.	0,929	24,103
3. Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego que me desse um alto nível de satisfação.	0,863	22,595
<b>Sucesso Profissional</b>	-	-
1. Eu me sinto satisfeito(a) com o progresso que eu fiz na minha carreira até agora.	0,962	-
2. Eu me sinto satisfeito(a) com as conquistas que tive na minha carreira até agora.	0,942	40,837
3. Eu me sinto satisfeito(a) com o nível de rendimento que eu alcancei nesta fase da minha carreira.	0,814	26,913
<b>Personalidade de Marca</b>	-	-
<b>1. Sinceridade</b>	0,659	-
Realista	0,675	-
Honesta	0,789	14,365
Saudável	0,728	13,510
Alegre	0,807	14,576
<b>2. Entusiasmo</b>	0,672	8,984
Ousada	0,800	-
Espirituosa	0,850	19,762
Imaginativa	0,810	18,766
Atualizada	0,720	16,293
<b>3. Competência</b>	0,593	8,184
Confiável	0,761	-
Inteligente	0,842	16,959
Bem Sucedida	0,802	16,524
<b>4. Sofisticação</b>	0,703	9,5910
Alto Nível	0,928	-
Charmosa	0,845	18,398
<b>5. Robustez</b>	0,595	8,2810
Espírito Livre	0,776	-
Firme	0,865	18,183
Ética	0,805	17,410

### Fiabilidade de medida de cada variável latente (*composite reliability - CR*)

“A fiabilidade de medida de cada variável latente avalia a forma como uma determinada variável latente está a ser medida pelos indicadores selecionados. A medida deve ser calculada para cada uma das variáveis latentes com indicadores múltiplos e para que possa aceitar a hipótese de sua fiabilidade é usual sugerir-se valores acima de 0,7” (Lisboa *et al.*, 2012:436). Hair *et al.* (2014) afirmam que a fiabilidade também é um indicador de validade convergente, na qual os itens que são indicadores de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma alta proporção de variância em comum. Os autores mencionam que existem alguns debates em torno do melhor indicador para aferir a fiabilidade, no entanto, o coeficiente alfa de Cronbach permanece uma estimativa

comumente aplicada. Ainda segundo os autores, o valor para qualquer estimativa de fiabilidade maior que 0,7 sugere boa fiabilidade, valores entre 0,6 e 0,7 podem ser aceitáveis, desde que outros indicadores da validade de um modelo sejam bons.

Conforme pode ser visto, na tabela 19, foram calculados os indicadores CR e alpha de Cronbach, cuja escala já foi citada anteriormente no item 4.4. A maioria dos itens apontou resultados acima de 0,7, para ambos os critérios, ampliando a garantia de consistência interna dos itens. Como exceção, apresentou-se apenas a variável criatividade marca pessoal (0,694) que, conforme a literatura, o valor pode ser considerado aceitável. Os valores do alpha de Cronbach representados de azul claro, na diagonal da tabela, permaneceram os mesmos da AFE, visto que, não houve necessidade de retirar itens do modelo de medida inicial.

#### **Variância média extraída (*average variance extracted - AVE*)**

“A variância média extraída avalia a proporção da variância dos indicadores afetos à medição de uma determinada variável latente explicada por essa variável latente. A medida também deve ser calculada para cada uma das variáveis latentes com indicadores múltiplos e para que possa aceitar a hipótese de sua fiabilidade é usual sugerir-se valores acima de 0,5” (Lisboa *et al.*, 2012:436). Hair *et al.* (2014) mencionam que a variância média extraída (AVE) é calculada como o total de todas as cargas fatoriais padronizadas quadradas (correlações múltiplas ao quadrado) divididas pelo número de itens. Conforme os autores, uma AVE de 0,5 ou superior sugere convergência adequada e, quando for inferior a 0,5, indica que, em média, mais erros permanecem nos itens do que a variância explicada pela estrutura de fatores latentes imposta à medida.

Conforme a tabela 19, verificou-se que a maioria das variáveis apresentaram resultados acima de 0,5, sendo possível afirmar que os indicadores representam as variáveis latentes. As duas únicas exceções foram a variável marca pessoal (0,431) e a variável personalidade de marca (0,417), que se encontram com valores próximos ao desejado.

Tabela 19 - Desvio padrão, matriz de correlações e alpha de Cronbach – CFA Final

Variável	Desvio Padrão	AE	CLI	PRO	CRI	OT	MP	SCV	EP	SP	PM	AVE	CR
Ambiente Educacional (AE)	1,455	0,915										0,728	0,915
Controle de Locus Interno (CLI)	0,763	0,231	0,900									0,646	0,901
Proatividade (PRO)	0,711	0,222	0,607	0,913								0,516	0,914
Criatividade (CRI)	0,883	0,225	0,391	0,718	0,950							0,601	0,951
Otimismo (OT)	0,915	0,162	0,541	0,513	0,391	0,886						0,570	0,888
Marca Pessoal (MP)	0,442	0,153	0,541	0,635	0,561	0,711	0,846					0,431	0,694
Satisfação com a Vida (SCV)	1,294	0,115	0,430	0,300	0,216	0,586	0,482	0,890				0,638	0,897
Empregabilidade Percebida (EP)	1,323	0,141	0,241	0,251	0,268	0,299	0,345	0,235	0,905			0,764	0,907
Sucesso Profissional (SP)	1,505	0,111	0,410	0,385	0,281	0,529	0,402	0,612	0,344	0,928		0,825	0,934
Personalidade de Marca (PM)	0,387	0,152	0,528	0,676	0,612	0,662	0,855	0,539	0,314	0,489	0,881	0,417	0,781

Nota: Alpha de Cronbach em azul claro; AVE: Variância Média Extraída; CR: Fiabilidade Composita

## **Validade discriminante**

Segundo Marôco (2014), a validade é a propriedade do instrumento ou escala de medida que avalia se esta mede ou operacionaliza o construto ou variável latente, que se pretende avaliar. O autor afirma que a validade discriminante avalia se os itens que refletem um fator não estão correlacionados com outros fatores, ou seja, os fatores definidos por cada conjunto de itens são distintos.

De acordo com Lisboa *et al.* (2012), a validade discriminante avalia a extensão com que os indicadores afetos à medição das variáveis latentes diferentes se encontram correlacionados entre si e, conseqüentemente, a extensão com que as variáveis latentes independentes se encontra correlacionada entre si. Os autores apontam que para realizar o teste da validade discriminante pode-se avaliar a correlação entre variáveis latentes com a variância média extraída, em que pode-se concluir a validade discriminante das variáveis latentes, se a correlação ao quadrado entre elas for inferior à variância média extraída.

Similarmente, Hair *et al.* (2014) definem a validade discriminante como a extensão em que um construto é verdadeiramente distinto de outros construtos e, portanto, a alta validade discriminante fornece evidências de que uma variável é única e captura alguns fenômenos que outras medidas não captam. Segundo os autores, uma forma de avaliar a validade discriminante é comparar a variância média extraída de duas variáveis com o quadrado da estimativa de correlação entre essas duas variáveis, sendo que a AVE individual deve ser maior que a estimativa de correlação quadrada. Os autores afirmam que a validade discriminante significa que os itens medidos individuais devem representar apenas uma variável latente.

Desta forma, foi realizado o teste da validade discriminante, no modelo, e verificou-se que a maioria das correlações ao quadrado entre as variáveis são inferiores à variância média extraída individual (AVE), conforme demonstrado no anexo II. Como exceção apareceram as correlações entre as variáveis otimismo e marca pessoal; marca pessoal e personalidade de marca; proatividade e personalidade de marca; e otimismo e personalidade de marca, em que o valor da correlação ao quadrado apresentou-se superior ao valor da AVE de pelo menos uma das variáveis que compõe a correlação.

No entanto, de acordo com as sugestões de Fornell e Larcker (1981), o modelo pode ser testado, exclusivamente, com duas variáveis, com a correlação fixada em 1, e comparar se o modelo é melhor quando a correlação não é fixada em 1, o que significa que há validade discriminante, uma vez que a correlação é estatisticamente diferente de 1. De forma separada, foi testado um modelo com as variáveis otimismo e marca pessoal. No

primeiro momento, calculou-se o qui-quadrado do modelo e depois fixou-se a correlação em 1,0, gerando um novo qui-quadrado. Como o valor do qui-quadrado do modelo livre de especificações mostrou-se inferior ao valor do qui-quadrado do modelo com a correlação fixa em 1,0, conclui-se que há validade discriminante, uma vez que a correlação é estatisticamente diferente de 1. Tal método também foi aplicado às correlações das variáveis que apresentaram divergência no primeiro teste, tendo sido obtido o mesmo resultado, conforme pode ser visto na tabela 20. Portanto, com a realização deste segundo teste, conclui-se que há validade discriminante para todas as variáveis pertencentes ao modelo.

Tabela 20 – Resultados validade discriminante (teste 2)

1		2	$\chi^2$ Livre	$\chi^2$ Fixo
Otimismo	<-->	Marca Pessoal	300,9	426,9
Marca Pessoal	<-->	Personalidade de Marca	687,2	912,0
Proatividade	<-->	Personalidade de Marca	809,3	1006,4
Otimismo	<-->	Personalidade de Marca	463,4	607,4





## Capítulo 5 – Análise dos resultados

### 5.1. Resultados do ajustamento do modelo estrutural

Após assegurar a qualidade do modelo de medida, nesta etapa, pretende-se analisar a plausibilidade do modelo estrutural.

