Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Sofia Gomes

As Marcas Pessoais e os desafios de Comunicação Humana: como é que a Comunicação Estratégica cria pessoas-marca?

Agosto de 2026

As Marcas Pessoais e os desafios de Comunicação Humana: como é que a Comunicação Estratégica cria pessoas-marca?

Ana Sofia Gomes

Agosto | 2026

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Sofia Gomes

As Marcas Pessoais e os desafios de Comunicação Humana: como é que a Comunicação Estratégica cria pessoas-marca?

Tese de Doutoramento
Programa Doutoral em Ciências da Comunicação

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Teresa Ruão
e do **Professor Doutor José Gabriel Andrade**

Universidade do Minho

Agosto de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-Sem Derivações
CC BY-ND
https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/

Agradecimentos

Esta jornada (incrível) só foi possível graças

às memórias da minha Mãe – que sempre me permitiu ser livre.

à presença da Marta – o meu anjo da guarda.

à excelência da Professora Doutora Teresa Ruão – cuja disponibilidade, rigor e tranquilidade foram essencias e constantes desde a primeira conversa.

à objetividade metodológica do Professor Doutor José Gabriel – decisiva para ajudar a estabilizar e a robustecer a discussão.

à magnanimidade de uma coletânea de investigadores – com os quais partilhei ideias, hipóteses e inquietações.

à generosidade do Jorge, do Paulo e da Vanessa – cujas entrevistas foram essenciais.

ao profissionalismo da Mónica – que assegurou a formatação.

à amizade e ao amor das minhas pessoas – que me amparam, convocam e animam.

à inspiração dos meus alunos, formandos e mentorados – que me incentiva a aprender, dia após dia.

às vivências da COMUNICARTE® – a paixão das equipas e a confiança dos clientes, que lideram com coração, desde 2000.

à vontade de descoberta – que motiva a minha criatividade, consistência e disciplina.

ao silêncio – uma prática diária na Biblioteca Pública Municipal de Vila Nova de Gaia.

à coragem de certas pessoas – que vivem tal como realmente são (autênticas, curiosas e de coração aberto), muito antes das Marcas Pessoais serem uma tendência, ou de sequer ser seguro sê-lo.

Aqui chegada, nunca me senti só!

O meu sincero reconhecimento e profunda gratidão!

À Marta, à Rita e à Clara

Xicoração

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

As Marcas Pessoais e os desafios de Comunicação Humana: como é que a Comunicação Estratégica cria pessoas-marca?

Resumo

As Marcas Pessoais (MP) e os desafios de Comunicação Humana (CH) são estudados convocando o prisma da Comunicação Estratégica (CE), para aferir como são criadas as pessoas-marca.

Propõe-se um enquadramento teórico inovador para a compreensão dos processos comunicacionais associados à personalização das MP em contextos digitais e mediáticos contemporâneos. Partindo da interseção entre Comunicação Organizacional (CO), CE, marcas, estudos de identidade e de posicionamento e cultura digital, problematiza-se a emergência das pessoas-marca enquanto entidades comunicacionais autónomas, dotadas de lógica organizacional própria.

Sustenta-se que a CE das MP Construtivistas não constitui uma simples transposição dos modelos clássicos de CO para o plano pessoal, outrossim advoga um paradigma comunicacional emergente, caracterizado por fluidez, heterogeneidade e forte componente estratégica e performativa. Neste contexto, as pessoas-marca assumem simultaneamente os papéis de fonte, mensagem e meio, operando num ecossistema comunicacional único – transmediático e omnidirecional.

A partir da análise de uma coletânea de nove pessoas-marca, são apresentadas trinta tendências estruturantes, que monstram as MP Construtivistas a agir como organizações unipessoais, reinterpretando conceitos à luz da personalização, da *peformance* pública e da mediação tecnológica. Esta condição favorece modelos de gestão comunicacional centralizados, frequentemente autocráticos, mas permeáveis à interação com os públicos-seguidores através de vasos comunicantes simbólicos – como sejam os *podcasts*, *landingpages*, *linktrees* e canais de divulgação nas redes sociais.

A investigação evidencia, ainda, a centralidade da inovação e literacia digital comunicacional como competências estratégicas fundamentais, bem como a relevância de modelos ritualizados de comunicação, de decisões estratégicas duais e da gestão integrada de recursos comunicacionais. Paralelamente, sublinha-se a dimensão ética e sociocultural da CE das MP Construtivistas; questionam-se práticas de responsabilidade social; reconhece-se um certo ativismo moderado e a afirmação de capital simbólico, tangível e intangível.

Entende-se que a arquitetura comunicacional das MP Construtivistas assenta em jogos entre eus pessoais, narrativas aspiracionais e pessoas-marca estrategicamente construídas. Uma espécie de sucedâneos digitais, consubstanciados em formas de comunicação hiper-imaginadas e panorâmicas. Este processo culmina no fenómeno de o *show de Comunicação de uma pessoa-marca-só*, expressão máxima da personalização comunicacional na contemporaneidade.

Em síntese, a tese contribui para a apresentação da CE das MP Construtivistas como campo autónomo de investigação, oferecendo um modelo concetual integrador e abrindo novas possibilidades teóricas, metodológicas e aplicadas para os estudos das Ciências Sociais, em geral, e, nomeadamente, das Ciências da Comunicação e das MP, em particular.

Palavras-chave: Comunicação Humana; Comunicação Estratégica; Comunicação Organizacional; Marcas Pessoais; Pessoas-Marca.

Personal Brands and the challenges of Human Communication: how does Strategic Communication create brand people?

Abstract

Personal Brands (PB) and the challenges of Human Communication are examined through the lens of Strategic Communication (SC), in order to assess how human-brands are created.

An innovative theoretical framework is proposed to advance the understanding of communicational processes associated with the personalization of human-brands in contemporary digital and media contexts. Drawing on the intersection of Organizational Communication (OC), SC, branding, identity and positioning studies, and digital culture, the emergence of human-brands is problematized as that of autonomous communicational entities endowed with their own organizational logic.

It is argued that the SC of Constructivist PB does not merely represent a transposition of classical OC models to the personal sphere. Rather, it advances an emerging communicational paradigm characterized by fluidity, heterogeneity and a strong strategic and performative dimension. Within this context, human-brands simultaneously assume the roles of source, message and medium, operating within a unique communicational ecosystem - transmedia and omnidirectional.

Based on the analysis of a corpus of nine human-brands, thirty structuring trends are identified, demonstrating that Constructivist PB operate as one-person organizations, reinterpreting organizational and communicational concepts through personalization, public performance, and technological mediation. This condition fosters centralized communication management models, often autocratic in nature, yet permeable to interaction with follower-audiences through symbolic communicational channels — such as podcasts, landing pages, linktree-type aggregators and social media dissemination platforms.

The findings further highlight the centrality of innovation and communicational digital literacy as fundamental strategic competencies, as well as the relevance of ritualized communication models, dual strategic decision-making processes, and the integrated management of communicational resources. In parallel, the ethical and sociocultural dimensions of the SC of Constructivist PB are emphasized, including the questioning of social responsibility practices, the recognition of moderate activism, and the accumulation and assertion of symbolic, tangible, and intangible capital.

The communicational architecture of Constructivist PB is understood as being grounded in dynamic interactions between personal selves, aspirational narratives and strategically constructed human-brands. These operate as a form of digital surrogates, materialized through hyper-imagined and panoramic modes of communication. This process culminates in the phenomenon of the *one-person-brand communication show*, representing the ultimate expression of communicational personalization in contemporary society.

In summary, this thesis contributes to establishing the SC of Constructivist PB as an autonomous field of research, offering an integrative conceptual model and opening new theoretical, methodological, and applied possibilities for Social Sciences in general and, particularly, for Communication Sciences and Personal Brand studies.

Keywords: Human-Brands; Human Communication; Organizational Communication; Personal Brands; Strategic Communication.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....4
Prólogo.....4
A Contextualização do Estudo.....6

PARTE I
O ESTADO DA ARTE
Multidisciplinariedade, a fluidez das Ciências da Comunicação.....8

CAPÍTULO 1. OS ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO HUMANA 8
1. Os Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana 9
1.1. A Comunicação significa Organização, Cherry (1968).....11
1.2. O Processo de Levar-algo-em-conta, os Contributos de Dance (1967, 1970), Thayer (1968) e de Littlejohn (1978).....11

2. Os Processos Básicos de Comunicação.....14
2.1. Da Linearidade à Circularidade.....14
2.2. A Eficiência da Informação e a Tridimensionalidade da Comunicação.....15
2.3. Uma Concetualização para a Investigação em Comunicação de Massas.....15
2.4. A Difusão de Inovações, à procura de Congruência.....16
2.5. A Expressividade e a Influência Pessoal 17
2.6. Os Efeitos dos Média.....19

3. O Prisma Sociocultural da Comunicação.....21
3.1. A Comunicação e a Cultura como Modos de Vida.....21
3.2. Um Novo Sistema Integrado de Comunicação? 25

CAPÍTULO 2. A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....30
1. Uma História do Conceito.....31
1.1. A Organização da CE.....31
1.2. As Referências Concetuais.....32
1.3. Rumo à CE Transparente, uma Coletânea Epistemológica.....38
1.4. A Estratégia, a Gestão e os Recursos de Comunicação.....43
1.4.1. A Convergência e a Transmediação por Razões Estratégicas.....52
1.4.1.1. As Narrativas Transmediáticas das Pessoas-Marca.....56

2. Os Processos de Persuasão, um Recorte de Teorias e Modelos.....57
2.1. O Duplo Processo.....58
2.2. A Teoria Comportamental.....59
2.3. O Programa de Yale.....61
2.4. A Comunicação de Massas.....63
2.5. Uma Conceitualização da Reputação no Contexto da Liderança.....65
2.5.1. Uma Escala de Medição 67

3. Duas Teorias Emergentes.....67

3.1. A Nova Teoria Estratégica: Comunicação, Estratégia e Consenso. A matriz social do século XXI....68
3.1.1. Estrategar – Os Processos Eletivos-Estratégicos Humanos....69
3.2. A Teoria da Comunicação para a Comunicação Estratégica....74

4. As Campanhas de Comunicação....75
4.1. A Publicidade....75
4.2. As Relações Públicas....78
4.2.1. A Comunicação Soft, a Antologia da Excelência e a Gestão Estratégica....79

CAPÍTULO 3. AS MARCAS PESSOAIS....82
1. As Marcas Comunicadoras....82
1.1. Uma Descrição Histórica....82
1.2. Os Traços Caracterizadores: A Identidade, o Posicionamento e a Imagem....85
1.3. O Duplo Vórtice, com vista à Modelação das Marcas....88

2. A Construção do Valor Individual na Era Digital....91
2.1. Os Fundamentos Teóricos....93
2.2. A Transformação Digital....112
2.3. CEOs, Marketeers e RP das suas Próprias Marcas....120
2.4. As Marcas Pessoais e as Campanhas de RP e de Publicidade....127
2.5. As Marcas Pessoais, o Universo Académico e o Mercado de Trabalho....128
2.6. As Marcas Pessoais em Estudos Académicos, um Recorte da Realidade Portuguesa....131

3. As Casas Digitais das Pessoas-Marca....134
3.1. Ecossistemas de Comunicação, Processos e Ferramentas de Gestão....140
3.2. A Pegada Social Digital....145
3.3. Da Comunicação Intrapessoal aos Novos Círculos de Convivência....150
3.4. Produtoras e Produtos de Interações....154

O QUE RELEVA PARA O ESTUDO....158

PARTE II
O ESTUDO EMPÍRICO
As Marcas Pessoais Construtivistas....166

CAPÍTULO 4. O PLANO METODOLÓGICO....166
1. O que Releva do Estado da Arte....166

2. O Desenho da Metodologia de Análise....168

3. Os Estudos e os Trabalhos Exploratórios....169

4. A Descrição do Plano Metodológico do Estudo Principal....186

5. O Modelo de Análise do Estudo Principal....193

6. A Voz das Pessoas-Marca....197

CAPÍTULO 5. AS PESSOAS-MARCA.....199
1. A Apresentação dos Casos.....199
Ana Mendes.....199
Inês Gaya.....207
Jorge Coutinho.....213
Jorge Remondes.....222
Marco Gouveia.....227
Paulo de Vilhena.....234
Pedro Caramez.....246
Susana Torres.....256
Vanessa Silva.....264

2. A Discussão dos Resultados.....271
2.1. Evidências e Avanços Teóricos: A Eficácia da Comunicação Estratégica na Gestão de Organizações Unipessoais.....278
2.2. O *Show de Comunicação de uma pessoa-marca*.....286
2.3. Mimetização, 30 Tendências de Marcas Pessoais Construtivistas.....291
2.4. As Implicações, os Desafios e as Pistas.....342

CONCLUSÕES.....347
O Diagnóstico do Estudo.....347
Como é que a Comunicação Estratégica cria pessoas-marca? 347

REFERÊNCIAS.....355
ANEXOS.....414

Lista de abreviaturas e siglas

AM: Ana Mendes

CC: Ciências da Comunicação

CCO: Comunicação como Organização

CE: Comunicação Estratégica

CEO: Chief Executive Officer

CE RS: Comunicação Estratégica da Responsabilidade Social

CH: Comunicação Humana

CI: Comunicação Interpessoal

CIM: Comunicação Integrada de Marketing

CO: Comunicação Organizacional

CS: Ciências Sociais

IG: Inês Gaya

JC: Jorge Coutinho

JR: Joreg Remondes

MG: Marco Gouveia

MP: Marcas Pessoais

OC: Organizational Communication

PB Personal Brands

PV: Paulo de Vilhena

PC: Pedro Caramez

RP: Relações Públicas

RS: Responsabilidade Social

SC: Strategic Communication

ST: Susana Torres

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TRIC: Tecnologias, Relação, Informação, Comunicação

VS: Vanessa Silva

Lista de Tabelas

Tabela 1: Recorte de estudos sobre Comunicação, entre 1934 e 1980 10
Tabela 2. Os conceitos fundamentais de Comunicação 12
Tabela 3: Da fórmula de Lasswell (1948) ao modelo *feedback* de DeFleur (1966) 15
Tabela 4: Contributos do modelo concetual de Comunicação de Massas 16
Tabela 5. Proposta de aplicação de um modelo psicológico 18
Tabela 6: Convergências entre mediação e mediatização 28
Tabela 7: Três estratégias que caracterizam a Comunicação de RS 42
Tabela 8: A Comunicação de Responsabilida Social 42
Tabela 9: *Framework* Gestão de Comunicação 44
Tabela 10: Contributos e alinhamentos estratégicos 45
Tabela 11: Gestão da Marca organizacional – *Corporate Communication Management* 46
Tabela 12: Perspetivas integradoras de Comunicação Estratégica e Marcas Pessoais Construtivistas, no século XXI 48
Tabela 13: Estratégia, gestão e recursos de Comunicação 51
Tabela 14: As premissas das teorias da ação fundamentada, do comportamento planeado e o modelo de duplo processo 58
Tabela 15: Teoria da Persuasão 60
Tabela 16: Teorias da Persuasão no século XX 62
Tabela 17: A Nova Teoria Estratégica 73
Tabela 18: Modelos da marca 83
Tabela 19: As cinco dimensões de personalidade 86
Tabela 20: Aproximação concetual entre diferentes definições de Marca Pessoal 102
Tabela 21: Teorização das Marcas Pessoais a partir das teorias sociológicas, de *marketing*, psicológicas e económicas 105
Tabela 22: Os três pilares das Marcas Pessoais 108
Tabela 23: Tendências, motivações, processos e resultados da Marca Pessoal 113
Tabela 24: Medição de dimensões pessoais de Marcas Pessoais 123
Tabela 25: Coletânea de estudos sobre Marca Pessoal publicados na academia portuguesa ...132
Tabela 26: *Framework* de conteúdo das casas digitais das Marcas Pessoais Construtivistas 163
Tabela 27: As Marcas Pessoais Construtivistas, conteúdos e efeitos 177
Tabela 28: Conceitos de Marcas Pessoais Construtivistas 182
Tabela 29: Critérios de seleção dos casos de pessoas-marca construtivistas 188
Tabela 30: O universo de pessoas-marca do estudo principal 189
Tabela 31: Modelo de análise do estudo principal A Comunicação Estratégica das MP Construtivistas 194