De acordo com Lisboa *et al.* (2012), no modelo estrutural, cada uma das variáveis latentes endógenas (dependentes) é expressa em função de variáveis latentes exógenas (independentes), bem como, de outras variáveis latentes endógenas (dependentes) e, ao mesmo tempo, se reconhece através da inclusão do termo de erro, a possibilidade de existirem outros determinantes das variáveis em análise. Para Marôco (2014), o MEE é composto pelo modelo de medida, que define a forma como as variáveis latentes são operacionalizadas, e pelo modelo estrutural, que define as relações causais ou de associação entre variáveis latentes. Segundo Hair *et al.* (2014), um modelo de medida representa todos os construtos com relações não causais ou correlacionais entre eles, enquanto que o modelo estrutural aplica a teoria estrutural especificando quais construtos estão relacionados entre si e a natureza de cada relacionamento.

Deste modo, após serem estabelecidas as hipóteses propostas na investigação, a seguir é possível verificar os resultados obtidos por meio da estimação do modelo estrutural.

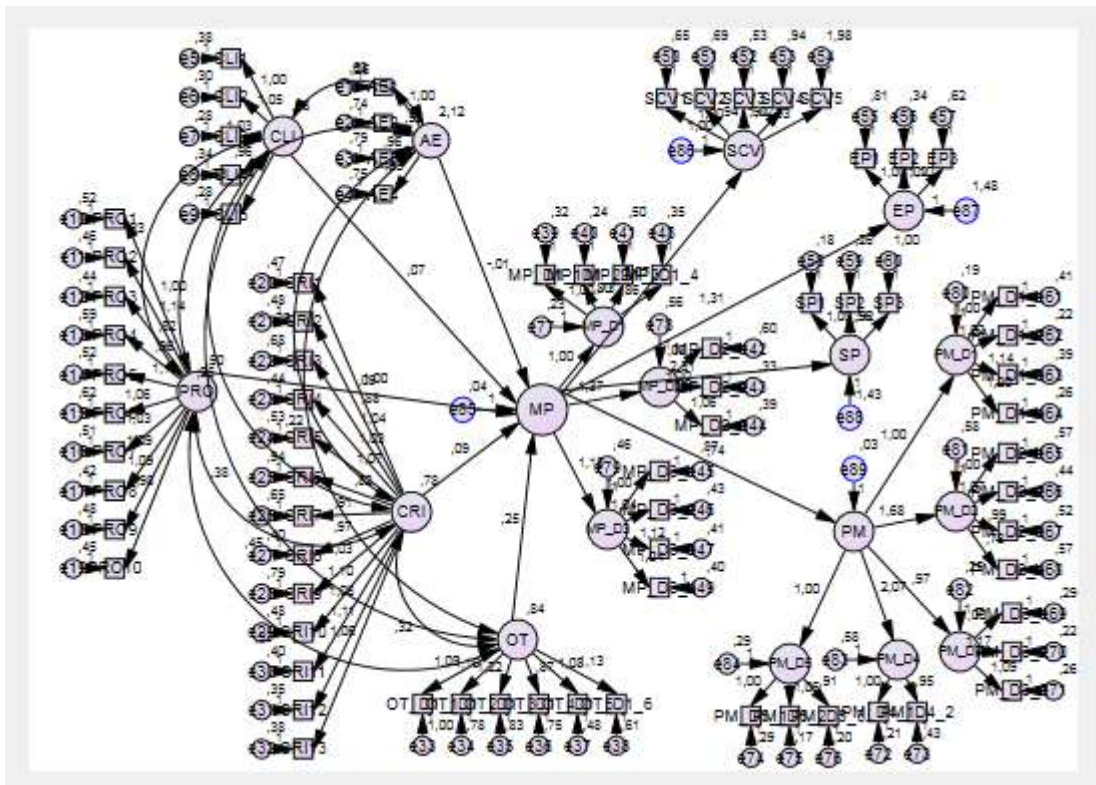
Tabela 21 – Índices de ajustamento do modelo estrutural

Índices	Modelo Estrutural
$\chi^2$	5032,5
gl	2747
IFI	0,905
TLI	0,901
CFI	0,905
RMSEA	0,042
$\chi^2/gl$	1,832

Ainda que alguns valores do ajustamento do modelo estrutural tenham diminuído em relação ao modelo de medida, pode-se afirmar que o modelo estrutural apresenta índices de ajustamento adequados, sendo eles:  $\chi^2 = 5032,5$ ;  $gl = 2747$  IFI = 0,905; TLI = 0,901; CFI = 0,905; RMSEA = 0,042 e  $\chi^2/gl = 1,832$ .

Conforme a tabela 16 do item 4.5, os valores estão em conformidade com os parâmetros e o modelo, portanto, pode ser considerado bom. A seguir, é possível verificar o modelo estrutural.

Figura 12 – Modelo estrutural



Ressalta-se que também foram testados outros dois modelos: o primeiro com a variável marca pessoal autêntica no lugar da variável marca pessoal; e o segundo, contemplando as duas variáveis, sendo a variável marca pessoal autêntica um consequente da marca pessoal. Entretanto, optou-se por apresentar o modelo supracitado, pois, conforme a literatura, a autenticidade foi considerada como um elemento que faz parte da marca pessoal e, além disso, os resultados obtidos com o modelo com a variável marca pessoal, exclusivamente, foram mais consistentes do que os demais. A escala da variável marca pessoal autêntica pode ser vista no anexo III desta dissertação.

## 5.2. Teste de hipóteses

Em seguida, é possível visualizar os resultados referentes ao teste de hipóteses, considerando os índices *SRW* (*Standardized Regression Weights*) e *p* para confirmar se as hipóteses são ou não estatisticamente significativas para os níveis habituais de significância.

Tabela 22 - Resultados do teste de hipóteses

				Amostra Total			Brasil			Portugal		
				<i>SRW</i>	<i>p</i>	Teste	<i>SRW</i>	<i>p</i>	Teste	<i>SRW</i>	<i>p</i>	Teste
H1	Ambiente Educacional	--->	Marca Pessoal	-0,023	0,533	NS	-0,068	0,219	NS	0,013	0,800	NS
H2	Controle de <i>Locus</i> Interno	--->	Marca Pessoal	0,140	0,008	***	0,018	0,816	NS	0,270	***	***
H3	Proatividade	--->	Marca Pessoal	0,165	0,015	**	0,082	0,368	NS	0,193	0,050	**
H4	Criatividade	--->	Marca Pessoal	0,191	***	***	0,227	0,004	***	0,193	0,025	**
H5	Otimismo	--->	Marca Pessoal	0,568	***	***	0,715	***	***	0,431	***	***
H6	Marca Pessoal	--->	Satisfação com a Vida	0,634	***	***	0,631	***	***	0,614	***	***
H7	Marca Pessoal	--->	Empregabilidade Percebida	0,394	***	***	0,461	***	***	0,318	***	***
H8	Marca Pessoal	--->	Sucesso Profissional	0,608	***	***	0,592	***	***	0,583	***	***
H9	Marca Pessoal	--->	Personalidade de Marca	0,886	***	***	0,786	***	***	0,948	***	***

Nota: (\*\*\*) =  $p < 0,01$ ; (\*\*) =  $p < 0,05$ ; (\*) =  $p < 0,1$ ; (NS: não suportada) =  $p > 0,1$ .

Ao analisarmos o total da amostra, todas as hipóteses puderam ser confirmadas, exceto H1 ( $SRW=-0,023$  e  $p=0,533$ ), rejeitando-se a relação entre ambiente educacional e marca pessoal. A relação controle de *locus* interno e marca pessoal foi confirmada ( $SRW=0,140$  e  $p=0,008$ ) e foi encontrado suporte estatístico para a relação proatividade e marca pessoal ( $SRW=0,165$  e  $p=0,015$ ). As relações entre criatividade e marca pessoal ( $SRW=0,191$  e  $p<0,01$ ) e otimismo e marca pessoal ( $SRW=0,568$  e  $p<0,01$ ) também foram confirmadas. As hipóteses de relação entre marca pessoal e satisfação com a vida ( $SRW=0,634$  e  $p<0,01$ ), marca pessoal e empregabilidade percebida ( $SRW=0,394$  e  $p<0,01$ ), marca pessoal e sucesso profissional ( $SRW=0,608$  e  $p<0,01$ ) e marca pessoal e personalidade de marca ( $SRW=0,886$  e  $p<0,01$ ) revelaram impactos estatisticamente positivos e significativos.

Em uma segunda etapa de análise, foram definidos dois grupos de acordo com os países participantes da amostra: Brasil e Portugal. No que diz respeito ao ambiente educacional, não ficou aqui demonstrado sua influência direta na construção da marca pessoal para ambos os países participantes da amostra ( $SRW=-0,068$   $p=0,219$  e  $SRW=0,013$  e  $p=0,800$ ). Portanto, o ambiente educacional não contribuiu para a construção de uma marca pessoal, sendo rejeitada a hipótese 1.

Quanto ao controle de *locus* interno, encontramos suporte estatístico para a hipótese 2, apenas para Portugal ( $SRW=0,270$  e  $p<0,01$ ). Entretanto, para o Brasil rejeitou-se a relação entre controle de *locus* interno e a marca pessoal ( $SRW=0,018$  e  $p=0,816$ ).

Do mesmo modo, confirmou-se a relação entre proatividade e a marca pessoal (H3) apenas para a Portugal ( $SRW=0,193$  e  $p=0,050$ ). Já para o Brasil, a proatividade não apresenta efeito estatístico significativo na marca pessoal ( $SRW=0,082$  e  $p=0,368$ ).

Através da análise do modelo estrutural, também foi possível verificar uma relação positiva entre a criatividade e a marca pessoal, confirmando a hipótese 4 para os dois países participantes da amostra ( $SRW=0,227$  e  $p=0,004$ ;  $SRW=0,193$  e  $p=0,025$ ).

Finalmente, quando verificamos o impacto do otimismo sobre a marca pessoal, fica evidente a relação positiva para ambos os países participantes da amostra ( $SRW=0,715$  e  $p<0,01$ ;  $SRW=0,431$  e  $p<0,01$ ), confirmando a hipótese 5.