Tabela 32: Guião entrevista, em articulação com o modelo de análise do estudo principal
A Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas 197
Tabela 33: Análise da criação de MP com base na *homepage* de AM 207
Tabela 34: Sistematização de estudo AM – Marca Pessoal Construtivista e CE 208
Tabela 35: A bio de IG.....212
Tabela 36: Análise da criação de MP com base na *homepage* IG 213
Tabela 37: Sistematização de estudo IG – Marca Pessoal Construtivista e CE 214
Tabela 38: As casas digitais de JC 218
Tabela 39: A Bio JC nas redes sociais 218
Tabela 40: Análise do *Instagram* JC 220
Tabela 41: Análise da criação de MP com base na *homepage* JC 222
Tabela 42: Sistematização de estudo JC – Marca Pessoal Construtivista e CE 222
Tabela 43: As casas digitais de JR 224
Tabela 44: A Bio JR nas redes sociais 225
Tabela 45: Análise do *Instagram* JR 226
Tabela 46: Análises da criação de MP com base na *homepage* JR 237
Tabela 47: Sistematização de estudo JR – Marca Pessoal Construtivista e CE 237
Tabela 48: As casas digitais de MG 232
Tabela 49: A bio MG nas redes sociais 232
Tabela 50: Análises da criação de MP com base no *Instagram* MG 234
Tabela 51: Sistematização de estudo MG – Marca Pessoal Construtivista e CE 234
Tabela 52: As casas digitais de PV 238
Tabela 53: A Bio PV nas redes sociais 240
Tabela 54: Análise *Instagram* PV 240
Tabela 55: Análise da criação de MP com base na *homepage* PV 244
Tabela 56. Sistematização de estudo PV – Marca Pessoal Construtivista e CE 244
Tabela 57: As casas digitais de PC 251
Tabela 58: As casas digitais e a bio de PC 251
Tabela 59: Sistematização de estudo PC – Marca Pessoal Construtivista e CE 256
Tabela 60: As casas digitais de ST 260
Tabela 61: As casas digitais e a bio de ST 260
Tabela 62: Análise de criação de MP com base na *homepage* ST 264
Tabela 63: Sistematização de estudo ST – Marca Pessoal Construtivista e CE 265
Tabela 64: Análise de criação de MP com base na *homepage* de VS 267
Tabela 65: As casas digitais de VS 268
Tabela 66: A Bio VS no *Instagram* 268
Tabela 67: Análise do *Instagram* VS 270

Tabela 68: Sistematização de estudo VS – Marca Pessoal Construtivista e CE 271
Tabela 69: As Marcas Pessoais Construtivistas como agentes de inovação 293
Tabela 70: Visão sistémica das Marcas pessoais Construtivistas 297
Tabela 71: O capital social das Marcas Pessoais Construtivistas 301
Tabela 72: A gestão de vasos comunicantes nas Marcas Pessoais Construtivistas 310
Tabela 73: A tomada de decisão comunicativa das Marcas Pessoais Construtivistas 312
Tabela 74: Decisões de política e coordenação na gestão da Comunicação das Marcas Pessoais Construtivistas 312
Tabela 75: A Gestão de Comunicação das Marcas Pessoais Construtivistas 313
Tabela 76: Situações de Comunicação das Marcas Pessoais e possíveis fatores na mudança de atitude produzida 314
Tabela 77: Proposta dos elementos constituintes de uma campanha de Comunicação de Marcas Pessoais Construtivistas 344

Lista de Tabelas (Anexos)

ANEXO A

Tabela A.1. Autoria própria. Transcrição de entrevista a JR _ 01.10.2025
Tabela A.2. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 29.03.25
Tabela A.3. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 27.03.25
Tabela A.4. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 23.03.25
Tabela A.5. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram _ 20.03.25
Tabela A.6. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 13.03.25
Tabela A.7. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 06.03.25
Tabela A.8. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 27.02.25
Tabela A.9. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 20.02.25
Tabela A.10. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 19.02.25
Tabela A. 11. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 15.02.25
Tabela A.12. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 13.02.25
Tabela A.13. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 06.02.25
Tabela A. 14. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 01.02.25
Tabela A.15. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 30.01.25
Tabela A.16. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 25.01.25
Tabela A.17. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 16.01.25
Tabela A.18. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR_ 15.01.25
Tabela A.19. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 09.01.25
Tabela A.20. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JR _ 03.01.25

ANEXO B

Tabela B.1. Autoria própria. Transcrição de entrevista a PV _ 15.03.2025

Tabela B.2. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 31.01.25

Tabela B.3. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 31.01.25

Tabela B.4. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 30.01.25

Tabela B.5. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 30.01.25

Tabela B.6. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 29.01.25

Tabela B.7. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 29.01.25

Tabela B.8. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 28.01.25

Tabela B.9. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 28.01.25

Tabela B.10. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 27.01.25

Tabela B.11. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 27.01.25

Tabela B.12. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 26.01.25

Tabela B.13. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 26.01.25

Tabela B.14. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 25.01.25

Tabela B.15. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 25.01.25

Tabela B.16. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 24.01.25

Tabela B.17. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 24.01.25

Tabela B.18. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 23.01.25

Tabela B.19. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 23.01.25

Tabela B.20. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 22.01.25

Tabela B.21. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 22.01.25

Tabela B. 22. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 21.01.25

Tabela B.23. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 21.01.25

Tabela B.24. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 20.01.25

Tabela B.25. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 20.01.25

Tabela B.26. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 19.01.25

Tabela B.27. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 19.01.25

Tabela B.28. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 14.01.25

Tabela B.29. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 18.01.25

Tabela B.30. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 17.01.25

Tabela B.31. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 17.01.25

Tabela B.32. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 17.01.25

Tabela B.33. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 16.01.25

Tabela B.34. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 16.01.25

Tabela B.35. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 16.01.25
Tabela B.36. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 15.01.25
Tabela B.37. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 15.01.25
Tabela B.38. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 14.01.25
Tabela B.39. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 14.01.25
Tabela B.40. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 13.01.25
Tabela B.41. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 13.01.25
Tabela B.42. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 12.01.25
Tabela B.43. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 12.01.25
Tabela B.44. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 11.01.25
Tabela B.45. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 11.01.25
Tabela B.46. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 10.01.25
Tabela B.47. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 10.01.25
Tabela B.48. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 09.01.25
Tabela B.49. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 09.01.25
Tabela B.50. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 08.01.25
Tabela B.51. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 08.01.25
Tabela B.52. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 07.01.25
Tabela B.53. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 07.01.25
Tabela B.54. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 06.01.25
Tabela B.55. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 06.01.25
Tabela B.56. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 05.01.25
Tabela B.57. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 05.01.25
Tabela B.58. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 04.01.25
Tabela B.59. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 04.01.25
Tabela B.60. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 03.01.25
Tabela B.61. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 03.01.25
Tabela B.62. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 02.01.25
Tabela B.63. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 02.01.25
Tabela B.64. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 01.01.25
Tabela B.65. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram PV _ 01.01.25

ANEXO C

Tabela C.1. Autoria própria. Resumo das 24h, entrevista a VS _ 27.05.2025
Tabela C.2. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 07.03.25

Tabela C.3. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 05.03.25
Tabela C.4. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 03.03.25
Tabela C.5. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 02.03.25
Tabela C.6. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 28.02.25
Tabela C.7. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 26.02.25
Tabela C.8. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 24.02.25
Tabela C.9. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 23.02.25
Tabela C.10. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 21.02.25
Tabela C.11. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 17.02.25
Tabela C.12. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 16.02.25
Tabela C.13. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 12.02.25
Tabela C.14. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 10.02.25
Tabela C.15. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 07.02.25
Tabela C.16. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 05.02.25
Tabela C.17. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 03.02.25
Tabela C.18. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 31.01.25
Tabela C.19. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 29.01.25
Tabela C.20. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 27.01.25
Tabela C.21. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 24.01.25
Tabela C.22. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 22.01.25
Tabela C.23. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 20.01.25
Tabela C.24. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 17.01.25
Tabela C.25. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 15.01.25
Tabela C.26. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 13.01.25
Tabela C.27. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 10.01.25
Tabela C.28. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 08.01.25
Tabela C.29. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 07.01.25
Tabela C.30. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 06.01.25
Tabela C.31. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 03.01.25
Tabela C.32. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram VS _ 02.01.25

ANEXO D

Tabela D.1. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram AM _ 12.02.25
Tabela D.2. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram AM _ 11.02.25

Tabela D.3. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram AM _ 05.02.25
Tabela D.4. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram AM _ 03.02.25
Tabela D.5. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram AM _ 13.01.25
Tabela D.6. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram AM _ 09.01.25
Tabela D.7. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram AM _ 08.01.25
Tabela D.8. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram AM _ 07.01.25
Tabela D.9. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram AM _ 06.01.25

ANEXO E

Tabela E.1. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 31.03.25
Tabela E.2. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 28.03.25
Tabela E.3. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 20.03.25
Tabela E.4. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 19.03.25
Tabela E.5. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 18.03.25
Tabela E.6. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 17.03.25
Tabela E.7. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 14.03.25
Tabela E.8. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 14.03.25
Tabela E.9. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 13.03.25
Tabela E.10. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 11.03.25
Tabela E.11. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 10.03.25
Tabela E.12. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 08.03.25
Tabela E.13. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 06.03.25
Tabela E.14. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 03.03.25
Tabela E.15. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 28.02.25
Tabela E.16. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 13.02.25
Tabela E.17. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 12.02.25
Tabela E.18. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 11.02.25
Tabela E.19. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 10.02.25
Tabela E.20. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 06.02.25
Tabela E.21. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 06.02.25
Tabela E.22. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 04.02.25
Tabela E.23. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 03.02.25
Tabela E.24. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 05.02.25
Tabela E.25. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 03.02.25
Tabela E.26. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram IG _ 01.01.25

ANEXO F

Tabela F.1. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 01.01.25

Tabela F.2. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 01.01.25

Tabela F.3. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 01.01.25

Tabela F.4. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 01.01.25

Tabela F.5. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 02.01.25

Tabela F.6. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 02.01.25

Tabela F.7. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 02.01.25

Tabela F.8. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 02.01.25

Tabela F.9. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 03.01.25

Tabela F.10. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 03.01.25

Tabela F.11. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 03.01.25

Tabela F.12. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 03.01.25

Tabela F.13. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 04.01.25

Tabela F.14. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 04.01.25

Tabela F.15. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 04.01.25

Tabela F.16. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 05.01.25

Tabela F.17. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 05.01.25

Tabela F.18. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 05.01.25

Tabela F.19. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 05.01.25

Tabela F.20. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 06.01.25

Tabela F.21. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 06.01.25

Tabela F.22. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 06.01.25

Tabela F.23. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 06.01.25

Tabela F.24. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 06.01.25

Tabela F.25. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 07.01.25

Tabela F.26. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 07.01.25

Tabela F.27. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 08.01.25

Tabela F.28. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 08.01.25

Tabela F.29. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 08.01.25

Tabela F.30. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 08.01.25

Tabela F.31. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 08.01.25

Tabela F.32. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 09.01.25

Tabela F.33. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 09.01.25

Tabela F.34. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 10.01.25
Tabela F.35. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 10.01.25
Tabela F.36. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 10.01.25
Tabela F.37. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 11.01.25
Tabela F.38. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 11.01.25
Tabela F.39. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 11.01.25
Tabela F.40. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 12.01.25
Tabela F.41. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram JC _ 12.01.25

ANEXO G

Tabela G.1. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 15.01.25
Tabela G.2. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 15.01.25
Tabela G.3. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 14.01.25
Tabela G.4. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 13.01.25
Tabela G.5. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 12.01.25
Tabela G.6. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 12.01.25
Tabela G.7. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 07.01.25
Tabela G.8. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 09.01.25
Tabela G.9. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 08.01.25
Tabela G.10. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 08.01.25
Tabela G.11. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 07.01.25
Tabela G.12. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 06.01.25
Tabela G.13. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 03.01.25
Tabela G.14. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 02.01.25
Tabela G.15. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram MG _ 01.01.25

ANEXO H

Tabela H.1. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram ST _ 01.11.25
Tabela H.2. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram ST _ 02.11.25
Tabela H.3. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram ST _ 03.11.25
Tabela H.4. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram ST _ 04.11.25
Tabela H.5. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram ST _ 05.11.25
Tabela H.6. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram ST _ 06.11.25
Tabela H.7. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram ST _ 07.11.25

Tabela H.8. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram ST _ 08.11.25

Tabela H.9. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram ST _ 09.11.25

Tabela H.10. Autoria própria. Criação de MP nas redes sociais _ Instagram ST _ 09.11.25

Lista de Figuras

Figura 1: Comunicação e persuasão, segundo o *Modelo de Yale* 62

Figura 2: A hipótese da teoria estratégica das MP Construtivistas 74

Figura 3: Proposta de um modelo de campanha de Comunicação de Marcas Pessoais Construtivistas 77

Figura 4: Modelo de Marca do Duplo Vórtice 89

Figura 5: Proposta de ecossistema da influência digital das MP como Organizações Unipessoais 140

Figura 6: A Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas 160

Figura 7: Um caminho das Marcas Pessoais construtivistas 163

Figura 8. Os estudos e os trabalhos exploratórios 169

Figura 9: Modelo concetual de análise 171

Figura 10: Apresentação de pessoas-marca do estudo de casos *As Casas digitais de pessoas de marca* 172

Figura 11: Análise da apresentação de uma pessoa-marca 173

Figura 12: Guião entrevista pessoa-marca 174

Figura 13: Análise concetual da entrevista, indicador identidade 175

Figura 14: Análise concetual da entrevista, indicador posicionamento 176

Figura 15. Análise concetual da entrevista, indicador imagem 176

Figura 16: *Print screen* tag de título 178

Figura 17: Logótipo pessoa-marca 178

Figura 18: Cabeçalho *homepage* 178

Figura 19: *Banner* 179

Figura 20: *Banner* 179

Figura 21: *Banner* 179

Figura 22: Subscrição 179

Figura 23: Bio pessoa-marca 179

Figura 24: Pessoa-marca em números 179

Figura 25: Serviços comunicados 180

Figura 26: Clientes da pessoa-marca.....180

Figura 27: Consultoria digital 180

Figura 28: *Blog* 180
Figura 29: Galeria de Imagens 180
Figura 30: *Clipping* 180
Figura 31: Testemunhos 181
Figura 32: Rodapé *homepage* 181
Figura 33: Fluxograma de análise às casas digitais das Marcas Pessoais Construtivistas 181
Figura 34: Concetualização de Marcas Pessoais Construtivistas 182
Figura 35: Autoria própria. Fluxograma A Comunicação Estratégica das
Marcas Pessoais Construtivistas 183
Figura 36: Visita às casas digitais de pessoas-marca piloto 184
Figura 37: Os casos piloto de pessoas-marca 188
Figura 38: Modelo de análise do estudo principal A Comunicação Estratégica das MP Construtivista 193
Figuras 39 a 141 199-286
Figura 39: *Print screens* pesquisas *Google* AM
Figura 40: Logotipo de pessoa-marca AM
Figura 41: *Print screens homepage* AM
Figura 42: *Print screen* subscrição *newsletter* AM
Figura 43: *Print screen* venda livro AM
Figura 44: *Print screens homepage* AM
Figura 45: *Print screen* Os seguidores das casas digitais AM
Figura 46: *Print screens Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *Youtube* AM
Figura 47: *Print screens Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *Youtube* AM
Figura 48: *Print screens Instagram* AM
Figura 49: *Print screens [NEW] Instagram* AM
Figura 50: *Print screen Comunidade* AM
Figura 51: *Print screen* clientes de AM
Figura 52: *Print screens* testemunhos sobre AM
Figura 53: *Print screens* serviços AM
Figura 54: *Print screen* pesquisa *Google* IG
Figura 55: Logótipo de pessoa-marca IG
Figura 56: *Print screen homepage* IG
Figura 57: *Print screen* evento IG
Figura 58: *Print screen Podcast* IG
Figura 59: *Printscreen* Livros IG
Figura 60: *Print screen* testemunhos sobre IG
Figura 61: *Printscreens* Facebook e Instagram IG
Figura 62: *Print screen* pesquisa *Google* JC

Figura 63: Logótipo de pessoa-marca JC

Figura 64: *Prints screens banners homepage* JC

Figura 65: *Print screen homepage* JC

Figura 66: *Print screen* loja *online* JC

Figura 67: *Print screen Podcast* JC

Figura 68: *Print screens* Facebook e Youtube JC

Figura 69: *Print screens* Instagram JC

Figura 70: *Print screens* LinkedIn JC

Figura 72: *Print screen Podcast* JC

Figura 73. *Print screen* nova *homepage* JC

Figura 74: *Print screen* pesquisa Google JR

Figura 75: Logótipos de pessoa-marca JR

Figura 76: *Print screens Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn Youtube* e *Podcast* JR

Figura 77: *Print screen* pesquisa *Google* MG

Figura 78: Logótipos de pessoa-marca MG

Figura 79: *Print screens banners homepage MG*

Figura 80: *Print screen banner homepage MG*

Figura 81: *Print screen* sobre MG

Figura 82: *Print screens* serviços MG

Figura 83: *Print screens* separador, formulário e rodapé *homepage* MG

Figura 84: *Print screens* redes sociais MG

Figura 85: *Print screens* comunidade MG

Figura 86: *Print screen* pesquisa *Google* PV

Figura 87: *Print screen* pesquisa *Google* PV

Figura 88: Logótipos de pessoa-marca PV

Figura 89: *Print screen* banners em *vídeo*

Figura 90: *Print screen* programas PV

Figura 91: *Print screen* sobre PV

Figura 92: *Print screen* números e clientes PV

Figura 93: *Print screens Facebook* PV

Figura 94: *Print screens Instagram* PV

Figura 95: *Print screens LinkedIn* PV

Figura 96: *Print screens Youtube* PV

Figura 97: *Print screen podcast* PV

Figura 98: *Print screen* artigos *Blog* PV

Figura 99: *Print screen* livro PV

Figura 100: *Print screen Youtube* PV

Figura 101: *Print screen* publicações PV
Figura 102: *Print screen* testemunhos sobre PV
Figura 103: *Print screen* impacto PV
Figura 104: *Print screens newsletter* e rodapé *homepage* PV
Figura 105: *Print screens* pesquisas *Google* PC
Figura 106: *Printscreen* cabeçalho PC
Figura 107: *Printscreen* cabeçalho PC
Figura 108: Logótipo de pessoa-marca PC
Figura 109: *Printscreens banners* PC
Figura 110: *Printscreen* sobre PC
Figura 111: *Printscreen* subscrição PC
Figura 112: *Printscreens Facebook* PC
Figura 113: *Printscreens Instagram* PC
Figura 114. *Printscreens LinkedIn* PC
Figura 115: *Printscreens Youtube* PC
Figura 116: *Printscreen* galeria de imagens PC
Figura 117: *Print screen Podcast* PC
Figura 118: *Printscreen* noticiabilidade PC
Figura 119: *Printscreen* testemunhos sobre PC
Figura 120: *Print screen* clientes corporativos PC
Figura 121: *Printscreen* pessoa-marca PC em números
Figura 122: *Printscreen blog* e rodapé *homepage* PC
Figura 123: *Printscreens* serviços e loja *online* PC
Figura 124: *Print screen* pesquisa *Google* ST
Figura 125: Logótipo de pessoa-marca ST
Figura 126: *Printscreens banners homepage* ST
Figura 127: *Print screens* sobre ST
Figura 128: *Printscreens Instagram* ST
Figura 129: *Printscreens Instagram* ST
Figura 130: *Printscreens LinkedIn* ST
Figura 131: *Printscreens LinkedIn* ST
Figura 132: *Printscreens Podcast* ST
Figura 133: *Printscreens Podcast* ST
Figura 134: *Print screens* noticiabilidade ST
Figura 135: *Printscreen* pesquisa *Google* VS
Figura 136: *Homepage* VS
Figura 137: *Print screen landingpage* VS

Figura 138: *Print screens Instagram* VS

Figura 139: *Print screens Bio site* VS

Figura 140: *Print screens canal de subscrição* VS

Figura 141: *Print screens* das pessoas-marca-sucedâneos digitais

Figura 142: As Marcas Pessoais Construtivistas no modelo de *agenda-setting* 295

Figura 143: Processo de instrumentalização do poder das MP Construtivistas 304

Figura 144: Processo de instrumentalização do poder fluído das Marcas Pessoais Construtivistas 305

Figura 145: Proposta de um modelo de Comuniculturação das Marcas Pessoais Construtivistas 306

Figura 146: A gestão de intangíveis numa organização de Marcas unipessoais 309

Figura 147: Modelo integrador Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas 314

Figura 148: A teoria estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas 328

Figura 149: Modelo de análise da Comunicação Estratégica Relacional das MP Construtivistas 336

Figura 150: Modelo de desenvolvimento de estratégias de Comunicação de
Marcas Pessoais Construtivistas 336

Figura 151: A Comunicação das Organizações Unipessoais de Marca Pessoal 337

Figura 152: A Comunicação das Organizações Unipessoais de Marca Pessoal na esfera pública 338

Figura 153: O universo da Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas 338

Figura 154: Proposta de modelo que integra uma hierarquia dos efeitos da Comunicação
das Marcas Pessoais Construtivistas 346

INTRODUÇÃO

A Comunicação Humana, a Comunicação Estratégica e as Marcas Pessoais

> Sempre que as pessoas precisaram de produzir algo demasiado complexo para uma tarefa individual, criaram organizações. E o ato de organizar (inicialmente em clãs, famílias ou estruturas feudais) exigiu, desde logo, a Comunicação entre as pessoas. (Ruão, 2016, p. 5)

Prólogo

O presente estudo versa o tema da Comunicação Humana (CH) por via da relação entre a Comunicação Estratégica (CE) e as Marcas Pessoais (MP), a partir de estudos de caso aplicados a um conjunto de profissionais portugueses, que haveremos de designar por pessoas-marca [1]. O nosso interesse pela CE e pelas Marcas remonta a mais de 25 anos, integrando diversas atividades no campo das Ciências da Comunicação (CC). Após duas décadas de *praxis,* nas áreas da Comunicação Organizacional (CO), cruzámo-nos com o caminho da docência nas Unidades Curriculares de CE e de Relações Públicas (RP), nomenadamente. Em paralelo, temos acompanhado o advento das MP (Peters, 1997), a partir de uma perspetiva eminentemente profissional. Agora, escreve-se mais um capítulo: o da investigação científica.

Como pontos de partida, trazemos questões, dúvidas e inquietações no que respeita às tendências – e aos novos desafios – que se colocam à CH, em ambientes *online*, por via da aplicação da CE das MP. Com este *design*, cruzam-se pressupostos teóricos, revisitam-se teorias, buscam-se olhares contemporâneos com vista a contribuir para novas análises e para a produção de conhecimento futuro.

Com as mudanças verificadas no século XXI nas esferas social, económica e empresarial, bem como na identidade das pessoas, a compreensão da carreira também muda e, consequentemente, as MP afiguram-se uma esfera de atenção e de interesse por um número crescente de *Chief Executive Officers (*CEO), que procuram melhorar e projetar as suas personalidades públicas em benefício próprio (cf. Fetscherin, 2015; Hochwarter et al., 2007; Hogan et al., 1994; Nolan, 2015; Smolarek & Dziendziora, 2002; Zinco et al., 2012).Simultaneamente, a globalização e o aumento do impacto das forças sociais constituem estímulos para o surgimento de carreiras globais. Ora, a nível micro, todas estas transformações são percecionadas através da compreensão de normas e de valores, bem como de atitudes em relação à vida e ao trabalho, manifestando-se em novos comportamentos comunicacionais. Devido ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, fusões, aquisições e reestruturações, as organizações procuram desenvolver práticas de *employer branding* para serem percebidas como locais onde as pessoas podem adquirir novas

[1] Expressão de autoria própria. Ancorada no conceito "marcas que são pessoas" (Aaker, 2000).

competências e conhecimentos valorizados pelo mercado (v. Baruch, 2006; Uy et al., 2015 e Valickas et al., 2015, por exemplo).

É comumente aceite que a CH se tem vindo a adaptar a um universo *online* no qual as pessoas estabelecem os mais diversos tipos de relações, influenciando-se rápida e mutuamente, por meio da opinião, da informação e do entretenimento. O nível de exposição pessoal acompanha o crescimento exponencial dos novos média sociais. Neste contexto, reitera-se a ideia de que as pessoas possuem MP intrínsecas, resultantes de qualidades de personalidade, de experiência e de desenvolvimento passados e, também, de práticas comunicacionais – quer disso tenham consciência ou não (Baruch, 2006; Gomes & Ruão, 2024; Uy et al., 2015; Valickas et al., 2015).

Alicerçámos o nosso estudo nas casas digitais [2] de pessoas-marca, em domínios próprios, para as quais confluem o tráfego de identidades e os fluxos de posicionamentos, por meio de narrativas meticulosamente arquitetadas e decoradas (Gomes & Ruão, 2024, p. 136).

Sabemos que esta triangulação – entre a CH, a CE e as MP – proporiona um prisma de análise ainda pouco explorado no contexto das Ciências Sociais (CS) e, particularmente, nos estudos das CC, embora seja abordado por várias disciplinas científicas, como a Sociologia, a Gestão ou Marketing. Assim, propomo-nos contribuir para o conhecimento sobre a Comunicação – Humana e Estratégica –, desenvolvida por um conjunto de pessoas-marca com domínio *URL* pessoal em nome próprio [3].

Estabelece-se uma articulação entre, por um lado, as práticas organizacionais e as marcas comunicadoras (Aaker, 1996; De Chernatony & Riley, 1998; Kapferer, 1997; Porter, 1985; Ruão, 2008, 2020) e, por outro, a multiplicação das atividades comunicacionais em nome próprio (Castells, 2012/2013; Gomes & Ruão, 2024; Ozuem et al., 2008; Kozinets, 2002; Shaker & Hafiz, 2014). Neste contexto, referimo-nos à premissa de uma CH tendencialmente orientada para promover a visibilidade e o reconhecimento de pessoas-marca no espaço público, através de programas de CE capazes de gerar ativos tangíveis e intangíveis, impressões, competência simbólica e dimensão expressiva. Em outras palavras, realizámos um estudo que procurou conhecer novas dimensões da CH a partir da sua combinação com as práticas de CE de pessoas-marca, entendidas como possíveis organizações expressivas unipessoais.

Para tal, convocamos a dimensão comunicativa-simbólica das pessoas-marca e as manifestações de identidade, marca, cultura, imagem, enquanto pilares das atividades de significação pessoal. Simultaneamente, no cerne, está a componente construtivista – da CE (Lindlof, 2008; van Ruler, 2018) e das marcas (Ruão, 2020) –, por meio da qual sustentamos a possibilidade de existência de processos de raíz construtivista de CE das MP. Referimo-nos a um quadro de análise de concetualização de motores e de

[2] Expressão de autoria própria. Ancorada nos conceitos "alfabetização digital" (Kotler, 2021); "ambientes digitais" (Gofman, 2009) e *"homepage"*.

[3] *Uniform Resource Locator (URL)* pessoal é um endereço *web* único e personalizado que direciona para uma página ou perfil *online* relacionado com uma pessoa, como um site pessoal, um perfil ou um *link na bio,* em redes sociais. Essencialmente, é a forma de uma pessoa se apresentar *online*.

vasos de Comunicação capazes de impulsionar ciclos virtuosos e próprios da CE de pessoas-marca.

Afigura-se, pois, o estudo de novos desafios de CH como territórios de renovação identitária estratégica, perpretados por meio da CE das pessoas-marca. Aqui chegados, tratou-se de construir uma ponte entre diversos campos de estudo cujas pesquisas foram consideradas relevantes face às idiossincrasias do tema das MP contemporâneas.

Passaremos a contextualizar o estudo e a apresentar os objetivos que o norteiam e sustentam.

A Contextualização do Estudo

Tomando como tema *As Marcas Pessoais e os desafios de Comunicação Humana*, a questão de partida consistiu em perceber *Como é que a Comunicação Estratégica cria pessoas-marca*?

A partir desta questão, procuraram-se respostas a uma coletânea de outras: Quem são estas pessoas *extra-ordinárias* que assumem a comunicação em domínio próprio? Que competências comunicacionais manifestam? O que é comunicado? Quais as retóricas mediatizadas? Quais as mensagens, as narrativas, os discursos, os conteúdos? Que histórias são convocadas? Onde? Que canais de comunicação *offline* e *online* são privilegiados? Quando? Como se evidencia as questões de ética, de responsabilidade e de transparência?

Confirmámos o crescente interesse por estudos que concetualizam as MP num contexto eminentemente profissional e detivémo-nos, por exemplo, nos que direcionam para as RP e nos que ajudam a compreender as diretrizes que as organizações podem adotar para envolver os seus executivos em processos de comunicação pessoal (cf. Armendáriz, 2015; Gujarathi & Kulkami, 2018; Marfil-Carmona, 2015; Nolan, 2015; Rangarajan et al., 2017; Shepherd, 2005; Zarkada, 2012). Em paralelo, inspirados em estudos académicos desenvolvidos em Portugal - nomeadamente, por Barbosa (2023), Lopes (2023), Torres (2019), Silva (2016) e Henriques (2014) –, estudámos os meandros da construção da imagem pessoal e da sua mediatização; a utilização das *homepages*[4] e das redes sociais enquanto canais de influência; e os impactos das MP na reputação pessoal e para o sucesso das marcas organizacionais, respetivamente.