Em relação aos consequentes da marca pessoal, tal como previsto, foi possível constatar o impacto estatisticamente positivo da marca pessoal na satisfação com a vida tanto para o Brasil quanto para Portugal ( $SRW=0,631$  e  $p<0,01$ ;  $SRW=0,614$  e  $p<0,01$ ), confirmando a hipótese 6.

Tal como previsto na formulação da hipótese 7, confirmamos a relação positiva entre marca pessoal e empregabilidade percebida, sendo o efeito corroborado em ambos os países participantes da amostra ( $SRW=0,461$  e  $p<0,01$ ;  $SRW=0,318$  e  $p<0,01$ ).

Quanto à influência da marca pessoal no sucesso profissional, conforme previsto na hipótese 8, evidenciou-se uma relação estatisticamente positiva para os dois países participantes da amostra ( $SRW=0,592$  e  $p<0,01$ ;  $SRW=0,583$  e  $p<0,01$ ).

Por fim, verificou-se que a marca pessoal relaciona-se positivamente com a personalidade de marca, já que, os resultados foram consistentes em ambos os países ( $SRW=0,786$  e  $p<0,01$ ;  $SRW=0,948$  e  $p<0,01$ ).

Portanto, os resultados parecem oferecer uma contribuição significativa, já que, apenas a variável ambiente educacional mostrou não ter relação direta com a marca pessoal para a totalidade da amostra e para ambos os países participantes, rejeitando-se a hipótese

(H1). Entretanto, tanto para o total da amostra quanto para o Brasil a variável exibiu um efeito negativo ao invés de positivo. Além disso, pode-se concluir que, como os antecedentes controle de *locus* interno e proatividade, embora apresentem uma relação positiva para a amostra total, mostraram-se divergentes entre os países participantes (H2 e H3), sendo necessário aprofundar o conhecimento mediante pesquisas futuras. Já as variáveis criatividade e otimismo demonstraram efeitos estatisticamente positivos em sua relação com a variável marca pessoal, conforme evidenciado nos resultados (H4 e H5). Em relação aos consequentes da marca pessoal, todas as hipóteses formuladas foram confirmadas (H6, H7, H8 e H9), demonstrando assim, o impacto estatisticamente positivo da marca pessoal na satisfação com a vida, na empregabilidade percebida, no sucesso profissional e na personalidade de marca.

### **5.3. Discussão dos resultados**

Tendo em vista que o objetivo deste estudo de identificar os antecedentes e consequentes da marca pessoal, neste seção torna-se necessário evidenciar os resultados provenientes do teste de hipóteses.

#### **5.3.1. Análise dos antecedentes da marca pessoal**

Sendo o conceito de marca pessoal ainda muito recente e devido a existência de poucos estudos empíricos a respeito do tema, nem sempre será possível corroborar os resultados mediante à literatura. Todos os antecedentes, conforme o que pôde ser constatado, foram propostos pela primeira vez neste modelo conceitual, sendo considerados potenciais determinantes da marca pessoal.

Como foi verificado no teste de hipóteses, o ambiente educacional mostrou não ter uma relação positiva com a marca pessoal tanto para a amostra em sua totalidade quanto, separadamente, por país. Possivelmente, esta relação não mostrou-se significativa, pois o tema marca pessoal não costuma ser trabalhado nas universidades. De acordo com Gorbатов *et al.* (2018), a popularidade da marca pessoal criou uma indústria que está à frente do pensamento acadêmico. Em geral, a preparação dos jovens para o mercado de trabalho ocorre de maneira técnica de acordo com a área de formação específica e os conceitos de gestão de marca pessoal podem ainda não estar sendo divulgados de maneira relevante no ambiente educacional. De acordo com Shuker (2014), a linguagem e as práticas de *personal branding* tornaram-se, e continuarão a se tornar, mais onipresentes, à medida que aumenta-se a necessidade de conseguir oportunidades de trabalho em uma

recessão econômica. Segundo o autor, as instituições educacionais serão cada vez mais julgadas por sua capacidade de preparar os estudantes para competir, efetivamente, na economia global (por exemplo, em sua contribuição para as taxas de emprego) e os estudantes em sua capacidade de cumprir com essa agenda. Portanto, para o Brasil, que apresenta uma economia em recessão, com uma taxa de emprego de 53%<sup>7</sup>, inserir os conceitos de marca pessoal na agenda das universidades pode vir a ser de suma importância para ampliar essa taxa. Já Portugal precisa manter a sua taxa de emprego em 75%<sup>8</sup> para corroborar com a estratégia da União Europeia (Europa 2020)<sup>9</sup> de crescimento e emprego, como forma de superar as deficiências estruturais da economia, melhorar a sua competitividade, produtividade e assegurar uma economia social de mercado sustentável.

No que diz respeito ao controle de *locus* interno, a variável apresentou um impacto estatístico positivo quando analisamos a amostra total, entretanto, notou-se uma divergência em função dos países contemplados na amostra. Para o Brasil, a hipótese foi rejeitada, possivelmente, porque, conforme o portal *Hofstede*<sup>10</sup>, o país é considerado uma sociedade coletivista, na qual, as pessoas pertencem a grupos que cuidam delas em troca de lealdade. Segundo o portal *Hofstede*, os brasileiros, desde o nascimento, são integrados em grupos fortes e coesos (especialmente, representados pela família) que continuam protegendo seus membros em troca de lealdade. Conforme o portal *Hofstede*, esse também é um aspecto importante no ambiente de trabalho, onde, por exemplo, espera-se que um membro mais velho da família ajude um sobrinho mais novo a ser contratado para um emprego em sua própria empresa. Desta forma, a confiança pode ser passada através de relações duradouras, que favorecem indicações, e não ser, exclusivamente, fruto do esforço próprio, mas sim, do controle de *locus* externo. O portal *Hofstede* também destaca que a

---

<sup>7</sup> Conforme informações obtidas no Portal *Trading Economics*. Taxa de Emprego Brasil e Portugal, disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/brazil/employment-rate>. Acessado em 08 de maio de 2019.

<sup>8</sup> Conforme informação obtida no Portal *Portdata*: Base de dados Portugal Contemporâneo, disponível em: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+emprego++dos+20+anos+64+anos++por+sexo+++Metas+Europa+2020-3396>. Acessado em 08 de maio de 2019.

<sup>9</sup> Conforme informações obtidas no Portal Comissão Europeia – políticas, informações e serviços, disponível em: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/europeansemester/framework/europe-2020strategy\\_pt](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/europeansemester/framework/europe-2020strategy_pt). Acessado em 08 de maio de 2019.

<sup>10</sup> Conforme as informações referentes à comparação entre países realizada no Portal *Hofstede: Country Comparison*, disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,portugal/>. Acessado em 08 de maio de 2019.

impulsividade é uma característica cultural do povo brasileiro. Portanto, possivelmente, tal característica pode ser um problema para o controle de *locus* interno, pois este é atrelado à elaboração e à execução de um plano para atingimento de objetivos, no que se refere aos esforços de construção de marca pessoal. Por outro lado, a hipótese foi confirmada para Portugal, que, segundo o portal *Hofstede*, é um país conhecido por evitar incertezas, portanto, é uma sociedade que mantém códigos rígidos de crença e comportamentos, sendo intolerante a ideias pouco ortodoxas e que considera a segurança como um elemento importante na sua motivação individual. Essa segurança, possivelmente, acaba por refletir o controle de *locus* interno, traduzido na confiança passada tanto nas relações quanto no trabalho do dia a dia, o que propicia e fortalece a autenticidade da sua marca pessoal. Conforme Amoako e Adjaison (2014), o *branding* pessoal é um comportamento orientado por objetivos, que aumenta o nível de motivação e o desempenho de uma pessoa em um local de trabalho ou em um empreendimento e, conseqüentemente, amplia a percepção de confiança nos outros.

Da mesma forma, a hipótese de relação entre a proatividade e a marca pessoal teve suporte estatístico confirmado para o total da amostra e, no entanto, não foi confirmada para o Brasil, mas mostrou-se com efeito estatístico positivo para Portugal. Neste estudo, considera-se que a proatividade se baseia na capacidade ativa do indivíduo de fazer a gestão de sua marca pessoal, seja *online* ou *offline*. Conforme o portal *Hofstede*, a cultura brasileira apresenta um estilo de comunicação rico em contexto, de modo que as pessoas falam, profundamente, e escrevem de maneira elaborada sobre si. Tal traço cultural, possivelmente, pode favorecer a sua visibilidade de marca, sem que um esforço constante e planejado seja necessário. Já a cultura portuguesa, de acordo com o portal *Hofstede*, prefere o pensamento normativo ao pragmático, portanto, de maneira geral, os portugueses apresentam um foco na obtenção de resultados rápidos e, possivelmente, são mais proativos. Ainda conforme o portal *Hofstede*, por ser uma sociedade focada em evitar incertezas, tempo é considerado dinheiro e, portanto, os portugueses têm um desejo interior de estarem sempre ocupados, pois a norma é trabalhar duro, com precisão e pontualidade. Tais aspectos são favoráveis para os indivíduos que desejam construir um planejamento de marca pessoal, já que, por serem mais retraídos e discretos, torna-se necessário estar em constante atividade para ampliar a visibilidade do seu trabalho e melhorar a forma como se é percebido pelos outros. De acordo com [Evans \(2017\)](#), a autopromoção deve ser feita de maneira honesta, reflexiva, orientada pelo processo de *personal branding* e contínua,

portanto, como ocorre nas marcas corporativas, as marcas pessoais precisam evoluir de maneira contínua, à medida que a pessoa se move em sua carreira.