As primeiras conclusões apontavam para a pertinência do conceito da CH e para a reconstrução da identidade através da CE. A profícua coletânea de estudos evidenciou um possível crescimento das dimensões expressivas e estratégicas nas narrativas de alguns profissionais portugueses, no século XXI, confirmando aquela que viria a ser a composição das unidades de análise apresentadas, como veremos oportunamente. Foram realizadas análises a *homepages* de pessoas-marca e seguidos os *links* das redes sociais aí apresentados. Constatámos, preliminarmente, que o estatuto de valor acrescentado está intimamente relacionado com a intencionalidade e as motivações das ações comunicativas, com a tomada

[4] A *homepage* é a página inicial, a entrada do *website*. A página principal é geralmente a que o visitante vê quando acede a partir de um mecanismo de pesquisa e também pode servir como página de destino para atrair visitantes. Tratando-se da procura de um sentido que possa ser partilhado – porque os recursos semióticos são comuns – procura-se conhecer como é criado e mantido o elo de ligação entre a pessoa-marca e o visitante do *website*.

de decisões estratégicas de autopromoção, com a definição de objetivos e de planos que constituem as intenções e se afiguram preditores de comportamentos, nomeadamente nas plataformas digitais de média sociais (Ajzen, 1985; Gujarathi & Kulkami, 2018; Ingram et al., 2000; Peters, 1997; Montoya & Vandehey, 2008; McNally & Speak, 2002/2011; Yizhong et al., 2017).

Perante possíveis novos processos comunicacionais, ousámos aprofundar o estudo e seguir as pistas de investigação que nos levariam a compreender de que forma estes interferem na criação de pessoas-marca. A confirmar-se uma mudança, estávamos cientes de que ela poderia implicar uma certa apropriação, por parte das pessoas-marca, da visão e da cultura das organizações expressivas e também das marcas.

O estudo apresenta-se dividido em duas partes, o estado da arte e a componente empírica –, respetivamente intituladas *Multidisciplinariedade, a fluidez das Ciências da Comunicação* e *As Marcas Pessoais Construtivistas.* Como sugerem os títulos, a primeira parte integra o enquadramento teórico nos campos da CH, da CE e das MP – processos básicos, origem dos fundamentos, conceitos, autores de referência, quadros de investigação e o que releva das posições teórico-metodológicas que assumimos na pesquisa. A segunda parte trata da apresentação do plano metodológico e da apresentação das pessoas-marca que integram os casos. Nas discussões e conclusões, apuram-se tendências de CH e de CE; apresenta-se o prisma dos sucedâneos digitais e conclui-se o estudo com um novo ecossistema de CE de organizações unipessoais, as pessoas-marca.

PARTE I

O ESTADO DA ARTE

Multidisciplinariedade, a fluidez das Ciências da Comunicação

CAPÍTULO 1. OS ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO HUMANA

> A estética significa emoção. A imagem é um compromisso com a emoção. Somos adoradores de imagens, como toda a gente. As imagens, hoje, divertem-nos, falam-me à pele, à emoção. (Martins, 2022) [5]

As CC emergem como campo científico fundamental a partir do século XX, repletas de (hiper) potencialidades, mas também de desafios e de interrogações. Crescem a partir de diversas tradições, incluindo as da Psicologia e da Sociologia – com raízes profundas na Filosofia e na Retórica. Ainda que o estudo da Comunicação seja recente, evoluiu como processo planificável, muito graças à proliferação de investigações voltadas para o estudo dos efeitos e das audiências, nos anos de 1940, nomeadamente. Se antes prevalecia a ideia da influência pessoal, a massificação comunicacional fez emergir a importância do recetor; do lado do produtor, o estudo dos média ganhou novas dimensões com Lasswell. Conjugando estratégias de produção e de efeitos em consideração das audiências, a dimensão persuasiva da Comunicação evidenciou-se. O nível de exposição pessoal acompanhou o crescimento exponencial dos novos média sociais, na década de 1990 – um novo canal para o qual conflui o tráfego de posicionamento comunicativo, por meio de uma Comunicação tendencialmente mais intencional, planificada e estratégica.

No presente estudo da área, começaremos pela apresentação das abordagens clássicas e por uma análise dos modelos de fluxos da Comunicação e da informação, tornados evidentes a partir da última década do século passado. Contemplaremos, com particular interesse, os processos associados ao prisma sociocultural e equacionamos a possibilidade de emergência de um paradigma comunicacional das pessoas-marca.

Nisto, não ambicionamos erguer fronteiras ou perpetuar pressupostos.

[5] Seminário *Da era literária à era tecnológica*, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade do Minho.

1. Os Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana

As definições de Comunicação remetem, geralmente, para a etimologia, o que implica notar que a raiz latina *communicare* significa "partilhar" ou "estar em relação com". Em inglês, o termo relaciona-se com *common*, *commune* e *community*, sugerindo um ato de pôr em comum ou de juntar (Beattie, 1981; Cobley, 2008; Rosengren, 2000; Schement, 1993). Contudo, estas abordagens, aparentemente inclusivas e alargadas, não esgotam o conceito. Numa perspetiva algo distinta, observa-se que Comunicação deriva também do substantivo latino *communicatio,* que denota partilha ou transmissão, em ligação mais estreita com *munus* (dever, dádiva), do que com ideias de união ou unidade (Craig, 2000; Peters, 1996, 2008). Nalguns casos, os sentidos associam-se, ainda, à mudança, à troca e aos bens possuídos por várias pessoas (Cobley & Schultz, 2013). Enquanto disciplina, a Comunicação inclui o estudo das relações interpessoais, grupais, organizacionais e interculturais, bem como da teoria retórica e crítica, dos estudos da *performance*, da argumentação e da persuasão, da Comunicação mediada tecnologicamente, da cultura popular e do impacto das mensagens nos comportamentos humanos.

Reconhecemos que estes sentidos diferentemente infletidos têm consequências para o modo como é concebido o objeto das CC e da Comunicação, em particular. Simultaneamente, estamos, desde já, conscientes que os modelos são inevitavelmente incompletos, pois não existe nenhum adequado a todos os objetivos e níveis de análise. Importa-nos estudar aqueles que melhor possam contextualizar a investigação em torno do fenómeno das MP e dos desafios de CH. Reconhecendo os riscos de simplificação inerentes à modelização, entendemos que esta deve apoiar-se em campos que privilegiem a contextualização científica do fenómeno comunicacional, salientando as funções organizadora, heurística e probabilística dos modelos nas CC. Ou seja, os modelos ajudam a pensar, orientam a observação, funcionam como instrumentos de descoberta e tendem a revelar certas probabilidades no que respeita às práticas comunicacionais. Simultaneamente, o nosso interesse recai sobre a descrição de sistemas em termos de energia, forças e respetivas direções, bem como sobre as relações entre elementos e a influência dos componentes. Assumindo que toda a Comunicação é, em alguma medida, dinâmica, destacaremos os componentes de processo e de mudança.

Acreditamos que não existe um objeto único das CC, no entanto, se tivermos de evidenciar um possível objeto, este será o do ato comunicativo humano – concebido, frequentemente, como *alguém comunica algo a outra pessoa.* Este é o ponto de partida para muitos estudos sobre a Comunicação e, em consonância, é também o nosso.

E, porque reconhecemos que este estudo deve ser multifacetado e fragmentado, assumimos uma perspetiva interpretativa e humanista, convocando uma pluralidade de abordagens existentes nos

diferentes campos. Ao optarmos por não erguer paredes rígidas em torno da substância dos sistemas e das teorias de Comunicação, buscamos um olhar orientado para os processos interativos, coextensivos e assentes em pressupostos de circularidade e de transparência. Aceitamos que a tecnologia da Comunicação e a necessidade de novas expressões originam diferentes estruturas, relações e tipos de efeitos. Ora, o panorâma literário não se confina numa disciplina académica, pelo que procuramos um equilíbrio multidisciplinar, convocando uma coletânea de autores de outras áreas disciplinares – de teorias, modelos e axiomas –, com o objetivo de acomodar a CH e a CE no estudo sobre as MP.

Entre a enunciação do modelo estrutural de Lasswel e o conceito de Sociedade da Informação decorreram quatro décadas de pesquisas que vertem numerosíssimas e profícuas teorias. Foram estudadas e testadas inúmeras perspetivas do fenómeno comunicacional, na expetativa de uma melhor compreensão não só da Comunicação – por exemplo, o modelo sobre opinião pública apresentado por Lippmann (1921), a visão do Interacionismo Simbólico de Mead (1934) e de Burke (1945) ou a visão artístico-histórica de McLhuan (1951, 1964) –, mas também da cultura, do conhecimento e, naturalmente, das próprias relações sociais. Apresentamos um recorte de estudos (Na Tabela 1).

PROCESSOS BÁSICOS DE COMUNICAÇÃO	Ackoff (1958); Carey (1975); Dance (1967); Gerbner (1956); Lasswell (1948); Maletzke (1963); McQuail (1983/1987); McLeod & Chaffee (1973); Miller et al. (1960); Newcomb (1953); Nolan (1975); Osgood & Schramm (1954); Rogers & Kincaid (1981); Shannon & Weaver (1949); Van Cuilenburg & Noomen (1984); Westley & Maclean (1957).
INTERACIONISMO SIMBÓLICO	Blumer, 1969; Duncan (1968); Goffman (1956); Mead (1934).
PERSUASÃO E MUDANÇA	Brockriede (1968); Fotheringham (1966); Janis & Field (1959); Hovland & Janis (1959).
CONTEXTOS DE COM. INTERPESSOAL	Berne (1964); Goffman (1974); Heider (1959); Jourard (1968); Katz (1957); Kelly (1973). Laing (1967); Rogers (1961); Schultz (1958); Watzlawick et al. (1967).
COM. PEQUENO GRUPO	Likert (1961, 1967).
COM. MASSAS	Ball-Rockeach & DeFleur (1973); Boorstin (1962); DeFleur (1966); Gerbner (1956); Katz et al. (1974); Klapper (1960); Rogers (1954/1985); Westley & Laclean (1957); Wright (1960).
ESTÍMULO-RESPOSTA	Brouwer (1967); Comstock et al. (1978); Katz & Lazarsfeld (1955); Lazarsfeld et al. (1944); Rogers & Shoemaker (1973).
EFEITOS COM. DE MASSAS	Ball-Rokeach & DeFleur (1973); McCombs & Shaw (1976); Noelle-Neuman (1974); Taylor (1982).
AUDIÊNCIA	Hall et al. (1980); Rosengren (1974).
FLUXO NOTÍCIOSO	Bass (1969); Galtung & Ruge (1965); Gieber & Johnson (1961); McNelly (1959).

Tabela 1: Autoria própria. Recorte de estudos sobre Comunicação, entre 1934 e 1980

Na verdade, muitos dos termos básicos assumem significados diferentes em função dos tipos de Comunicação em causa, pelo que importará acolher um âmbito alargado de teorias – optamos por evidenciar Cherry (1968), mas estamos conscientes da importância dos contributos de Dance (1967, 1970), de Littlejohn (1978) ou de Thayer (1968).

1.1. A Comunicação significa Organização, Cherry (1968)

A importância central da teoria de Cherry (1968, pp. 24-38) remete-nos para o axioma de pessoas em Comunicação que compartilham regras de conformidade – seja num grupo, numa sociedade ou numa cultura. O autor advoga que Comunicação "é uma questão essencialmente social", pelo que significa "compartilhar elementos de comportamento, ou modos de vida, pela experiência conjunta de regras". Tão grande é o desejo de unificação, que as pessoas desenvolvem uma diversidade de sistemas de Comunicação, os quais tornam possível a organização da vida social: as "pessoas em comunicação" constituem uma "comunidade de ideias", o sentido de "conduta responsiva" emerge como resultado de pensamentos organizados – os "vinculos comunicativos" –, tornando-se, assim, criaturas sociais. A Comunicação torna "a verdadeira vida social praticável, pois Comunicação significa organização". Uma vez que os sistemas de Comunicação são "inúmeros e variados", alguns "ocorrem apenas à mente de especialistas".

"Um enunciado é um evento" – o que nos remete para a distinção entre palavras-eventos (*word-events*, *word-tokens*) e palavras-tipos (*word-types*). Uma "mensagem pretendida" pode ser vertida em enunciado por meio de conteúdos, "palavras cuidadosamente selecionadas" e numa "série infinita de variações sobre um tema". Para apurar as coisas comuns, importa estudar a designação de características, atributos ou invariantes gerais de grandes grupos. Para que se estabeleça Comunicação, "os sinais devem ter pelo menos certo valor de surpresa, um certo grau de imprevisto, ou será perda de tempo transmiti-los", sublinha o autor. Compreende-se, assim, uma aparente subjugação e uniformidade das reações emocionais, cognitivas e comportamentais das pessoas quando em grandes multidões – supondo-se que, em determinados casos, impera uma entidade unificada que age como se fosse guiada por uma única consciência, criada pela fusão das mentes individuais num coletivo.

1.2. O Processo de Levar-algo-em-conta, os Contributos de Dance (1967, 1970), Thayer (1968) e de Littlejohn (1978)

Tratando-se de um processo social, a Comunicação pressupõe uma abordagem mais dinâmica e circular, sujeita a alterações que ocorrem ao longo do tempo. Desta feita, à medida que os atores recebem mais informações – opiniões ou mesmo perspetivas distintas –, o campo cognitivo assume contornos próprios para contextos e pessoas diferentes. Nas situações de Comunicação em que o ator assume protagonismo perante uma mesma plateia, pode evidenciar-se o conceito de homem comunicador, ativo, criativo e capaz de reter e de memorizar informação (Dance, 1967), em linha com Osgood e Schramm, 1954).

Dance (1970, p. 210) sistematiza uma coletânea de conceitos resultantes da análise de múltiplas definições de Comunicação, à luz da qual identifica onze amplos conceitos e generalizações intimamente vinculados à Comunicação, organizados em orientações gerais, processos básicos e contextos de Comunicação. Por sua vez, Littlejohn (1978, p.38), dá um passo em frente na direção da especificação dessa família de conceitos, ao apurar três pontos basilares de diferenciação concetual, isto é, as dimensões mais elementares em que as definições divergem – a observação, a inclusão ou exclusão de intencionalidade e o julgamento normativo (Ver Tabela 2). Com base no levantamento das macroteorias e das microteorias de Comunicação, decorrem ainda dois contributos essenciais: (1) a apresentação de 15 componentes concetuais distintos nas várias definições: simbolos/verbais/fala; compreensão; interação/ relacionamento/ processo social; redução da incerteza; processo/ transferência/ transmissão/ intercâmbio; ligação/ vinculação; participação comum; canal/ transmissor/ meio/ via; reprodução de lembranças; resposta discriminativa/ modificação do compor- tamento/ resposta; estímulos; intencionalidade; tempo; situação e poder; (2) a identificação dos conceitos e das generalizações envolventes e intimamente vinculados à Comunicação.

ORIENTAÇÕES GERAIS	**PROCESSOS BÁSICOS**	**CONTEXTOS DE COMUNICAÇÃO**
Processo	Codificação	Interpessoal
Interação simbólica	Significado	Pequeno grupo
	Pensamento	Organizacional
	Informação	Massas
	Persuasão	
Essência e natureza geral do processo de Comunicação	**Comuns a toda a Comunicação**	**Generalizações**

Tabela 2: Autoria própria. Os conceitos fundamentais de Comunicação
Fonte: Littlejohn, 1978, p. 38

A CH é estudada como um processo e por meio de um organismo (uma pessoa) que leva algo em conta – quer esse algo seja alguma coisa que alguém fez ou disse ou não fez ou não disse; um evento observável; alguma condição interna; o significado de algo que está a ser lido ou observado; ou, ainda,

algum sentimento entrelaçado com uma lembrança passada. A Comunicação é, portanto, um processo que está continuamente em curso dentro de cada pessoa (Thayer, 1968). E, neste contexto, afiguram-se os conceitos de *dados* e de *informação*: os dados são o *input* sensorial não-trabalhado, potencialmente acessível à pessoa, e convertem-se em informação uma vez levados em conta com um significado atribuído. Na sua forma mais básica, portanto, a Comunicação é o processo de converter dados em informação – o processo de levar-em-conta. Por outras palavras, visa os aspetos que uma pessoa está especialmente treinada ou capacitada para percecionar, pelo que se representa no nível intrapessoal.

A Comunicação Interpessoal (CI) – alternativamente designada como *intercomunicação* –, representa todos os sistemas de Comunicação envolvendo duas ou mais pessoas e pressupõe critérios de validade: eficácia, economia, clareza, credibilidade e relevância. Cumpre quatro funções, parcialmente coincidentes: (1) informar, direta ou indiretamente – tudo o que é levado-em-conta é potencialmente informativo; (2) comandar e instruir – funções evidentes em ordens, diretrizes, solicitações, procedimentos e avaliações; (3) influenciar e persuadir – a influência é indireta ou encoberta, ao passo que a persuasão é direta e manifesta; trata-se de um processo bilateral, ser influenciável ou persuadível, quando tal corresponde aos melhores interesses da própria pessoa, é uma aptidão tão vital em Comunicação quanto a habilidade dessa pessoa para influenciar e persuadir as outras; (4) integrar – as funções da Comunicação tendem a manter, reforçar ou confirmar as relações sistémicas e incluem os processos de descrição e de orientação, a reafirmação da estrutura social, cerimónia, ritual, etiqueta, protocolo, evocação e jogos; como grupo, integram os múltiplos aspetos do processo.

Acolhemos o modelo tridimensional de Thayer (1968, pp.162-172) e as três orientações descritas: dimensões-processos (geração, disseminação, aquisição e processamento), níveis e competências. No que respeita às competências de Comunicação, estas surgem estratificadas nas vertentes tática – que envolvem habilidades específicas, como falar e escrever – e na estratégica – que abrange aptidões concetuais que habilitam a compreender a hierarquia e o estado das relações no sistema. Em conjunto, ilustram a natureza interdependente e as múltiplas relações complexas possíveis e fornecem uma macro-abordagem holística para o estudo a desenvolver, na medida em que propiciam um reflexo dos conceitos sistémicos e promovem uma orientação concetual para as Teorias da Comunicação como um todo (cf. Clevenger & Matthews, 1971; Hawes & Foley, 1973; Ruesch & Bateson, 1951).

Considerando a Comunicação como processo multicanal, as pessoas como utilizadoras de signos e as mensagens como conjuntos de signos organizados, tomamos de empréstimo o estudo dos modelos de Comunicação de Littlejohn (1978, pp. 116-117), assente em três premissas essenciais que denotam as relações: (1) semânticas (de significado) – representam objetos, eventos e condições distintos de si mesmos e são utilizadas na Comunicação com o eu e os outros; (2) pragmáticas (relativas ao modo como

o contexto contribui para o significado) – utilizadas para gerar, formular e manipular o comportamento, próprio e o dos outros; evocam, por vezes, identificação e consciencialização, contribuindo, assim, para a perceção, e podem ser empregues para planear a ação em face ao significado; (3) sintáticas (que tornam possível transmitir um significado) – relacionadas com outros signos, sendo a Comunicação um processo multicanalizado, visto que os comunicadores usam várias modalidades verbais e não verbais, em simultâneo.

Em síntese, a nossa generalização emerge daqui: a Comunicação envolve comportamento concetual, uma lógica de relações e de planeamento.

2. Os Processos Básicos de Comunicação

Procuramos, agora, compreender como são construídas as narrativas comunicacionais, na medida em que buscamos ancorar uma certa intencionalidade na CH.

2.1. Da Linearidade à Circularidade

Consideramos uma ampla coletânea de teorias e de modelos que evidenciam outros tantos processos envolvidos na Comunicação, por meio de um recorte temporal entre as décadas de 1948 e 1970 – da fórmula de Lasswell ao modelo de *feedback* de DeFleur (Tabela 3). Em todos, a Comunicação é percebida como um processo que envolve intencionalidade e que gera uma grande corrente interminável de informação a partir de determinado momento.

Quem? diz o quê? por que canal? a quem? com que efeito? Pressupõe que o comunicador tem alguma intenção de influenciar o recetor e, assim, a Comunicação é tratada como um processo de persuasão. Acrescenta à fórmula de Lasswell duas facetas do ato comunicativo: as circunstâncias em que a mensagem é enviada (os objetivos do comunicador ao dizer algo) e os efeitos.	**Lasswell (1948)** **Braddock (1958)**
A Comunicação é tida como um processo linear e unidirecional. A função do recetor aparece inversa à do transmissor e reconstrói a mensagem, a partir do sinal. Entre eles, existe uma vulnerabilidade no próprio sinal, que pode ser pertubado pelo ruído, provocando discrepância entre o significado da mensagem enviada e o da mensagem reconstruída no destino.	**Shannon & Weaver (1949)**
É percetível a fórmula quase lasswelliana, porquanto o modelo se caracteriza por uma corrente perceção-produção-perceção, segundo a qual o processo de CH pode considerar-se subjetivo, seletivo, variável e imprevisível, visto que os sistemas são abertos.	**Gerbner (1956)**
A circularidade da Comunicação coloca em destaque os canais mediadores entre emissores e recetores, apresentados como realizando funções idênticas de codificação, descodificação e interpretação.	**Osgood & Tannenbaum (1955); Schramm (1955)**

Baseado no modelo unidirecional de Shannon e Weaver (1949), foca-se nas mensagens – produzidas e recebidas – para evidenciar que no processo de Comunicação o significado é transformado em mensagem. Busca elucidar sobre a forma como a fonte recebe o seu feedback, conferindo-lhe a possibilidade de adaptar o seu modo de comunicar com o destinatário. O recetor descodifica a informação como mensagem e esta é transformada em significado no destino – a Comunicação resulta quando existe correspondência de significados (isomorfismo). No caso da Comunicação de massas, as fontes comunicadoras recebem feedback limitado ou indireto da audiência.	**DeFleur (1966)**

Tabela 3: Autoria própria. Da fórmula de Lasswell (1948) ao modelo feedback de DeFleur (1966)

2.2. A Eficiência da Informação e a Tridimensionalidade da Comunicação

Se a informação for entendida como uma medida de entropia numa situação ou mensagem, então a sua transmissão contribui para reduzir essa incerteza (Ackoff, 1958; Nolan, 1975). A representação simples das dinâmicas comunicacionais entre duas pessoas reconhece que, quando existe uma atitude de simpatia e uma orientação convergente face a um objeto externo, determinados padrões relacionais tendem para o equilíbrio, na medida em que se presta mais atenção a fontes consonantes com os próprios pontos de vista (Heider, 1946; McQuail & Windahl, 1987/1993; Newcomb, 1953). Ao reiterarmos a intencionalidade da Comunicação como um processo de escolhas orientadas para a realização de um resultado que impacte na perceção e na reputação, torna-se percetível um determinado curso – um plano estratégico de ação – cujos resultados se traduzem em valor adicional percebido.

Com base nas teorias do equilíbrio e co-orientação (Heider, 1946; Festinger, 1957; Newcomb, 1953), consideramos as principais diferenças entre a Comunicação de massas e a CI. Na primeira, as possibilidades de *feedback* são minimizadas ou retardadas; a segunda, apesar da complexidade, compreende-se através das características sistemáticas e inter-relacionadas de uma situação simples de co-orientação entre duas pessoas e um objeto externo (Westley & MacLean, 1957).

2.3. Uma Concetualização para a Investigação em Comunicação de Massas

Numa adaptação do modelo de Newcomb (1953), a proposta de Westley e MacLean (1957) representa um caso frequente de CI ao integrar um segundo tipo de comunicador com função de canal, representado pelo comunicador de massas. Este desempenha uma função mediadora adicional, atuando como *gatekeeper* na transmissão de mensagens entre uma fonte e um membro da sociedade. Em situações de comunicação planificada, ainda que essencialmente indireta, está subentendida a escolha dessa função de canal — ou do próprio comunicador — em função das exigências e dos critérios de seleção dos *gatekeepers* profissionais dos média (Windahl et al., 1991). Por outras palavras, a transmissão de mensagem depende também dos critérios de seleção dos *gatekeepers.* Deste enquadramento decorrem

pressupostos que se assumem como axiomas do estudo (Tabela 4).

FASES DE SELEÇÃO	Os defensores das causas (especialistas, autênticos líderes de opinião) selecionam aspetos do contexto; comunicadores de massas apresentam-se como defensores de causas; acontecimentos ou objetos são selecionados; os membros da audiência selecionam mensagens emitidas pelos comunicadores.
CARÁTER AUTO-REGULADOR	Resulta da (suposta) diversidade das funções das organizações mediáticas e deverá garantir a satisfação das necessidades em mensagens relevantes, atendendo à competição pela atenção.
COMUNICAÇÃO INTENCIAL E NÃO INTENCIONAL	Ambas presentes na Comunicação de massas. A Comunicação intencional é representada, essencialmente, pela função causa. A atribuição de intenção pode ser feita segundo os objectivos da audiência ou dos potenciais comunicadores; as ações são consideradas intencionais, sempre que mediarem ou servirem necessidades dos defensores ou da audiência.
FEEDBACK	Contribui para assegurar o caráter sistemático da relação entre os participantes, sobretudo o proveniente da audiência;
ORGANIZAÇÃO MEDIÁTICA	Quer as relações entre o acontecimento e o comunicador intencional, quer as entre o acontecimento e a audiência são monopolizadas pela organização mediática. A audiência pode ter outras ligações diretas ao comunicador – por exemplo, ter conexões nas redes sociais – e experiência direta do acontecimento – por exemplo, promoção de preço de um evento.

Tabela 4: Autoria própria. Contributos do modelo concetual de Comunicação de Massas
Fonte: Westley & MacLean, 1957

2.4. A Difusão de Inovações, à procura de Congruência

Detemo-nos na teoria considerada a mais ampla e orientada para a difusão de inovações (Rogers, 1962) – relacionada com o processo de mudança social, relativo à invenção, à difusão e às respetivas consequências –, para aferir uma evidência: as inovaçoes refletem-se em notícia e tendem a ser características dos líderes de opinião.

Emerge na década de 1970 uma escola de investigação em Comunicação assente no desenvolvimento das ideias de equilíbrio, congruência e procura de informação concordante, por estudiosos do Interacionismo Simbólico, anteriormente propostas por Newcomb, nas décadas de 1950 e 1960. Tomamos como referência o modelo da co-orientação de McLeod e Chaffee (1973) e os fatores-chave nele presentes: (a) o foco na Comunicação bidirecional ou interativa; (b) a ênfase em todos os estudos na inclusão simultânea das fontes, comunicadores e recetores; (c) o interesse na dinâmica das situações de Comunicação. Estas características básicas do modelo da co-orientação representam a relação entre: (1) a elite, como um interesse político unilateral; (2) os temas, qualquer assunto de debate público com atualidade sobre o qual existem itens de informação; (3) o público, a comunidade especificamente atingida e, no caso dos média, a sua audiência; (4) os média, ou seja, os editores,

repórteres e jornalistas, entre outros, que lidam com as questões públicas; (5) os traços que ligam os elementos, representando relações, atitudes e perceções e canais de Comunicação uni ou bilaterais.

Percebe-se alguma correspondência com o modelo de Newcomb; as principais diferenças residem no facto de a fonte e o recetor serem sistemas diferentemente motivados e o elemento média ter sido acrescentado à relação como parte mais ou menos independente. Estamos perante uma descoberta sobre a opinião pública, esperada de alguma forma: a informação procurada ou adquirida pelos elementos de um público tem por referência a experiência pessoal, fontes ligadas à elite, os média e, frequentemente, a combinação de todos eles. Entendemos, de resto, que este quadro de referência pode ser ampliado para o nosso estudo sobre as MP, com a integração de algumas variações nos principais elementos do modelo – elites, comunicadores mediáticos, públicos-seguidores e temas.

Já em 1984, Van Cuilenburg e Noomen desenvolvem uma extensão da teoria do equilíbrio e da co-orientação no estudo da mudança na opinião pública, que evidencia duas tendências opostas: uma na direção da convergência e outra na da polarização. Este processo pode verificar-se, por exemplo, quando diferentes órgãos de comunicação apoiam algumas pessoas em particular. Mediante uma interpretação do processo de influência, as mensagens são examinadas e filtradas pelos seus recetores, o que tem genericamente como efeito o aumento da probabilidade de consonância com o ambiente.

2.5. A Expressividade e a Influência Pessoal

Avanços teóricos conduzem não só ao reconhecimento da interação, do *feedback* e de aspetos interpretativos na CH, como também à crescente importância atribuída ao contexto social (Carey, 1975). Evidenciam, ainda, a característica principal da transmissão de símbolos à distância com o objectivo de controlo, tendo subjacentes relações causa-efeito, fluxo unidirecional e, portanto, de instrumentalidade. Referencia-se como ritual a perspetiva alternativa da Comunicação ligada a conceitos como os de partilha, participação, associação, cumplicidade e existência de uma fé comum, portanto, referentes à subsistência da sociedade no tempo e à representação de crenças comuns. Assim, a Comunicação ritual – ou expressiva – depende de interpretações e de emoções partilhadas e os seus objetivos são mais festivos e decorativos do que, propriamente, utilitários. Pelo que, a sua concretização requer um elemento performativo de Comunicação. A mensagem é tida como ambígua e latente, dependendo de associações e de símbolos não escolhidos pelos participantes, mas disponibilizados pela cultura. Meio e mensagem são difíceis de separar, a sua relativa intemporalidade e imutabilidade são duas características marcantes.

Trata-se de uma perspetiva de convergência particularmente relevante onde têm de ser ultrapassados desníveis de cultura e de poder entre emissores e recetores, o que só poderá ser conseguido com o aumento gradual da confiança e o conhecimento mútuos.

> Os que usam os mass media para fins próprios esperam realmente algum efeito (persuasão ou venda), além da atenção, pelo que o efeito permanece como o objectivo imediato e é muitas vezes tratado como medida de sucesso ou fracasso. (McQuail & Windahl, 1993, p. 54)

As pessoas que usam os média para fins próprios procuram captar a atenção, mas, sobretudo, ambicionam um efeito imediato das suas práticas comunicacionais (cf. McQuail & Windahl, 1993; Rogers & Kincaid, 1981; Rogers, 1986; Rogers & Shoemaker, 1971/1973). Se a captação da atenção como objetivo pode ser adaptada a uma função importante para as suas audiências, que os usam para diversão, fuga e passagem de tempo, é como se as pessoas procurassem "gastar tempo com os média", por meio de uma relação que "não é necessariamente passiva ou não-comprometida, embora seja moralmente neutra e não envolva necessariamente transmissão ou criação de sentido". Neste processo, o poder de atração é temporário, por vezes invertido – de "repulsa" –, não é linear com toda as pessoas e tem um reduzido efeito de longo prazo (McQuail & Windahl, 1993, pp. 54-56).