Quanto à criatividade, a hipótese de relação com a marca pessoal foi suportada tanto para o total da amostra quanto para os dois países participantes, sendo mais significativa para o Brasil do que para Portugal. Essa diferença, possivelmente, pode ser dada ao fato de que Portugal, segundo o portal *Hofstede*, apresenta uma cultura normativa e, por isso, possui grande respeito às tradições e, de certa forma, prefere observar às mudanças da sociedade com certa desconfiança. Em contrapartida, os brasileiros, também de acordo com o portal *Hofstede*, são pessoas muito apaixonadas e demonstram, facilmente, as suas emoções, o que pode favorecer a criatividade e se refletir em sua marca. A criatividade, quando direcionada à marca pessoal, deve ser trabalhada para gerar interesse, através das mídias sociais ou *offline*, sendo associada à elaboração de discursos e conteúdos para diferenciar o indivíduo dos demais. De acordo com Gorbатов *et al.* (2018), indivíduos com habilidades digitais superiores, capazes de descobrir características próprias de diferenciação competitiva e transformá-las, criativamente, em discursos e imagens atraentes, de forma estratégica e, socialmente, apropriada, têm maiores chances de sucesso profissional e pessoal.

Por fim, tanto para o total da amostra, quanto para o Brasil e para Portugal, foi confirmada a relação entre otimismo e marca pessoal. Como visto anteriormente, o otimismo, quando voltado para o ambiente profissional, leva o indivíduo a aprimorar a sua rede de contatos e, assim, ampliar o seu potencial de criar oportunidades. De acordo com os modelos de marca pessoal disponíveis na literatura, a rede de contatos é muito importante e precisa ser trabalhada, constantemente, para que a marca pessoal seja efetiva. Kucharska e Mikołajczak (2018) mencionam que, para pertencer a qualquer grupo profissional ou social, é necessário que se tenham valores compartilhados ou vantagens recíprocas e, portanto, criar uma marca pessoal no ambiente de economia de rede torna-se uma necessidade.

Nota-se que, apesar dos resultados não apresentarem uma uniformidade para os dois países pertencentes à amostra para todos os antecedentes propostos, ainda assim, evidenciam uma grande consistência. É muito provável que as particularidades culturais impactem diretamente nessas diferenças.



### 5.3.2. Análise dos consequentes da marca pessoal

A seguir, serão detalhados os resultados a respeito dos consequentes da marca pessoal. Da mesma forma que os antecedentes, todos os consequentes, conforme o que pôde ser constatado, foram propostos pela primeira vez, neste modelo conceitual, sendo considerados potenciais efeitos da marca pessoal.

No que diz respeito à relação marca pessoal e satisfação com a vida, a hipótese foi suportada tanto para a totalidade da amostra quanto para os dois países participantes. A satisfação da vida é um valor particular de cada indivíduo, portanto, varia conforme as experiências vividas. A gestão da marca pessoal promove um processo de autorreflexão e autoconhecimento. Assim, à medida que, o indivíduo reflete a respeito da sua vida, ele consegue entender se está ou não no caminho para atingir a sua satisfação pessoal e profissional. Ilies (2018) afirma que a etapa de autoconhecimento, no processo de *personal branding*, refere-se à observação cuidadosa, intencional, consciente e permanente dos sentimentos, emoções, ações e resultados próprios das ações realizadas, com objetivo de manter o que é apropriado e eliminar ou mudar o que a pessoa percebe não ser útil.

Do mesmo modo, a hipótese representada pela relação entre marca pessoal e empregabilidade percebida também foi confirmada para amostra total, para o Brasil e para Portugal. A percepção de empregabilidade está diretamente ligada à forma como o indivíduo encara sua vida profissional, sendo ele o único responsável por gerenciar a sua carreira. Assim, ele é gestor do seu desenvolvimento e das suas relações profissionais e, conseqüentemente, trabalha a sua marca pessoal para atrair melhores oportunidades, seja dentro ou fora da empresa em que trabalha. Gorbátov *et al.* (2018) mencionam que as estruturas de carreiras contemporâneas (por exemplo, sem fronteiras e protagonista) compartilham o mesmo pressuposto da marca pessoal de que as mudanças na carreira se tornarão mais frequentes e a gestão pessoal aumentará. Peters (1997) afirma que uma carreira é um portfólio de projetos que ensina novas habilidades, propicia novos conhecimentos, desenvolve novas capacidades, desenvolve um conjunto de colegas e, constantemente, reinventa o indivíduo como uma marca.

A hipótese referente à relação marca pessoal e sucesso profissional também foi suportada para a amostra total e para os dois países. Conforme visto na literatura, o sucesso profissional pode ser considerado no seu aspecto subjetivo, refletindo a concepção própria do indivíduo sobre a sua trajetória profissional; ou ainda, sob o aspecto objetivo, relativo à sua posição, situação financeira ou *status*. Há também de se considerar opiniões que

garantem a unicidade de percepções. Construir uma estratégia de marca pessoal forte, pode auxiliar o indivíduo a atingir melhores resultados na sua carreira, e levá-lo, mais facilmente, a atingir o sucesso profissional. De acordo com Evans (2017), a marca pessoal representa como queremos ser percebidos pelos empregadores, potenciais empregadores, clientes, colegas de profissão e outros, de uma forma que aprimore nossas perspectivas de carreira de curto e longo prazo, ampliando muito as chances de sucesso.

Finalmente, a hipótese da relação entre a marca pessoal e a personalidade de marca também foi suportada para a amostra na sua totalidade e para ambos os países. Conforme a literatura, quando usada no *marketing* de produtos, a personalidade de marca garante que traços humanos sejam atrelados a uma marca. Assim, a personalidade de marca de um produto contribui para a criação de uma identidade de marca diferenciada, apoia os esforços de comunicação e cria valor de marca. Da mesma maneira, a personalidade é vista como um fator fundamental na autenticidade e na diferenciação de marcas pessoais e portanto, também irá contribuir para criar uma identidade de marca diferenciada, apoiar os esforços de comunicação e criar valor de marca, gerando uma identificação por parte de parceiros e contratantes. Potgieter *et al.* (2017) constataram que os indivíduos precisam ter suas próprias marcas para divulgarem suas características únicas e se destacarem da concorrência, porém cada um se diferencia dos demais por sua personalidade.

Desta forma, conclui-se que as quatro hipóteses formuladas para os consequentes da marca pessoal, considerados no modelo de investigação – satisfação com a vida, empregabilidade percebida, sucesso profissional e personalidade de marca - foram confirmadas tanto para a totalidade da amostra quanto para os dois países contemplados no estudo. Assim, pode-se concluir que a gestão da marca pessoal pode ser considerada um fator de diferenciação do indivíduo no mercado de trabalho.

## Capítulo 6 – Conclusões

### 6.1. Contributos teóricos

A partir dos conceitos de marca adotados pela área de *marketing* para ampliar o valor percebido de produtos e serviços, evidenciou-se, neste estudo, como estes aspectos poderiam também estar relacionados a marcas pessoais. Além disso, foram analisados alguns modelos de *personal branding* para ampliar o entendimento sobre os fatores que influenciam a construção de marcas pessoais, bem como, os benefícios de uma gestão efetiva. Assim, apresentou-se uma conceituação a respeito da marca pessoal, que foi testada empiricamente e comparou-se duas realidades culturais diferentes e o seu impacto na formação da marca pessoal.

Através de um modelo conceitual, foi examinado, simultaneamente, um conjunto de antecedentes e consequentes da marca pessoal, mostrando como se constrói a cadeia de efeitos entre as características pessoais, a formação da marca pessoal e o seu impacto na vida pessoal e profissional dos indivíduos. Os testes realizados revelaram que as competências controle de *locus* interno, proatividade, criatividade e otimismo podem ser consideradas antecedentes da marca pessoal. De acordo com as análises, as variáveis controle de *locus* interno e proatividade apresentaram resultados significativos para o total da amostra e, no entanto, notou-se uma divergência entre os países participantes do estudo. Já a relação entre a variável ambiente educacional e a marca pessoal foi rejeitada tanto para o total da amostra, quanto para ambos os países. Este estudo também pôde confirmar todas as hipóteses referentes aos consequentes da marca pessoal: satisfação com a vida, empregabilidade percebida, sucesso profissional e personalidade de marca.

Outra contribuição desta investigação é a respeito do estabelecimento de um construto para medir a marca pessoal, originalmente, relacionado à medição da autenticidade de marca de celebridades, elaborado por Ilicic e Webster (2016). O construto mostrou-se aderente ao tema, visto que, mede a percepção que o outro tem a respeito de uma marca humana, englobando as dimensões autenticidade de marca, ligação afetiva e necessidades de autodeterminação – autonomia e afinidade.

Desta forma, é possível concluir que fazer uma gestão efetiva da marca pessoal é de suma importância para os jovens que estão se preparando para entrar no mercado de trabalho, bem como, para os profissionais se manterem de forma sustentável em suas empresas. É possível afirmar também que marcas bem preparadas irão para o mercado de trabalho mais motivadas a trabalhar por seus propósitos de carreira, o que pode trazer

melhores resultados em sua performance e muitos benefícios para as empresas em que atuam.

## **6.2. Contribuições práticas**

Este estudo apresenta três inovações principais: 1) os principais elementos para a construção de marca pessoais de sucesso; 2) os comportamentos que o indivíduo deve desenvolver para construir uma marca pessoal efetiva; 3) os efeitos de se construir uma marca pessoal forte. Assim, os comportamentos controle de *locus* interno, proatividade, criatividade e o otimismo podem ser considerados motivadores da construção de marcas pessoais fortes e efetivas e os efeitos diretos de uma gestão estratégia de marca pessoal são a satisfação com a vida, a empregabilidade percebida, o sucesso profissional e a personalidade de marca.

Pôde-se também constatar que não há nenhum tipo de contribuição para a construção da marca pessoal advinda do ambiente educacional, ainda que, seja recomendado por diversos autores que o tema seja trabalhado em instituições de ensino. Ressalta-se que a gestão da marca pessoal pode auxiliar a melhorar a percepção de empregabilidade de estudantes e ser uma grande ferramenta de apoio ao planejamento de suas carreiras.