A perspetiva da influência pessoal ser mais forte do que a dos média (Lazarsfeld et al., 1944) foi revalorizada por Katz e Lazarsfeld (1955), com base no postulado clássico do fluxo de influência em duas etapas, por via da interpretação dos média como *input*, numa teia muito complexa de relações sociais, que compete com outras fontes de ideias, de conhecimento e de poder. Uma abordagem que beneficiou de versões mais atuais do processo, que distinguem dois tipos de recetores de opinião: as pessoas envolvidas em redes sociais (que obtêm alguma informação dos fornecedores de opinião) e as que, não envolvidas, se tornam mais suscetíveis de serem influenciadas numa única etapa proveniente dos média, nomeadamente. Comstock et al. (1978) evidenciam o pressuposto dos média como alternativa funcional a qualquer outra experiência, suscetível de gerar consequências para as pessoas. Ora, conscientes das fraquezas e das forças do modelo dos efeitos, assumimos tomá-lo de empréstimo para uma reflexão de possíveis dinâmicas associadas aos processos comunicativos (Tabela 5).

1. As pessoas observam retratos de comportamentos comunicacionais.	**2.** O grau de relevância depende da proeminência do ato comunicativo, do tempo e da atenção concedidos.
3. Os atos mais salientes são adotados, graças às propriedades intrínsecas da apresentação e às circunstâncias de visionamento e de predisposição do recetor.	**4.** O utilizador é devolvido a experiências subsequentes: torna-se seguidor, subscritor ou fã.

Tabela 5: Autoria própria. Proposta de aplicação de um modelo psicológico
Fonte: Comstock et al., 1978

As ideias sobre a influência interpessoal propostas por Katz (1960) podem ser associadas a agentes de mudança – de onde se percebe o peso atribuído às fontes não-mediáticas, geralmente pessoais e

nomeadamente especialistas –; e evidenciam o recurso a campanhas visando mudanças comportamentais através da informação e da influência sobre motivações e atitudes. Referimo-nos a um processo de inovação-difusão – conhecimento, persuasão, decisão e confirmação –, que tomamos de empréstimo de Rogers e Shoemaker (1971/1973) e de Rogers (1986). A teoria desenvolvida em relação à inovação aplica-se parcialmente à notícia e, assim, o conceito de difusão é utilizado na disseminação da informação, originado sobretudo nas notícias dos média (cf. Chaffee, 1977; Clausse, 1968; Findahl & Hoijer, 1984; Graber, 1984; Greenberg, 1964; Hall, 1980; Robinson & Levy, 1986; Trenaman, 1967).

2.6. Os Efeitos dos Média

É possível estudar os média a partir de diversos prismas, nomeadamente (1) como forças constitutivas da cultura e das civilizações, por via da tese fundamental de que o meio é a mensagem e induz as pessoas – na medida em que afeta o próprio modo como percebem o mundo (Innis, 1951/2011; McLuhan, 1951, 1962, 1964, 1967) –; (2) com referência às abordagens que se orientam para o conteúdo, para os usos e gratificações e para a dependência, em contraste (Ball-Rokeach & DeFleur, 1973; Kappler, 1960; Katz et al., 1974). Disponibilizando um conjunto de imagens, ideias e avaliações a partir das quais os públicos podem escolher as suas próprias linhas de comportamento, os processos estudados evidenciam uma, ou mais, das seguintes características quanto aos efeitos: (a) são os desejados pelos emissores, são planeados; (b) são imediatos e temporários; (c) relacionam-se com mudanças de atitude, de informação ou de comportamento; (d) são relativamente não mediados.

Quando se analisam os efeitos da Comunicação de massas a partir do prisma de processos de efeitos menos planeados – a longo prazo, indiretos e coletivos –, a atenção desloca-se para sistemas de mensagens que partilham aspetos comuns, laços integradores da sociedade, como sejam os de consenso informacional ou de ideologia (cf. DeFleur & Ball-Rokeach, 1989; Hawkins & Pingree, 1983; McCombs & Shaw, 1976; McQuail & Windahl, 1987/1993; Noelle-Neuman, 1974, 1991; Rogers & Dearing, 1987; Taylor 1982). Entre as diversas hipóteses relativas aos efeitos da Comunicação de massas, destaca-se a que defende que produzem impactos na opinião pública, pelo simples facto de prestarem atenção a alguns assuntos e negligenciarem outros. Verifica-se que as pessoas têm tendência para conhecer o que é tratado pelos média e, consequentemente, para adotar a ordem de prioridades atribuída. Na fase de construção comunicativa, a experiência profissional e a estrutura social são, provavelmente, as dimensões mais importantes.

Os estudos empíricos realizados nas décadas de 1970 e 1980 confirmam que os efeitos mais prováveis se verificavam no plano informativo, pelo que a hipótese do agendamento preconizava uma função de aprendizagem através dos média. Tal ocorria porque os tópicos a que os média atribuíam maior

atenção se tornavam mais familiares e adquiriam maior relevância ao longo do tempo, mas, também, porque se evidenciavam diferentes tipos de agenda, alguns centrados nas prioridades atribuídas a temas e acontecimentos (cf. McCombs & Shaw, 1976; McQuail & Windahl, 1987/1993; Reese, 1991; Rogers & Dearing, 1987).

A *agenda-setting* pode ser intencional ou não, iniciada tanto pelos média como pelos decisores. Não se deve excluir a possibilidade de ser o próprio público a influenciá-la. Na medida em que alguns meios e pessoas procuram pistas para a seleção de conteúdos, avaliando as preocupações correntes da audiência, independentemente dos acontecimentos e das posições dos outros média ou das elites. Ora, resulta evidente que se trata de um território com diversos focos de incerteza decorrentes do grau de intencionalidade atribuído: nuns casos, a *agenda-setting* é estudada como um processo mais ou menos consciente e sistemático por meio do qual direcionam a atenção; noutros, surge fortemente associada à perspetiva funcional. Consequentemente, reconhecemos a curiosidade sobre se é desencadeada pelos média ou pelos elementos do público e respetivas necessidades, ou, ainda, pelas elites que atuam como fontes dos média.

Estamos convictos da importância dos estudos apresentados sobre as diversas teorias: a dos usos e gratificações e a da difusão de informação, as da compreensão da notícia, da espiral do silêncio e a da dependência, para evidenciar os mais óbvios.

Estamos a considerar os média enquanto sistemas de informação intrinsecamente envolvidos em processos de continuidade, mudança e de conflito, quer ao nível social quer da ação pessoal e de grupo. Isto, por inspiração da ideia de que as pessoas se tornam dependentes da informação dos média para conhecimento e orientação relativamente ao que acontece nas suas vidas, ao seu redor e no mundo. O tipo de dependência varia segundo o grau de mudança, conflito ou instabilidade e, por outro lado, o grau de centralidade e de importância dos média como fontes de informação (DeFleur & Ball-Rokeach, 1989).

O conceito espiral do silêncio subentende a ação recíproca entre Comunicação de massas, CI e relações sociais, na expressão pessoal da opinião e na perceção do clima de opinião que rodeia os públicos no seu ambiente social (v. Allport, 1937, Noelle-Neuman, 1974, 1991). Como resultado, os pontos de vista considerados dominantes parecem ganhar ainda mais terreno, pelo que quanto mais as pessoas se apercebem destas tendências e lhes adaptam as suas opiniões, mais uma fação parece dominar e outras restam minimizadas. Entre as numerosas tentativas de utilização do modelo de fases do processo em espiral (Dias, 2001; Parsons, 1971/1974; Taylor, 1982), algumas sugerem mais atenção às minorias ruidosas que desempenham um papel criativo e inovador na vida das sociedades (Moscovici, 1991).

Assim, e diferentemente do que havia sido proposto pelo modelo unidireccional de Lasswell (1948), enquanto uns autores destacam as razões do claro apelo dos média e de diversos tipos de conteúdo, outros

desenvolvem modelos orientados para a gratificação cultural (v. Berelson, 1949; Blummer & Katz, 1974; Fishbein & Ajzen, 1975; Fiske, 1987; Hall et al., 1980; Klapper, 1960; Katz, 1959; Lazarsfeld & Stanton, 1944; McQuail & Windahl, 1987/1993; McQuail, 1984; Mc-Quail et al., 1972; Morley, 1980; Palmgreen & Rayburn, 1985; Rosengren & Windahl, 1972; Rosengren, 1974).

3. O Prisma Sociocultural da Comunicação

Aqui chegados, convocamos uma reflexão que emana de um ambiente propício a estudos culturais, oriundos da confluência das correntes teóricas do culturalismo e estruturalismo (v. Hoggart, 1957; Williams, 1958, 1961, 1977; Thompson, 1963) e da Semiologia (v. Althusser, 1969/1971; Eco, 1979; Lévi-Strauss, 1958; Saussure, 1916/1959). Chegamos às teorizações da Comunicação por via de uma mentalidade sociocultural holística, orientadas para o significado, a persuasão, a manipulação e para a análise crítica das indústrias culturais, nomeadamente (cf. Adorno & Horkheimer, 1947/1972; Barker & Jane, 2000; Bastide, 1960; Bourdieu, 1980; Certeau, 1980; Cuche, 1996/2006; Gitlin, 1978; Grignon & Passeron, 1989; Hall, 1980; Hawkins & Pingree, 1983; Herman & Chomsky, 1988; Hesmondhalgh, 2002/2007; Lévi-Strauss, 1958; McChesney, 2008; Mosco, 1996; Morgan & Signorielli, 1990; Riesman et al. 1950; Schnapper, 1974; Schiller, 1969/1971; Schrøder, 2013; Spair, 1949; Taylor, 1982; Williams, 1958, 1961, 1977).

Através da abordagem culturalista percebemos melhor o processo que forja e mantém os elos comunicativos cooperantes (Cherry, 1968, pp. 46-47), por via de dois significados de cultura: (1) o conjunto de textos, produtos e práticas culturais que integram a experiência e a cultura dos média; (2) os diferentes gostos e preferências que orientam a escolha pessoal, entre o que os média disponibilizam.

3.1. A Comunicação e a Cultura como Modos de Vida

Importa-nos, sobremaneira, olhar para novos caminhos, atendendo à existência de ecossistemas dinâmicos em torno dos estilos de vida digital, compostos por jornalistas especializados em estilo de vida, nativos digitais, *bloggers*, líderes de opinião, influenciadores e outras elites. Pretendemos posicionar o valor real da cultura popular, as descobertas relativas às lógicas de produção das indústrias da informação e da cultura como: (a) impulsionadores dos média populares padronizados e ideologicamente tendenciosos; (b) dinamizadores de uma abordagem etnográfica realçada do ambiente criativo, organizacional e de processos económicos de produção cultural capazes de fornecer novos *insights*; (c) impulsionadores de capacidade de construção de grandes comunidades *online*, que podem ser comercializadas. O que explica que os criadores de conteúdo para redes sociais sejam percebidos como uma nova indústria e cultura, economia e área de estudo (cf. Carlson & Lewis, 2019; Cheng & Avieson, 2025; Cheng & Chew, 2024; Corner et al., 1990; Craig,

2022; Cunningham & Craig, 2021; Deacon et al., 1999; Duffy, 2019; Feuer et al., 1984; Gomes, 2010; Gripsrud, 1995; Gavin, 1998; Gitlin, 1983; Hall, 1980; Hebdige, 1979; Hesmondhalgh, 2002/2007; Hoggart, 1957; Jensen, 1988, 1991; Michelle, 2007; Morley, 1981; Schrøder, 2013; Wren-Lewis, 1983; Williams, 1958, 1961, 1977; Willis, 1977).

A Comunicação pré-existe-nos, é vital na arquitetura do nosso mundo social, somos pura ação comunicativa (v. Eco, 2021; Cardoso, 2023; Habermas, 1973; Hepp, 2013). Resultamos de infinitas conexões comunicativas cimentadas com contextualização simbólica, conduzidas de uma forma planeada, consciente e associada aos processos de socialização. A evolução contemporânea do estudo da Comunicação pode ser orientada segundo contributos de diversas abordagens – espaciais, organizacionais e culturais – sobre o papel da informação; a dimensão cultural remete-nos para as transformações sociais relativas à quantidade e à qualidade, bem como para as consequentes formas de mediação (Giddens, 1991, 1990/1994; Castells, 1988/2010). E, assim, interrogamo-nos como é que a mediação impulsiona a Comunicação em redes de produção de mercadorias culturais mediatizadas – uma espécie de novelização noticiosa levada a cabo por algumas pessoas?

Em busca da organicidade e da virtualidade do mundo aparente – da interpretação e da descodificação da Comunicação da Comunicação –, procuramos compreender se algumas pessoas tendem a desenvolver novas formas de CH (v. Baudrillard, 1970, 1972; Esteves, 2003, 2008; Foucault, 1969, 1976, 1984; Jameson, 1984; Lyotard, 1979/1984; Melucci, 1982, 1996, 2001; Redmond et al., 2007), por via de um certo de rejuvenescimento das preocupações e das pesquisas originais dos modelos socioculturais de Comunicação (Hall, 1980; Williams, 1977). Procuramos equacionar e conceber novos territórios de convencimento.

Álvarez (2006, pp. 205-207) é perentório a afirmar que os média conseguiram "acabar com a História (...) pela incorporação (...) de um quarto espaço que não está em nenhum lugar, não é geográfico nem se pode imaginar com as imagens espaciais do passado (*on movil*), de um quarto tempo que não é cronológico (*on time*) e de um sistema novo de relação entre eles que é em rede e não tem, portanto, princípio nem fim (*on line*)". Uma mudança nos referentes essenciais em torno dos quais a sociedade Ocidental se moveu durante séculos, que serviram de impulso à tomada de decisões, ao entendimento e a uma certa ordem teórica no seu seguimento. Neste contexto, haveremos de formular as MP numa incorporação singular de espaço e de tempo potenciadora de um novo sistema comunicativo em rede. Dito por outras palavras, acreditamos estar perante novas abordagens de CH *on movil*, *on time* e *on line*.

Em linha, sistematizamos e consideramos que a argumentação lógica, o silogismo, e o pensamento binário tendem a deixar de ser os únicos métodos para entender a realidade, porquanto a favor de novas regras de jogo onde o caos parece ser decisivo (Escohotado, 1999). Isto é, segundo dinâmicas mais

instáveis, fragmentadas e imprevisíveis, em que o caos, a fluidez e a ambiguidade têm peso. Simbolos, palavras tótemes, conceitos protetores usados consoante a sua conveniência de cada pessoa e o momento, passam a ser fundamentos culturais da nossa época. A respeito, Lyotard (1984) referia que os velhos princípios sagrados (liberdade, igualdade, socialismo), termos outrora santificados e hoje mumificados (mudança, regeneração, paz, vanguarda), conceitos e sistemas pelos quais milhões de pessoas entregaram os seus esforços e até as suas vidas (cristianismo, nação, socialismo, marxismo, fascismo, democracia) estão a esfumar-se sob um vertiginoso de imagens, em *loop*, que dão a impressão de que nada importa, não existem referentes, apenas a imagem seguinte.

Ora, se para uns pode tratar-se de uma visão pessimista, para Dahl (1998/1999), por exemplo, trata-se de uma reorganização primária, decisiva, dos princípios do ser e do poder, nas sociedades ocidentais, marcados pelo absoluto peso dos média, definida como poder diluído, negociado ou consensualizado (Álvarez, 2006; Castells, 1996, 2003; Castells, et al., 2007/2009; Pérez, 2001). Considerando a originalidade desta reflexão, importa estudar os contornos de uma possível estrutura comunicacional das pessoas-marca.

Ritzer (2003, p. 294) refere-se a modelos de "mudanças constantes de tudo, de disponibilidade aberta para ser seduzido pelas infinitas possibilidades e pela renovação permanente dos produtos de consumo, para desfrutar das possibilidades de assumir e abandonar identidades, para ocupar toda a vida numa busca sem fim de sensações cada vez mais intensas e de experiências cada dia mais exultantes". Assim, as regras tendem a ser as da personalização da Comunicação, do um a um, por meio de modelos de virtualidade incontornável – afinal, todos preferimos o tratamento personalizado de quem conhece exatamente os nossos gostos e as nossas preferências (Gomes, 2010, p. 47).

Tratamos de conceber uma ordem de valores diferente, Ferguson (2001, p. 571) referiu-se à mentalidade coletiva. A legitimidade parece estar mais vinculada a intangíveis: a memória real ou imaginária de benefícios passados (tradição); o atrativo pessoal de líderes políticos ou sociais (carisma); a fé em recompensas futuras, materiais ou espirituais (crenças) e o uso motivador que os agentes sociais fazem dos média, para reforçar esses mesmos intangíveis. Nesta mudança, releva-se o valor da "amabilidade (*lovemark*), que se dá quando uma oferta não só se limita a marcar o seu nicho com competência (...), senão que busca marcar estilos de vida" (Álvarez, 2006, p. 214). Também, Robinette e Brand (2000/2003) consideram como prioritárias as relações pessoais permanentes e a preferência à bondade. Assim, e a este propósito de novas perspetivas, princípios e práticas de efetiva Comunicação, Blundel (2004) considera que a ideia é a de mostrar, demonstrando, a diferença entre quem faz um caminho seguro e ponderado e quem está apostado em subir na vida a qualquer preço, jogando o *jogo das aparências*. Tratar-se-á de equacionar a pertinência do regresso à fé nas pessoas e no cumprimento das

regras, mais que em voos sem destino e controlo. Tal, vale por advogar que só a informação demonstrável serve, o que implica três níveis de compromisso: (1) o de se submeter ao controlo regular e operativo das instituições jurídicas e controlo público, sem truques nem interferências; (2) o de ser transparente perante a opinião pública e operar com a convicção de que tudo aquilo que tem um interesse público acaba por ser conhecido e de que o funcionamento da sociedade, da competência e do mercado dependem da informação correcta, ampla e contrastada; (3) o do equilíbro entre o prometer e o fazer, entre a seriedade e a parafernália, entre a qualidade e a promoção. Nisto, o assunto mais importante passa a ser o da gestão do tempo real, a capacidade de conhecer o que as pessoas farão em cada momento, as opções que estimam, os níveis de morosidade de cada utilizador, por exemplo. Dito nas palavras de Álvarez (2006, p. 215), apenas é fonte de credibilidade e de confiança o instantâneo e imediato, sem limitações de espaço nem de tempo.

No entendimento de Martins (2024, pp. 65-77), "hoje em dia, uma minoria descobriu que pode ser útil influenciar as maiorias". A literacia tende a dotar certas pessoas "de uma espécie de carimbos pintados com frases publicitárias, artigos de opinião, publicações científicas, as banalidades dos tabloides e as planitudes da história, mas sem o mínimo rasto de pensamento original". O autor refere-se, nesta circunstância, à propaganda moderna como "um esforço consequente e persistente de criar ou formatar acontecimentos com o objetivo de influenciar as relações do público com uma empresa, uma ideia ou um grupo". Acrescenta que "a nova propaganda, olhando para a sociedade como um todo, é frequentemente usada para destacar e realizar os desejos das massas". Nós, acrescentamos as pessoas-marca como novos propagandistas, RP, elites e líderes *invisíveis*.

> As pessoas têm, cada dia, mais possibilidades de que a sua voz e os seus desejos sejam ouvidos, sejam entendidos e bem interpretados e de que cheguem, inclusive, a realizar-se. O desenvolvimento Ocidental, quase a partir de qualquer uma das suas possibilidades, conduziu a uma reorganização do poder, a um salto para uma fase superior da democracia, nalguma medida, direta, nalguma medida, de opinião, é um poder organizado de modo diluído. (Álvarez, 2006, p. 219)

Numa época de desigualdades e de dilúvios informativos, as pessoas tendem a reconhecer a existência de objetivos de gestão das marcas. Interessam-nos as manifestações de ascendência comunicacional resultantes de habilidades instrumentais que algumas pessoas manifestam, para organizar comunidades digitais e, eventualmente, estabelecer certas posições de destaque. Willmott (2003) destaca a exigência de responsabilidades individuais, a valorização do cumprimento de promessas e programas e a implicação pessoal dos agentes sociais. Ao conceituar o poder como "um estado de ânimo, um sentimento", Álvarez (2006, pp. 216-218) procura a essência da coesão social e da justificação formal e

emocional do poder". Por isso, refere-se a esta nova era como a "era do paracleto", aquele que conforta, encoraja e reanima. Percebemos que a influência social, a posição na pirâmide social, o êxito pessoal e coletivo dependem, em grande medida, da capacidade de ação comunicativa das pessoas e da presença pública. Estamos a idealizar um cenário no qual a força e o poder de diferentes agentes dependem das suas capacidades para convencer, atrair, aglutinar – consumidores ou seguidores. A força final vem desse mercado em cujo domínio conta a presença física (logística e pontos de venda) e conta o dinheiro e contam outros tantos fatores convencionais, claro, "mas conta sobretudo um bom número de intangíveis, como reputação, credibilidade, confiança, conta a informação e a Comunicação" (Álvarez, 2006, pp. 219-221). O autor refere-se a "uma nova opinião pública" – "movimento" – que passará a interferir com a capacidade de formar dos média.

Evidenciaram-se os estudos de Katz (2002) a partir das deduções sobre a receção e os públicos – de Certeau (1980) –, e os das derivações com base no conceito de espaço público, de Habermas (1981). Teoria similar apresenta Sartori (1987/1999), quando se interroga sobre quem forma a opinião que se converte em pública? A resposta é enigmática: todos e nenhum. Bem entendido que este "todos" não é verdadeiramente linear. Giovanni Sartori esclarece que são, no entanto, muitos e muitos deles em lugares diferentes e com características diferentes. Da mesma maneira que nenhum não é verdadeiramente nenhum, querendo com isso significar nenhum em particular ou, se dito de outra maneira, *alguém que é sempre diferente*. Inclusive, se fosse possível conceder a todas aquelas pessoas que expressam uma opinião em particular uma específica autoridade, uma só fonte fidedigna, continuaria a ser verdade que o resultado transmite um conjunto de influências e de contra-influências. López García (2004) refere-se – na sua tese de doutoramento – ao processo social que, em modelo gráfico, arranca de agentes promotores, utiliza e reflecte-se nos média e culmina numa amálgama de decisões influenciada pela capacidade de reação dos decisores finais.

> Não são as sociedades com maior fluxo de comunicação as que mais se desenvolvem, pergunto eu? (...)
> Será que existe uma relação entre o progresso, a paz social, a harmonia, por um lado,
> e a influência da comunicação, por outro? (Martins, 2024, p. 47)

3.2. Um Novo Sistema Integrado de Comunicação?

Desde a revolução paradigmática anunciada por Wienner (1950/1973) e a subsequente cisão entre o ato de comunicar e os instrumentos da Comunicação (Breton & Proulx, 1989/1997), a Comunicação ascendeu rapidamente ao estatuto de panaceia para a entropia social. Muitos teóricos vislumbraram uma sociedade transparente, impulsionada pela circulação incessante de fluxos comunicacionais, e a Antropologia, em particular, consolidou-se como sobre esta perspetiva do social e da pessoa. Tais

pressupostos estão na génese de um paradigma comunicacional que preconiza uma abordagem sistémica e holística, dada a sua inerente interatividade com o desconhecido e a integração da noção de um todo circular. Outros, por sua vez, sublinham uma tendência para a horizontalidade, a força das interações e a complexidade dos universos multirelacionais, que se manifestam em dinâmicas entre centros e perifierias, escalas globais e locais, e a coexistência de competência e de cooperação. Neste contexto, algumas pessoas adquirem a capacidade de escolher e de selecionar as suas conexões (cf. Castells, 2012/2013; Certeau, 1980; Jacobson, 2020; Rosenau, 2008/2010; Storper, 1997; Sue, 2001; Vattimo, 1989). Quando estas conexões se tornam fortemente comprometidas com a atratividade das conexões digitais, observam-se fenómenos como: (a) a busca pela construção de cidades globais e a habitação casas digitais – inseridas em sociedades inteligentes –, conscientes da imperatividade de criar conteúdos com *layouts* intuitivos; (b) a obcessão pelos algoritmos que orquestarm a curadoria dos *feeds* (cf. Álvarez, 2006; Bucci, 2021; El Idrissi Amiri & Ghourdou, 2024; McGinnis, 2020; Newport, 2019; Pradhan& Singh, 2023; Wu & Holsapple, 2013); e (c) a emergência de um sentimento de medo de ficar de fora.

O estudo da CH, embora intrínseco à própria condição humana, não se reveste de um caráter intemporal. Conforme previamente estudado, a sua abordagem tem oscilado entre o foco nas interações comunicativas não mediadas, a centralidade no papel da comunicação de massas, e a concentração nas dinâmicas que impulsionam o processo comunicativo, especialmente através de relações crescentemente digitais e de mútua influência. Esta evolução reflete-se na própria mediação da Comunicação, que, partindo dos processos de emissão e receção, convoca a construção de significados e engloba as ações e experiências no âmbito do quotidiano. A Comunicação é, assim, compreendida como um ponto de convergência de forças heterogéneas e frequentemente antagónicas, emergindo de múltiplos contextos. A interação comunicativa, neste cenário, catalisa processos sociais e culturais diferenciados, assumindo relevância crucial na estruturação das relações de poder. Adicionalmente, a Comunicação promove a difusão cultural, mediante o reconhecimento do emissor da informação, o que, por sua vez, gera representações e valores inerentes a um determinado contexto temporal. Ao atuar como vetor de potenciação cultural, a comunicação mediada fomenta, igualmente, representações, valores intrínsecos e, inequivocamente, reflete as perspetivas das pessoas nela envolvidos (Cardoso, 2023; Martin-Barbero, 1987/1993; Paquete de Oliveira, 2017; Silverstone, 1999, 2005).

O valor intrínseco da Comunicação, desvinculado dos seus meios de expressão e dispositivos tecnológicos, postula a inexistência de um caos social, o qual seria mitigado pela informação. A informação concebida como universal e acessível, confere às pessoas pela exterioridade das relações comunicativas, pelas suas capacidades sociais e sistémicas. Emerge, assim, um novo conceito de homem: *homo communicans*, que adquire o estatuto de máquina comunicante – Breton (1992/1994), contudo, alerta

para uma nova utopia proveniente das tentativas de controlo social da Comunicação e do conhecimento por parte de certos atores e agentes.

À luz deste paradigma da transparência comunicacional, emergente na escola de Palo Alto, tudo é Comunicação – mesmo a ausência de comunicação veicula uma mensagem sobre a indisponibilidade ou a recusa de comunicar. A realidade é perpassada por fluxos comunicacionais, onde cada ocorrência assume valor de mensagem, mesmo que não haja *feedback,* e que se submetem a princípios de simplicidade e de redundância. Wolton (1995, p. 167) argumenta que o espaço público resulta dissociado do primado da publicidade. Nas palavras de Dias (2001, p. 83-90), "o diferente dilui-se", porque ruído, e "o efeito perverso dá lugar à igualdade redutora, estereotipada". Esta perspetiva aponta para um certo monolitismo dos sistemas de informação – e, consequentemente, das suas implicações no conhecimento –,alicerçado em "sistemas de conhecimento homogéneos, visto também os conteúdos dos seus discursos obedecerem à regra da homogeneidade", sugerindo uma ordem que se manifesta na metamorfose de sistemas de conhecimento e de espetáculo (v. Albrow, 1996; Álvarez, 2006; Crouch, 2004; Debord, 1967).

> Resultante destes paradoxos surge um novo paradoxo: os agentes, com a preocupação de informar as audiências com eficácia (e sem riscos económicos) acabam por não informar eficazmente, porque a simplificação resvalda para a estereotipia da informação. (Dias, 2001, p. 14)

Neste ponto, torna-se evidente que a realidade social tende a ser simplificada a estereótipos, os quais podem moldar significativamente a perceção individual. No contexto da cultura mediatizada, a influência do paradigma comunicacional impõe-nos a reflexão sobre a possibilidade de as pessoas se tornarem a mensagem. Este fenómeno é gerado por uma Comunicação mediada em rede, abrangendo tanto o conteúdo comunicado quanto a meta-comunicação sobre o que já foi comunicado. Concebemos a Comunicação da Comunicação como um fenómeno simultaneamente recente e igualmente tradicional, manifestado na CI e tipificado pela transmissão sequencial de informações entre pessoas (Eco, 2021; Cardoso, 2023).

Propomo-nos a concluir o estudo da CH com uma referência ao fenómeno da Comunicação da Comunicação, onde o ato comunicativo se foca naquilo que foi previamente comunicado por outrem. A este repeito, Cardoso (2023, p. 3) ao abordar este "novo sistema dos média e um novo paradigma comunicacional, no qual nós, as pessoas, somos a mensagem", formula duas questões preliminares que culminam numa terceira: (1) "qual o papel dos processos de mediatização no nosso quotidiano e na nossa perceção sobre o que é a cultura?"; (2) "quando somos informados sobre tudo a qualquer momento e nos podemos entreter de todas as formas em qualquer altura e lugar, pode a cultura de massa ainda caracterizar a nossa cultura?"; (3) "como muda o poder, a produção e a experiência quando mudam a Comunicação e a

cultura nas nossas sociedades?"

No âmbito de um novo sistema integrado de Comunicação – num cenário multimédia que padroniza o tipo de interação –, o meio contribui para a consolidação de uma dimensão eminentemente visual. Novas fórmulas narrativas online, mais concisas, breves e com o recurso a *sound bites*, promovem a construção de relações sociais específicas e, consequentemente, o desenvolvimento da própria cultura.

Cada época é caracterizada pelos seus géneros predominantes e modos de representação comunicacional. Na contemporaneidade, observamos diversas formas de expressar a singularidade, como por exemplo, através da música ou da culinária, em blogues, *posts* e comentários, *stickers*, *memes* e *selfies*. A apropriação deste formatos pode estar na origem dos processos de inter-relação, entre a evolução da mediação e da Comunicação e a transformação sociocultural. Pode, inclusive, ser a génese de forças de pressão que moldam a forma como comunicamos, às quais atores e organizações se adaptam, gerando, automaticamente, a consolidação de um determinado sistema de mediação e de mediatização (v. Cardoso, 2023; Castells, 1988/2010; Couldry, 2012; Deuze, 2007, 2011; Eco, 2018, 2021; Hepp, 2013; Livinstone, 2009; Martin-Barbero, 1987/1993; Paquete de Oliveira, 2017; Silverstone, 1999; Schulz, 1958), (Tabela 6).

MEDIAÇÃO	**MEDIATIZAÇÃO**
Sistematização do processo social de Comunicação.	Teorização sobre a natureza da inter-relação entre alterações na Comunicação mediada entre humanos e outras eferas do social.
As mediações específicas, ocorrendo num dado campo contextual, promovem uma determinada modelação da Comunicação e influenciam a construção da realidade.	Estudo do resultado da influência que a mediação exerce nas relações humanas, no quotidiano sociocultural e económico político. Foco na mudança sociocultural decorrente de mediações específicas.