Outra possível contribuição deste estudo é ampliar o número de estudos empíricos a respeito da marca pessoal na área do *marketing*, já que, o assunto é ainda pouco discutido na disciplina. Shepherd (2005) aponta que os autores de livros de autoajuda, consultores de carreira e analistas da *web* parecem ser as principais fontes de aconselhamento, atualmente, disponíveis sobre a gestão da marca pessoal.

Assim, espera-se que o modelo conceitual, testado empiricamente, nesta investigação, possa enriquecer e auxiliar o avanço das pesquisas científicas a respeito do tema na Europa e na América Latina. Espera-se também que este estudo seja útil para os profissionais que atuam ou desejam atuar na área de *personal branding*.

## **6.3. Limitações e futuras linhas de investigação**

Este estudo se baseou em uma pequena amostra de conveniência, com 473 pessoas, formada por estudantes e pessoas que exercem ou já exerceram alguma atividade de trabalho, sendo necessário aprofundar as investigações em relação ao tema e aos construtos utilizados. Ainda com relação a amostra, foram utilizados apenas dois países como objeto de estudo e encontramos algumas divergências, portanto, outros países precisariam ser

contemplados em pesquisas futuras para ampliar a visão do tema marca pessoal por todo o globo e identificar as adaptações necessárias de acordo com a cultura local.

Investigações futuras precisam testar outras variáveis que podem ter relações diretas como antecedentes e consequentes da marca pessoal, além de identificar novos construtos, métricas e modelos a respeito do tema marca pessoal. Sobre o ambiente educacional, faz sentido averiguar se outras métricas podem ser utilizadas para haver certeza da não contribuição deste construto para a marca pessoal. Entretanto, à medida que outros estudos referentes ao tema forem sendo realizados, espera-se que o ambiente educacional passe a colaborar para a construção de uma marca pessoal, considerando a importância da gestão da marca pessoal para os jovens que estão entrando no mercado de trabalho e para os profissionais que já possuem uma carreira. Outra possível linha de investigação seria a respeito da contribuição da marca pessoal para a construção de marcas empregadoras fortes e para os processos da área de recursos humanos, bem como, sua relação direta com atividades empreendedoras.



## Referências bibliográficas

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Simon and Schuster.

Aaker, D. A. (2009). *Managing Brand Equity*. New York: Simon and Schuster.

Aaker, J. L. (1997). “Dimensions of brand personality”. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.

Ahmad, R.; Hashim, L.; Harun, N. (2016). “Criteria for effective authentic personal branding for academic librarians in University Sains Malaysia libraries”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 452–458. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.420>

Ajzen, Icek. (2011). “The theory of planned behavior: reactions and reflections”. *Psychology & Health*, 26(9), 1113–1127. <https://doi.org/10.1080/08870446.2011.613995>

Ajzen, Icek. (1991). “The theory of planned behavior”. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 179–211.

Amabile, T. M. (1988). “A model of creativity and innovation in organizations” in *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.

Amabile, T. M. (1997). “Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do”. *California Management Review*, 40(1), 39–58.

Amabile, T. M.; Barsade, S. G.; Mueller, J. S.; Staw, B. M. (2005). “Affect and creativity at work”. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367–403.

Amabile, T. M.; Schatzel, E. A.; Moneta, G. B.; Kramer, S. J. (2004). “Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support”. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>

Amoako, G. K.; Okpattah, B. K. (2018). “Unleashing salesforce performance: the impacts of personal branding and technology in an emerging market”. *Technology in Society*, 54, 20–26. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.01.013>

Amoako, G. K.; Adjaison, G. K. (2014). “A non-empirical analysis of the relationship between personal branding and individual performance”. *Journal of Marketing and Operations Management Research*, 2(3), 117–128.

Andersson, M. A. (2012). "Dispositional optimism and the emergence of social network diversity". *The Sociological Quarterly*, 53(1), 92–115. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2011.01227.x>

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>

Arthur, M. B.; Khapova, S. N.; Wilderom, C. P. M. (2005). "Career success in a boundaryless career world". *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202. <https://doi.org/10.1002/job.290>

Arthur, M. B.; Rousseau, D. M. (2001). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.

Autio, E.; Keeley, R. H.; Klofsten, M.; Parker, G. G. C.; Hay, M. (2001). "Entrepreneurial intent among students in Scandinavia and in the USA". *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145–160. <https://doi.org/10.1080/14632440110094632>

Azoulay, A.; Kapferer, J. (2003). "Do brand personality scales really measure brand personality"? *Journal of Brand Management*, 11(2), 143–155. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162>

Bagshaw, M. (1997). "Employability - creating a contract of mutual investment". *Industrial and Commercial Training*, 29(6), 187–189. <https://doi.org/10.1108/00197859710177468>

Bateman, T. S.; Crant, J. M. (1993). "The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates". *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>

Bell, E.; Bryman, A.; Harley, B. (2018). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.

Bendisch, F.; Larsen, G.; Trueman, M. (2013). "Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands". *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 596–614. <https://doi.org/10.1108/03090561311297472>



- Berntson, E.; Sverke, M.; Marklund, S. (2006). "Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities"? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223–244. <https://doi.org/10.1177/0143831X06063098>
- Blatný, M.; Květon, P.; Jelínek, M.; Šolcová, I.; Zábrodská, K.; Mudrák, J.; Machovcová, K. (2018). "The influence of personality traits on life satisfaction through work engagement and job satisfaction among academic faculty members". *Studia Psychologica*, 60(4), 274–286. <https://doi.org/10.21909/sp.2018.04.767>
- Brems, C.; Temmerman, M.; Graham, T.; Broersma, M. (2017). "Personal branding on twitter: how employed and freelance journalists stage themselves on social media". *Digital Journalism*, 5(4), 443–459. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1176534>
- Brooks, A. K.; Anumudu, C. (2016). "Identity development in personal branding instruction". *Adult Learning*, 27(1), 23–29. <https://doi.org/10.1177/1045159515616968>
- Busch, P. S.; Davis, S. W. (2018). "Inside out personal branding (IOPB): using Gallup Clifton strengthsfinder 2.0 and 360reach". *Marketing Education Review*, 28(3), 187–202. <https://doi.org/10.1080/10528008.2017.1367930>
- Carmo, H.; Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Autoaprendizagem (2ª edição)*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carver, C. S.; Scheier, M. F. (2014). "Dispositional optimism". *Trends in Cognitive Sciences*, 18(6), 293–299. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2014.02.003>
- Chen, C. C.; Greene, P. G.; Crick, A. (1998). "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers"? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295–316. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3)
- Chen, C. (2013). "Exploring personal branding on YouTube". *Journal of Internet Commerce*, 12(4), 332–347. <https://doi.org/10.1080/15332861.2013.859041>
- Chen, H. M.; Chung, H. M. (2016). "How to measure personal brand of a business CEO". *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 04(04), 305–324. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.44030>

- Chen, Y.; Zhou, X.; Yang, G.; Bao, J.; Wang, G. (2017). “Social networks as mediator in entrepreneurial optimism and new venture performance”. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 45(4), 551–562.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a ed). Barueri: Manole.
- Claes, R.; Ruiz-Quintanilla, S. A. (1998). “Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior”. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 357–378.
- 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/s11747-010-02216>
- Collis, J.; Hussey, R. (2013). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. New York: Macmillan International Higher Education.
- Crant, J. M. (2000). “Proactive behavior in organizations”. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Damásio, B. F. (2012). “Uso da análise fatorial exploratória em psicologia”. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228
- De Chernatony, L.; McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands* (3. ed.). London: Routledge.
- De Chernatony, L. (2007). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands* (2 ed., reprinted). London: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L.; Dall’Olmo Riley, F. (1998). “Modeling the components of the brand”. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1074–1090. <https://doi.org/10.1108/03090569810243721>
- De Vos, A.; Soens, N. (2008). “Protean attitude and career success: the mediating role of self-management”. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449–456.

- De Vos, A.; Dewettinck, K.; Buyens, D. (2009). “The professional career on the right track: a study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55–80. <https://doi.org/10.1080/13594320801966257>
- Diener, E.; Emmons, R. A.; Larsen, R. J.; Griffin, S. (1985). “The satisfaction with life scale”. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Duffy, B. E.; Pooley, J. D. (2017). “Facebook for academics: the convergence of self-branding and social media logic on academia.edu”. *Social Media + Society*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2056305117696523>
- Edmiston, D. (2014). “Creating a personal competitive advantage by developing a professional online presence”. *Marketing Education Review*, 24(1), 21–24. <https://doi.org/10.2753/MER1052-8008240103>
- Edmiston, D. (2016). “Developing the perfect pitch: creating a positive first impression through social media”. *Marketing Education Review*, 26(1), 3–7. <https://doi.org/10.1080/10528008.2015.1091660>
- Eisend, M.; Stokburger-Sauer, N. E. (2013). “Brand personality: a meta-analytic review of antecedents and consequences”. *Marketing Letters*, 24(3), 205–216. <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9232-7>
- Evans, J. R. (2017). “Branding in perspective: self-branding for professional success”. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/312192830>. [07 de março de 2019].
- Figueiredo Filho, D. B.; da Silva Júnior, J. A. (2010). “Visão além do alcance: uma introdução à análise factorial”. *Opinião Pública*, 16(1), 160–185. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>
- Figuerska, I. (2016). “Personal branding as an element of employees’ professional development”. *Human Resources Management & Ergonomics*, 10, 33–47.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Tradução Lorí Viali. – 2ª edição. Porto Alegre: Artmed.

- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research (JMR)*, 18(1), 39-50.
- Forrier, A.; Sels, L. (2003). "The concept employability: a complex mosaic". *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>
- Frey, C. B.; Osborne, M. A. (2017). "The future of employment: how susceptible are jobs to computerization"? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Gander, M. (2014). "Managing your personal brand". *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 18(3), 99–102. <https://doi.org/10.1080/13603108.2014.913538>
- Geuens, M.; Weijters, B.; De Wulf, K. (2009). "A new measure of brand personality". *International Journal of Research in Marketing*, 26(2), 97–107. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.12.002>
- Gherasim, L. R.; Măirean, C.; Rusu, A. (2016). "Dispositional optimism and judgments of future life events: affective states as moderators". *Journal of Happiness Studies*, 17(3), 1015–1031. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9629-5>
- Gorbatov, S.; Khapova, S. N.; Lysova, E. I. (2018). "Personal branding: interdisciplinary systematic review and research agenda". *Frontiers in Psychology*, 9, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>
- Haig, N. (2018). "Your personal brand: building a professional identity, and promoting it effectively, can be vital to an internal auditor's career". *Internal Auditor*, 75(1), 54–59.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. (Eds.). (2014). *Multivariate data analysis* (7. ed.). Harlow: Pearson.
- Hall, D. T. (1996). "Protean careers of the 21st century". *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8–16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Harvey, L. (2001). "Defining and measuring employability". *Quality in Higher Education*, 7(2), 97–109. <https://doi.org/10.1080/13538320120059990>

- Hatten, T. S.; Ruhland, S. K. (1995). "Student attitude toward entrepreneurship as affected by participation in an SBI program". *Journal of Education for Business*, 70(4), 224–228.
- Hood, K. M.; Robles, M.; Hopkins, C. D. (2014). "Personal branding and social media for students in today's competitive job market". *Journal of Research in Business Education*, 56(2), 33–47.
- Ilicic, J.; Webster, C. M. (2016). "Being true to oneself: investigating celebrity brand authenticity". *Psychology & Marketing*, 33(6), 410–420. <https://doi.org/10.1002/mar.20887>
- Ilies, V. I. (2018). "Strategic personal branding for students and young professionals". *Cross-Cultural Management Journal*, 20(1), 43–51.
- Johnson, K. M. (2017). "The importance of personal branding in social media: educating students to create and manage their personal brand". *International Journal of Education and Social Science*, 4(1), 21-27.
- Judge, T. A.; Watanabe, S. (1993). "Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship". *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939–948.
- Kalia, V.; Patel, A. K.; Moriarity, A. K.; Canon, C. L. (2017). "Personal branding: a primer for radiology trainees and radiologists". *Journal of the American College of Radiology*, 14(7), 971–975. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2017.03.017>
- Karademas, E. C. (2006). "Self-efficacy, social support and well-being". *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1281–1290. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.10.019>
- Karaduman, İ. (2013). "The effect of social media on personal branding efforts of top level executives". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 465–473. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.515>
- Keller, K. L. (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Kernis, M. H.; Goldman, B. M. (2006). "A multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research". *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283–357. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)

Khamis, S.; Ang, L.; Welling, R. (2017). "Self-branding, micro-celebrity and the rise of social media influencers". *Celebrity Studies*, 8(2), 191–208. <https://doi.org/10.1080/19392397.2016.1218292>

Khedher, M. (2015a). "A brand for everyone: guidelines for personal brand managing". *Journal of Global Business Issues*, 9(1), 19–27.

Khedher, M. (2015b). "An inspiring resource for developing personal branding phenomena". *The Marketing Review*, 15(1), 117–131. <https://doi.org/10.1362/146934715X14267608178802>

Kim, C. K.; Han, D.; Park, S. (2001). "The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: applying the theory of social identification". *Japanese Psychological Research*, 43(4), 195–206. <https://doi.org/10.1111/1468-5884.00177>

Kleppinger, C. A.; Cain, J. (2015). "Personal digital branding as a professional asset in the digital age". *American Journal of Pharmaceutical Education*, 79(6), 1–4.

Koçiaj, J.; Nunaj, T.; Hysi, V.; Kutrolli, M. (2016). "Personal branding perception by albanian students". *International Journal of Global Business*, 9(1), 74–92.

Kotler, P. (1999). *Principles of Marketing* (2 ed.). New Jersey: Prentice Hall Europe.

Kotler, P.; Levy, S. J. (1969). "Broadening the concept of marketing". *Journal of Marketing*, 10–15.

Kotler, P.; Pfoertsch, W.; Michi, I. (2006). *B2B Brand Management*. New York; Berlin: Springer.

Kucharska, W.; Brunetti, F.; Confente, I.; Mladenović, D. (2018). "Celebrities' personal brand authenticity in social media: an application in the context of football top-players. The Robert Lewandowski case" in Limerick Institute of Technology *Proceedings of the 5th European Conference on Social Media ECSM* (125-133), Ireland, United Kingdom 21-22 de junho 2018.

- Kucharska, W.; Mikołajczak, P. (2018). “Personal branding of artists and art-designers: necessity or desire”? *Journal of Product & Brand Management*, 27(3), 249–261. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1391>
- 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>
- Lair, D. J.; Sullivan, K.; Cheney, G. (2005). “Marketization and the recasting of the professional self: the rhetoric and ethics of personal branding”. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 307–343. <https://doi.org/10.1177/0893318904270744>
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lisboa, J. V.; Augusto, M. G.; Ferreira, P. L. (2012). *Estatística Aplicada à Gestão*. Lisboa: Vida Económica.
- Low, M. B.; MacMillan, I. C. (1988). “Entrepreneurship: past research and future challenges”. *Journal of Management*, 14(2), 139–161. <https://doi.org/10.1177/014920638801400202>
- 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>
- Luthans, F.; Youssef, C. M. (2004). “Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage”. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações* (2ª edição). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J.; Garcia-Marques, T. (2013). “Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?” *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>

McNally, D.; Speak, K. D. (2002). *Be Your Own Brand: A Breakthrough Formula for Standing Out from the Crowd*. Disponível em: [https://www.bkconnection.com/static/Be\\_Your\\_Own\\_Brand\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Be_Your_Own_Brand_EXCERPT.pdf) [14 de janeiro de 2019]

Montoya, P.; Vandehey, T. (2002). *The Personal Branding Phenomenon: Realize Greater Influence, Explosive Income Growth and Rapid Career Advancement by Applying the Branding Techniques of Michael, Martha & Oprah*. United States of America: Peter Montoya Incorporated.

Moulard, J. G.; Garrity, C. P.; Rice, D. H. (2015). “What makes a human brand authentic? Identifying the antecedents of celebrity authenticity”. *Psychology & Marketing*, 32(2), 173–186. <https://doi.org/10.1002/mar.20771>

Omojola, O. (2008). “Audience mindset and influence on personal political branding”. *Journal of Social Sciences*, 16(2), 127–134. <https://doi.org/10.1080/09718923.2008.11892609>

Oosterbeek, H.; Van Praag, M.; Ijsselstein, A. (2010). “The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation”. *European Economic Review*, 54, 442–454.

Parmentier, M.; Fischer, E.; Reuber, A. R. (2013). “Positioning person brands in established organizational fields”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 373–387. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0309-2>

Patterson, M. (1999). “Re-appraising the concept of brand image”. *Journal of Brand Management*, 6(6), 409–426. <https://doi.org/10.1057/bm.1999.32>

Pavot, W.; Diener, E.; Colvin, C. R.; Sandvik, E. (1991). “Further validation of the satisfaction with life scale: evidence for the cross-method convergence of well-being measures”. *Journal of Personality Assessment*, 57(1), 149-161. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5701\\_17](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5701_17)

Peacock, C. (2007). “Steve Jobs: the human logo”? *Networking Knowledge: Journal of the MeCCSA Postgraduate Network*, 1(2), 1–16.



Peters, T. (31 de agosto de 1997). “The brand called you”. Portal Fast Company. Disponível em: <http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html> [26 de outubro de 2018].

Peters, T. (2001). *A Marca Você: 50 maneiras de se transformar de “empregado” em marca que respira diferença, empenho e paixão!* Portugal: Publicações Dom Quixote.

Philbrick, J. L.; Cleveland, A. D. (2015). “Personal branding: building your pathway to professional success”. *Medical Reference Services Quarterly*, 34(2), 181–189. <https://doi.org/10.1080/02763869.2015.1019324>

Plummer, J. T. (2000). “How personality makes a difference”. *Journal of Advertising Research*, 40(6), 79–83. <https://doi.org/10.2501/JAR-40-6-79-83>

Portal Comissão Europeia – políticas, informações e serviços. Disponível em: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_pt](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_pt) [08 de maio de 2019].

Portal *Hofstede: Country Comparison*. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,portugal/> [08 de maio de 2019].

Portal *Trading Economics: Taxa de Emprego Brasil e Portugal*. Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/brazil/employment-rate> [08 de maio de 2019].

Portal *World Economic Forum: The Future of Jobs Report 2018* [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf) [04 de fevereiro de 2019].

Portdata: Base de dados Portugal Contemporâneo. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+emprego++dos+20+aos+64+anos++por+sexo++Metas+Europa+2020-3396> [08 de maio de 2019].

Potgieter, A.; Doubell, M.; Klopper, H. B. (2017). “Personal branding: empirical testing of the criteria for an authentic personal brand” in *6<sup>th</sup> Annual International Conference on Enterprise Marketing & Globalization*. South Africa (?). [https://doi.org/10.5176/2251-2098\\_EMG17.9](https://doi.org/10.5176/2251-2098_EMG17.9)

- Prodanov, C. C.; de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Novo Hamburgo: Feevale.
- Rampersad, H. K. (2008). “A new blueprint for powerful and authentic personal branding”. *Performance Improvement*, 47(6), 34–37. <https://doi.org/10.1002/pfi.20007>
- Rampersad, H. K. (2009). *Authentic Personal Branding: A New Blueprint for Building and Aligning a Powerful Leadership Brand*. United States of America: Information Age Publishing.
- Rangarajan, D.; Gelb, B. D.; Vandaveer, A. (2017). “Strategic personal branding—and how it pays off”. *Business Horizons*, 60, 657–666. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.009>
- Robson, K. (2019). “Motivating professional student behavior through a gamified personal branding assignment”. *Journal of Marketing Education*, 00(0), 1-11. <https://doi.org/10.1177/0273475318823847>
- Rotter, J. B. (1966). “Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement”. *Psychological Monographs*, 80(1), 1–28.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being”. *American Psychologist Association*, 55(1), 68-78.
- Scheier, M. F.; Carver, C. S. (1985). “Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies”. *Health psychology*, 4(3), 219–247.
- Scheier, M. F.; Carver, C. S.; Bridges, M. W. (1994). “Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): reevaluation of the life orientation test”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063–1078.
- Schweizer, K.; Koch, W. (2001). “The assessment of components of optimism by POSO-E”. *Personality and Individual Differences*, 31(4), 563–574. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00161-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00161-6)
- Schweizer, K.; Beck-Seyffer, A; Schneideiz, R. (1999). “Cognitive bias of optimism and its influence on psychological well-being”. *Psychological Reports*, 84, 627–636.

- Seibert, S. E.; Crant, J. M.; Kraimer, M. L. (1999). "Proactive personality and career success". *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.
- Shepherd, I. D. H. (2005). "From cattle and coke to Charlie: meeting the challenge of self marketing and personal branding". *Journal of Marketing Management*, 21(5–6), 589–606. <https://doi.org/10.1362/0267257054307381>
- Shuker, L. (2014). "It'll look good on your personal statement: self-marketing amongst university applicants in the United Kingdom". *British Journal of Sociology of Education*, 35(2), 224–243. <https://doi.org/10.1080/01425692.2012.740804>
- Silla, I.; De Cuyper, N.; Gracia, F. J.; Peiró, J. M.; De Witte, H. (2009). "Job insecurity and well-being: moderation by employability". *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 739–751. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9119-0>
- 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>
- Stewart, T. (2012). "Undergraduate honors service- learning & effects on locus of control". *Journal of Service-Learning in Higher Education*, 1, 70–86.
- Thompson-Whiteside, H.; Turnbull, S.; Howe-Walsh, L. (2018). "Developing an authentic personal brand using impression management behaviours: exploring female entrepreneurs' experiences". *Qualitative Market Research: an International Journal*, 21(2), 166–181. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2017-0007>
- 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>
- Valette-Florence, P.; Guizani, H.; Merunka, D. (2011). "The impact of brand personality and sales promotions on brand equity". *Journal of Business Research*, 64(1), 24–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.09.015>

Van Der Sluis, J.; Van Praag, M.; Vijverberg, W. (2008). "Education and entrepreneurship selection and performance: a review of the empirical literature: education and entrepreneurship selection and performance". *Journal of Economic Surveys*, 22(5), 795–841. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2008.00550.x>

Vosloban, R. I. (2013). "Employee's personal branding as a competitive advantage: a managerial approach". *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 147-159, NAISIT Publishers, Toronto.

Wee, L.; Brooks, A. (2010). "Personal branding and the commodification of reflexivity". *Cultural Sociology*, 4(1), 45–62. <https://doi.org/10.1177/1749975509356754>

Whitmer, J. M. (2019). "You are your brand: self-branding and the marketization of self". *Sociology Compass*, 13(3), 1-10. <https://doi.org/10.1111/soc4.12662>

Zhou, J.; George, J. M. (2001). "When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice". *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.

## Anexos

### Anexo I – Questionário aplicado

Questionário a respeito da sua marca pessoal								
Este questionário destina-se a recolher dados no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O questionário é anónimo e estritamente confidencial. Ao responder ao questionário, solicitamos que indique a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das afirmativas. Não existem respostas certas ou erradas, o importante é a sua sincera opinião. O questionário tem um tempo médio de resposta de cerca de 15 minutos. O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.								
Utilizando a escala de 1 a 7, indique o seu nível de concordância ou discordância para cada uma das afirmativas a seguir, conforme a parametrização: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Discordo parcialmente; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo parcialmente; 6 - Concordo; 7 – Concordo totalmente.		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5	6	7
Ambiente Educacional	1. Na minha universidade, conheço / conheci muitas pessoas que iniciaram com sucesso seu próprio negócio.	0	0	0	0	0	0	0
	2. Na minha universidade, as pessoas são / foram encorajadas a colocarem em prática suas próprias ideias.	0	0	0	0	0	0	0
	3. Na minha universidade, conheço / conheci muitas pessoas com boas ideias para criar uma nova empresa.	0	0	0	0	0	0	0
	4. Eu vivo / vivi em um ambiente que fornece / forneceu uma infraestrutura de apoio para a criação de um negócio próprio.	0	0	0	0	0	0	0
Controle de Locus Interno	1. Normalmente, eu sou capaz de proteger meus interesses pessoais.	0	0	0	0	0	0	0
	2. A minha vida é determinada por minhas próprias ações.	0	0	0	0	0	0	0
	3. Eu sinto que posso ter algum controle sobre a minha vida.	0	0	0	0	0	0	0
	4. Quando eu faço planos, eu tenho quase certeza que vou fazê-los funcionar.	0	0	0	0	0	0	0
	5. Quando eu obtenho o que eu quero, geralmente, é porque eu trabalhei duro para isso.	0	0	0	0	0	0	0
Proatividade	1. Eu estou constantemente à procura de novas maneiras de melhorar minha vida.	0	0	0	0	0	0	0
	2. Onde quer que eu esteja, tenho sido uma força poderosa para mudanças construtivas.	0	0	0	0	0	0	0
	3. Nada é mais excitante do que ver minhas ideias se transformarem em realidade.	0	0	0	0	0	0	0
	4. Se eu vejo algo que eu não gosto, eu conserto.	0	0	0	0	0	0	0
	5. Se eu acreditar em algo, não importa quais sejam as chances, farei acontecer.	0	0	0	0	0	0	0
	6. Eu adoro destacar-me por minhas ideias, mesmo recebendo críticas.	0	0	0	0	0	0	0
	7. Eu sou bom em identificar oportunidades.	0	0	0	0	0	0	0
	8. Estou sempre procurando maneiras melhores de fazer as coisas.	0	0	0	0	0	0	0
	9. Se eu acredito em uma ideia, nenhum obstáculo me impedirá de fazê-la acontecer.	0	0	0	0	0	0	0
	10. Eu posso identificar uma boa oportunidade muito antes do que os outros.	0	0	0	0	0	0	0
Criatividade	1. Eu sugiro novas formas de atingir metas ou objetivos.	0	0	0	0	0	0	0
	2. Eu tenho novas ideias e práticas para melhorar o meu desempenho.	0	0	0	0	0	0	0
	3. Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias de produto.	0	0	0	0	0	0	0
	4. Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade.	0	0	0	0	0	0	0
	5. Eu sou uma boa fonte de ideias criativas.	0	0	0	0	0	0	0
	6. Eu não tenho medo de correr riscos.	0	0	0	0	0	0	0
	7. Eu promovo e defendo ideias para os outros.	0	0	0	0	0	0	0
	8. Quando surgem oportunidades, eu demonstro criatividade no trabalho.	0	0	0	0	0	0	0
	9. Eu desenvolvo planos e cronogramas adequados para implementar novas ideias.	0	0	0	0	0	0	0
	10. Eu costumo ter ideias novas e inovadoras.	0	0	0	0	0	0	0
	11. Eu apresento soluções criativas para os problemas.	0	0	0	0	0	0	0
	12. Eu costumo ter uma abordagem nova para resolver os problemas.	0	0	0	0	0	0	0
	13. Eu sugiro novas maneiras de executar as tarefas de trabalho.	0	0	0	0	0	0	0
Otimismo	1. Em tempos de incerteza, eu, geralmente, espero o melhor.	0	0	0	0	0	0	0
	2. É fácil para mim relaxar.	0	0	0	0	0	0	0
	3. Se algo pode dar certo para mim, vai dar.	0	0	0	0	0	0	0
	4. Eu sou sempre otimista sobre o meu futuro.	0	0	0	0	0	0	0
	5. Eu aproveito bastante os meus amigos.	0	0	0	0	0	0	0
	6. Eu gosto de me manter ocupado.	0	0	0	0	0	0	0

	7. Normalmente, eu espero que as coisas ocorram bem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	8. Eu não me chateio facilmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	9. Eu conto com coisas boas acontecendo para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	10. Em geral, eu espero mais coisas boas do que ruins acontecendo para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca Pessoal	1. Mesmo que outros me critiquem ou me rejeitem, eu tento agir de maneira consistente com meus valores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2. Eu me preocupo com abertura e honestidade nos meus relacionamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3. Em geral, eu não dou muita importância ao que os outros pensam sobre mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	4. Independente da situação, as pessoas podem contar comigo sendo quem eu sou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	5. As pessoas não gostarão se eu for retirado de minhas funções de forma definitiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	6. Seria difícil para os outros me perder para sempre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	7. Quando não estou por perto, as pessoas sentem a minha falta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	8. As pessoas não se sentem controladas e pressionadas na minha presença.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	9. Eu sinto uma proximidade com os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	10. Eu faço os outros se sentirem despreocupados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	11. Eu faço pessoas se sentirem livres para serem quem elas são.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação com a Vida	1. Minha vida está muito próxima do ideal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2. As condições da minha vida são excelentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3. Eu estou satisfeito(a) com a minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	4. Até agora, eu conquisei as coisas mais importantes que eu quero na vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	5. Se eu pudesse viver minha vida novamente, eu não mudaria quase nada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empregabilidade Percebida	1. Eu acredito que poderia facilmente obter um emprego comparável ao que tenho em outro empregador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2. Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego de acordo com o meu nível educacional e experiência profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3. Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego que me desse um alto nível de satisfação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sucesso Profissional	1. Eu me sinto satisfeito(a) com o progresso que eu fiz na minha carreira até agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2. Eu me sinto satisfeito(a) com as conquistas que tive na minha carreira até agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3. Eu me sinto satisfeito(a) com o nível de rendimento que eu alcancei nesta fase da minha carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizando a escala de 1 a 7, indique para cada uma das afirmações a seguir como você caracteriza a sua Personalidade de acordo com a parametrização: 1 - Nada e 7 - Muito.		Nada						Muito
		1	2	3	4	5	6	7
Personalidade de Marca	Realista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Saudável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Alegre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Espirituosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Atualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Confiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bem Sucedida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Alto Nível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Charmosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Espírito Livre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Firme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Caracterização do Perfil da Amostra								
Por último, para fins de entendimento do perfil dos participantes, por favor, responda as informações a seguir:								
1. País de Origem	<input type="radio"/> Brasil	<input type="radio"/> Portugal	<input type="radio"/> Outro					
2. País de Residência	<input type="radio"/> Brasil	<input type="radio"/> Portugal	<input type="radio"/> Outro					
3. Sexo	<input type="radio"/> Feminino	<input type="radio"/> Masculino						
4. Idade (em anos)	<input type="radio"/> 18 a 25	<input type="radio"/> 26 a 35	<input type="radio"/> 36 a 45	<input type="radio"/> 46 a 55	<input type="radio"/> 56 a 65	<input type="radio"/> Mais de 65		
5. Nível de Escolaridade Completo	<input type="radio"/> Ensino Fundamental / Ensino Secundário (9º ano)	<input type="radio"/> Ensino Médio / Ensino Secundário (12º ano)	<input type="radio"/> Bacharelado / Licenciatura	<input type="radio"/> Pós-graduação / Mestrado	<input type="radio"/> Doutorado / Doutoramento			

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
6. Condição de Trabalho	Aposentado(a) / Reformado(a)	Desempregado(a)	Estudante	Exerço uma atividade de trabalho	Procurando emprego	Buscando o primeiro emprego				
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
7. Rendimento Mensal Médio	Sem rendimento	Menos de 600€ / R\$ 2.000	600 - 999€ / R\$ 2.000 - R\$ 3.999	1.000 - 1.499€ / R\$ 4.000 - R\$ 5.999	1.500 - 2.499€ / R\$ 6.000 - R\$ 9.999	2.500 - 4.999€ / R\$ 10.000 - R\$ 19.999	5.000€ ou mais / R\$ 20.000 ou mais			
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
8. Função que desempenha	Nenhuma	Dono(a) do Próprio Negócio	Profissional Autônomo(a)	Diretor(a) de Departamento	Gerente / Coordenador(a)	Analista / Especialista	Estagiário(a)	Outra		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
9. Tempo de experiência	Sem experiência profissional	Menos de 1 ano	1 a 3 anos	4 a 10 anos	11 a 20 anos	Mais de 20 de anos				
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
10. Área de atuação	Administrativo	Jurídico	Marketing / Comercial	Operação	Recursos Humanos	Suprimentos	Tecnologia	Outra		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
11. Setor da empresa em que atua / atuava	Arte / Entretenimento	Beleza / Cosméticos	Educação	Farmacêutico / Hospitalar	Financeiro / Bancário / Seguros	Hoteleiro / Alimentação	Mineração	Petróleo e Gás	Telecomunicações	Outro
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Número de funcionários da empresa em que atua / atuava	1 a 10	11 a 100	101 a 300	301 a 500	501 a 1000	Mais de 1000				
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
<b>Obrigada pela sua participação!</b>										

## Anexo II – Validade discriminante

1	2	Correlação Estimada	Correlação Estimada <sup>2</sup>	AVE1	AVE2
Ambiente Educacional	<--> Marca Pessoal	0,153	0,023	0,728	0,431
Controle de Locus Interno	<--> Marca Pessoal	0,541	0,293	0,646	0,431
Proatividade	<--> Marca Pessoal	0,635	0,403	0,516	0,431
Criatividade	<--> Marca Pessoal	0,561	0,315	0,601	0,431
Otimismo	<--> Marca Pessoal	0,711	0,506	0,570	0,431
Marca Pessoal	<--> Satisfação com a Vida	0,482	0,232	0,431	0,638
Marca Pessoal	<--> Empregabilidade Percebida	0,345	0,119	0,431	0,764
Marca Pessoal	<--> Sucesso Profissional	0,402	0,162	0,431	0,825
Marca Pessoal	<--> Personalidade de Marca	0,855	0,731	0,431	0,417
Ambiente Educacional	<--> Controle de Locus Interno	0,231	0,053	0,728	0,646
Ambiente Educacional	<--> Proatividade	0,222	0,049	0,728	0,516
Ambiente Educacional	<--> Criatividade	0,225	0,051	0,728	0,601
Ambiente Educacional	<--> Otimismo	0,162	0,026	0,728	0,570
Ambiente Educacional	<--> Satisfação com a Vida	0,115	0,013	0,728	0,638
Ambiente Educacional	<--> Empregabilidade Percebida	0,141	0,020	0,728	0,764
Ambiente Educacional	<--> Sucesso Profissional	0,111	0,012	0,728	0,825
Ambiente Educacional	<--> Personalidade de Marca	0,152	0,023	0,728	0,417
Controle de Locus Interno	<--> Proatividade	0,607	0,368	0,646	0,516
Controle de Locus Interno	<--> Criatividade	0,391	0,153	0,646	0,601
Controle de Locus Interno	<--> Otimismo	0,541	0,293	0,646	0,570
Controle de Locus Interno	<--> Satisfação com a Vida	0,430	0,185	0,646	0,638
Controle de Locus Interno	<--> Empregabilidade Percebida	0,241	0,058	0,646	0,764
Controle de Locus Interno	<--> Sucesso Profissional	0,410	0,168	0,646	0,825
Controle de Locus Interno	<--> Personalidade de Marca	0,528	0,279	0,646	0,417
Proatividade	<--> Criatividade	0,718	0,516	0,516	0,601
Proatividade	<--> Otimismo	0,513	0,263	0,516	0,570
Proatividade	<--> Satisfação com a Vida	0,300	0,090	0,516	0,638
Proatividade	<--> Empregabilidade Percebida	0,251	0,063	0,516	0,764



Proatividade	<-->	Sucesso Profissional	0,385	0,148	0,516	0,825
Proatividade	<-->	Personalidade de Marca	0,676	0,457	0,516	0,417
Criatividade	<-->	Otimismo	0,391	0,153	0,601	0,570
Criatividade	<-->	Satisfação com a Vida	0,216	0,047	0,601	0,638
Criatividade	<-->	Empregabilidade Percebida	0,268	0,072	0,601	0,764
Criatividade	<-->	Sucesso Profissional	0,281	0,079	0,601	0,825
Criatividade	<-->	Personalidade de Marca	0,612	0,375	0,601	0,417
Otimismo	<-->	Satisfação com a Vida	0,586	0,343	0,570	0,638
Otimismo	<-->	Empregabilidade Percebida	0,299	0,089	0,570	0,764
Otimismo	<-->	Sucesso Profissional	0,529	0,280	0,570	0,825
Otimismo	<-->	Personalidade de Marca	0,662	0,438	0,570	0,417
Satisfação com a Vida	<-->	Empregabilidade Percebida	0,235	0,055	0,638	0,764
Satisfação com a Vida	<-->	Sucesso Profissional	0,612	0,375	0,638	0,825
Satisfação com a Vida	<-->	Personalidade de Marca	0,539	0,291	0,638	0,417
Empregabilidade Percebida	<-->	Sucesso Profissional	0,344	0,118	0,764	0,825
Empregabilidade Percebida	<-->	Personalidade de Marca	0,314	0,099	0,764	0,417
Sucesso Profissional	<-->	Personalidade de Marca	0,489	0,239	0,825	0,417

### Anexo III – Escala da variável marca pessoal autêntica

Variável	Autor	Dimensão		Indicadores
Marca Pessoal Autêntica	Kucharska <i>et al.</i> (2018)	Autenticidade		1. Eu sou genuíno(a).
				2. Eu pareço ser real.
				3. Eu sou autêntico(a).
		Raridade <sup>11</sup>	Discrição	4. Quando estou trabalhando, eu prefiro ficar fora dos holofotes.*
				5. Eu tento manter minha vida particular de maneira privada.
				6. Eu não exponho muita informação sobre os meus relacionamentos.
			Originalidade	7. Eu sou único(a) no que faço.
				8. Eu tenho características distintas.
				9. Eu tenho algo que me faz ser bom(a).
		Estabilidade	Consistência	10. Eu venho me mantendo o(a) mesmo(a) com o passar dos anos.
			Sinceridade	11. Eu sou conhecido(a) por ser sincero(a).
			Consistência	12. Eu pareço o(a) mesmo(a) sempre que olham para mim.
				13. Eu não mudei muito.
			Sinceridade	14. Eu sou conhecido(a) por ser honesto(a).
				15. Eu não sou ingênuo(a).
			Moralidade	16. Eu não demonstro que tenho problemas.
				17. Eu não demonstro que tenho problemas na minha vida pessoal.
				18. Eu não sou controverso(a).

<sup>11</sup> A escala foi adaptada pela autora desta investigação, pois a original tinha questões a respeito de uma celebridade e, como as perguntas foram alteradas e direcionadas de maneira direta ao respondente, o mesmo teria que avaliar seu próprio talento, portanto, a categoria talento foi retirada da dimensão raridade. Seguindo o mesmo critério, o item 4 foi alterado de “Quando não estou trabalhando, eu prefiro ficar fora dos holofotes.” para “Quando estou trabalhando, eu prefiro ficar fora dos holofotes.”, já que, os respondentes são pessoas comuns e não celebridades.