Tabela 6: Autoria própria. Convergências entre mediação e mediatização
Fonte: Hepp, 2013

Esta investigação analisa os modos específicos através dos quais a CH é partilhada socialmente, detendo-se em teorizações e modelos narrativos de atores – que identificamos como pessoas-marca –.que são detentores de novos poderes estratégicos que emanam do uso intencional da *internet*, das redes sociais e dos média.

Embora se reconheça o potencial caminho para investigações futuras sobre as influências que as capacidades individuais podem aportar às dimensões do quotidiano e aos estudos da Comunicação como fenómeno global, este estudo não procura analisar, propriamente, o papel ou os efeitos da Comunicação das MP. Não obstante, estamos conscientes de que seria extraordinário considerar este processo comunicativo no seu sentido mais profundo: o da relação como um ecossistema.

Pelo contrário, consideramos vital compreender o fenómeno a partir dos processos de CE das pessoas-marca. Adotamos o prisma da Comunicação do fenómeno das MP como um processo automediatizado, subjacente à construção e materialização do social, decorrente de inter-relações comunicativas e de influência social protagonizadas na e pela rede. Assim, interessam-nos as mediações específicas que moldam a Comunicação das pessoas-marca através de sistemas produtivos intencionais de mensagens e conteúdos, pessoalmente encetados e encenados.

Assente nas dimensões social e estratégica da Comunicação, o nosso desiderato consiste em identificar quem comunica, de que modo, com que objetivos e expectativas e em que contextos. Referimo-nos a um grupo integrado de pessoas-marca que autoconstrói uma vida online em constante mobilidade, cujos fluxos informativos resultam de conectividades permanentes. Ao encontrar respostas para esta rede de processos, estaremos mais próximos de compreender como é que a CE cria pessoas-marca.

O nosso percurso é, portanto, claro: partindo da CH, procuramos interpretações multidisciplinares que convocam teorias, conceitos e métodos da Antropologia Social, Comunicação Organizacional, Gestão, História, Marketing, Psicologia Social, Semiótica Social e Sociologia. Esta perspetiva aborda a mediação e a mediatização das MP, focando-se não apenas nos processos, canais, interações e construção relacional, mas também nas transformações socioculturais das MP sob a lógica dos média. Propomo-nos a combinar diferentes tradições nas suas complementaridades, visando analisar as interações comunicacionais inseridas numa rede que interliga processos de produção, distribuição, consumo, fruição, reconhecimento, criação de sentido e de cultura. Estes processos possuem quadros de práticas e representações próprios, que abrangem desde a vertente produtiva até às dinâmicas de classificação, verificação, partilha e distribuição protagonizadas por pessoas-marca.

Assumindo tratar-se de um processo de intencionalidade por parte do emissor, mas também de mútua influência entre os atores, incorporamos a dimensão social e cultural do fenómeno da CH. Enquanto procuramos um entendimento mais nítido dos desafios contemporâneos que tensionam as novas dinâmicas sociais e comunicativas, questionamos o significado do acesso intermitente e intencional ao ecossistema digital e aos média sociais, bem como a criação de conteúdos de informação e entretenimento.

Neste contexto, a questão central que orienta este trabalho permanece: **Como é que a CE cria pessoas-marca?**

CAPÍTULO 2. A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

> Tudo isso é feito em loop contínuo e é interativo e reflexivo em todos os seus aspetos e fases. Olhando para a moderna teoria da estratégia a partir de uma perspectiva de Comunicação, devemos ver a estratégia como uma amálgama de processos de Comunicação contínuos para construir, definir, apresentar, concretizar e reconstruir a estratégia. (van Ruler, 2018, p. 378)

A modernização societária impulsionou a complexificação das organizações, gerando necessidades comunicativas mais exigentes. Historicamente, a CO emergiu para servir as exigência dos negócios e da indústria, concentrando a investigação inicial em fluxos de informação e nos canais de Comunicação, bem como na sua relação com a *performance*, predominantemente no setor privado. Atualmente, a relevância da Comunicação enquanto processo diacrónico e omnidirecional de construção de sentido – global, eficiente e transparente perante os públicos seguidores estratégicos –, é inquestionável. O reconhecimento da dimensão administrativa e promocional da Comunicação pelas organizações fomentou a emergência de investigação científica dedicada à CO e à CE, consolidando a sua pertinência pedagógica e a sua aceitação como ramos científicos de especialidade das CC.

Neste contexto, o campo da CO permite enquadrar os fenómenos de CH das pessoas-marca num ambiente enquadrador estratégico particular, sob a égide das CC. Partindo do pressuposto de que a CH "parece integrar uma natureza estratégica, que emerge em determinados contextos" (Ruão, 2020, p. 29), adotamos o conceito de *organização* para designar "todo o tipo de agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um objetivo, sejam estes públicos, privados, lucrativos, não lucrativos, associativos, sociais e outros" Ruão (2016, p. 5).

Iniciámos conscientes das idiossincracias do processo comunicacional no que respeita à catalogação modelar das correntes proeminentes no campo da CO (v. Grunig, 1976; Grunig, E. & Grunig, A. 2008; Ruão, 2016; Thayer, 1968; van Riel, 1995; Watzlawick et al., 1967). O nosso objetivo é o de redirecionar os pressupostos ontológicos e epistemológicos da "Comunicação como organização" para novas abordagens. Ao analisar as premissas fundamentais sobre a natureza da Comunicação e as formas como esta pode ser conhecida e estudada, procuramos identificar prismas emergentes pautados pela flexibilidade e pela mudança.

> A Comunicação Humana parece integrar uma natureza estratégica, que emerge em determinados contextos. (Ruão, 2020, p. 29)

1. Uma História do Conceito

1.1. A Organização da CE

Se a CO é um campo disciplinar que privilegia uma análise da Comunicação como eixo criador da organização, promovendo um estudo abrangente de todas as formas de CH a acontecer nas organizações, já a CE propõe uma análise aprofundada da aplicação intencional da Comunicação tendo em vista o cumprimento da missão da organização, enquanto ator social (Hallahan, et al., 2007; Ruão, 2008). Estudámos a organização da Comunicação por via de um enquadramento de mapas concetuais, que sugerem caminhos e pistas metodológicos particulares. Recorremos a conceitos que ajudam a reforçar o quadro concetual do estudo em curso: sistemas de Comunicação, políticas de Comunicação, práticas de Comunicação, processo de Comunicação e modelo de Comunicação (Berlo, 1997; Ruão, 2016, van Riel, 1995) – exploramos os processos e os modelos de Comunicação.

> Cada situação de Comunicação difere de algum modo de qualquer outras, mas ainda assim podemos tentar isolar certos elementos em comum apresentados por todas. São estes ingredientes e as suas inter-relações que consideramos, quando procuramos construir um modelo genérico de Comunicação. (...) Os ingredientes do processo agem uns sobre os outros, cada um influencia todos os demais. (Berlo, 1997, p. 33)

Foi o livro *Social Responsibility of the Businessman* – de Howard Bowen, publicado em 1953 – , que lançou as bases para um pensamento mais estruturado sobre este fenómeno. A partir dos anos 1960, o conceito ganha força, na academia e na realidade empresarial, como uma forma das organizações darem resposta a novas exigências sociais. E, no final da década de 1990, a discussão desta relação difícil entre as organizações e a sociedade alcançou um novo vigor, quer pela afirmação da sociedade da informação, quer como resposta ao fenómeno da globalização. Desde então, as organizações têm sido chamadas a agir, em nome da sociedade (Ruão, 2024, p. 8).

No contexto dos processos de gestão da Comunicação, o conceito de estratégia de Comunicação revela-se cada vez mais crucial. O termo tem origem na linguagem da Gestão, sendo a gestão estratégica a que emerge do desenvolvimento de um pensamento estratégico. Poderá ser entendido como uma forma de combinar os objetivos com as ações, prevendo cenários e possíveis ameaças, à luz de um processo que remete para "os acontecimentos e as relações como dinâmicos, em evolução, sempre em mudança, contínuos", isto é, consideramos que não tem um começo, um fim, uma sequência fixa de eventos, "é móvel" (Berlo, 1997, p. 33). E, em linha com a ideia de ação, acrescentamos a que se baseia numa série

de fases sequenciais de *input*, *troughput* e *output*, dito por outras palavras, atendemos à análise e à preparação da Comunicação, à execução dos planos e à expressão final de todas as formas de Comunicação (van Riel, 1995). Desta feita, a estratégia será o plano de jogo – de ações –, que origina a essência e orienta com vista a um padrão de decisões sobre a atuação comunicativa (Balmer & Greyser, 2002; Downs & Adrian, 2004).

Atendemos à relevância do modelo de desenvolvimento de estratégias de Comunicação, operacionalizado por Steyn (2004), em seis fases sequenciais: (1) análise do ambiente interno (com base nos seguintes fatores: perfil empresarial, visão, missão, valores, cultura, políticas e estratégias); (2) identificação de *stakeholders*/públicos-seguidores (internos e externos); (3) descrição de assuntos estratégicos; (4) definição das implicações dos assuntos-chave para cada *stakeholder*; (5) formulação da estratégia, isto é, dos caminhos a tomar para resolver os problemas; (6) desenvolvimento de um plano de CE à volta dos objetivos de Comunicação. Em linha, convocamos o processo circular de CE que nos permite reiterar o enquadramento em quatro grandes etapas e oito passos (Figueira, 2018, pp. 420-422) : (a) definição da estratégia a seguir, que contempla o diagnóstico interno, a pesquisa e a seleção; (b) planeamento das ações de comunicação, através de contacto, proposta e argumentos; (c) implementação, com vista à estabilização; (d) *feedback* periódico e detalhado.

Começamos, assim, a aproximar-nos do entendimento da Comunicação como uma função estratégica e que deve ser orientada para a *performance* abrangente. Buscamos comparar perceções e ações relativas ao funcionamento do sistema comunicativo, porquanto se revelam explicativas do "funcionamento da Comunicação Humana por via de protótipos exemplificativos e catalogadores", ainda que reconheçamos que "nenhum pode ser tido como correto ou verdadeiro" (Berlo, 1997, p. 37; Ruão, 2016, p. 53).

1.2. As Referências Concetuais

Desde os tempos antigos que o conceito de estratégia tem sido empregue para significar *ser o líder* e *usar uma estratégia para vencer* (Muller, 1920). Afigura-se, no início do século XX, a primeira conceção de estratégia suportada no paradigma científico, que viria a determinar a saída da esfera militar para a civil, que anuncia a prossecução de objetivos em situações competitivas; a participação de outras pessoas ou sistemas que com a sua intervenção (real ou potencial) poderia prejudicar o alcance desses objetivos e escolha entre diferentes alternativas de ação (Morgenstern, 1944; Neuman, 1928). O conceito foi utilizado, pela primeira vez, na teoria das organizações na década de 1950 (Hatch, 1997), com o objetivo de descrever a forma como estas obtêm vantagens competitivas e ganham quota de mercado. E é, no seu contexto mais negativo, ainda, entendido como tentativa de manipulação em benefício próprio, sem

considerar as partes interessadas. A expressão *decisões estratégicas* surge pela pena de Drucker (1954) e cabe a Ansoff (1965) um trabalho seminal preliminar sobre o seu processo de formulação. Nos anos setenta, a estratégia continua o seu ritmo imparável e muitas disciplinas mudaram de rubrica de política para estratégia; enquanto Ansoff (1972; 1979) renomearia a gestão estratégica e todos os seus componentes: planeamento, análise, CE.

O debate público sobre como desenvolver a estratégia começa na década de 1980, numa altura em que o planeamento racional de longo prazo era predominante. As ideias teóricas evidenciam que o desenvolvimento de estratégias é emergente – ou deveria ser (v. Mintzberg, 1994; Whittington, 1993; Johnson & Scholes, 1989/1999; Torp, 2015; Koch, 1995/2011). Como afirmam Boyer e Equilbey (1993), a gestão é a arte de colocar a organização a serviço da estratégia. Embora as terminologias usadas sejam diferentes, os conceitos subjacentes são incrivelmente análogos e incluem a análise de audiências, definição de objetivos, estratégias de mensagens, escolha de canais e avaliação de programas, sobretudo. Esta perceção é, ainda, mais reforçada quando as organizações vêem o processo estratégico como uma tomada de decisão racional (Hatch, 1997). Por exemplo, a análise SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – faz parte desse processo, tal como a definição de objetivos, a formulação e a implementação da estratégia e a avaliação (Porter, 1985). O termo *estratégico* é frequentemente associado à prática e às táticas utilizadas para implementar a estratégia (Mintzberg, 1990). Tradicionalmente, a literatura sustenta que este conceito pode reforçar a perceção de que as práticas de RP e de comunicação são meramente táticas, desconsiderando fatores sociais, políticos e económicos mais amplos (Dozier, 1992).

Em face à ausência de um quadro concetual único e abrangente que informe o trabalho das muitas disciplinas relacionadas com o campo da CE, verifica-se, outrossim, que o foco de várias atividades de Comunicação foi estreitamente definido em torno de dilemas específicos, como os de melhorar o desempenho organizacional, vender mais produtos ou construir relacionamentos (Kuhn, 1996).

Atendendo à convergência no que respeita à gestão da Comunicação, é possível observar que um número crescente de organizações reconhece que várias disciplinas compartilham propósitos comuns e que os seus objetivos e estratégias tendem a ser semelhantes – todas são alvo da pressão para se adaptarem a um ambiente em mudança com vista à coordenação de comunicações, à articulação dos meios e, mesmo, à indefinição de estilos de Comunicação. Diferenciam-se, sobretudo, pelas suas tácticas. A simples referência do termo estratégico evoca, assim, uma abordagem unilateral da gestão organizacional, baseada numa Comunicação assimétrica ou descendente, que não permite a exploração de alternativas ao estudo das práticas de CO (Hallahan, 2004, 2007). Assim, a Comunicação era vista, frequentemente, como uma atividade tática, com os profissionais a atuarem como técnicos e responsáveis

por programas e pela preparação e produção de materiais: mensagens – *slogans*, por exemplo – para audiências externas, encontros de imprensa, feiras e campanhas promocionais, sobretudo.

Destaca-se o entendimento de que a verdadeira estratégia consiste em correr riscos e tomar decisões difíceis, em contraponto com a lógica dominante da acessibilidade, subjugada aos recursos disponíveis e, por isso, sem equacionar cenários. Assim, é-nos possivel identificar um conjunto de princípios emergentes: (1) a estratégia implica o movimento de uma posição presente para uma futura desejável, mas incerta; (2) as escolhas dizem respeito a uma série de hipóteses interligadas; (3) a declaração da estratégia deve ser curta e simples (diferente de um plano detalhado); (4) a estratégia não tem a ver com perfeição, mas com escolhas sobre o desconhecido (não mais do que apenas ambições, um ponto no horizonte); (5) o desenvolvimento de estratégias permite aumentar as hipóteses de sucesso (Koch, 1995/2011; Martin, 2014; Viki, 2015). Em linha, Van Ruler (2018) assume que, na teoria do planeamento racional de longo prazo, a CE desempenha um papel primordial no desenvolvimento de estratégias emergentes e incrementais, pelo que interfere consubstancialmente na construção de estratégia. No campo da CE profissional, constata os diminutos progressos da teoria moderna, que é mais frequentemente considerada como parte de um modelo de planeamento estratégico de longo prazo ou como planeamento em si. Reconhece, igualmente, semelhanças entre os modelos de planeamento estratégico de Comunicação e o de RP de Smith (2002/2005), que preconiza o planeamento como um processo por fases.

Em concordância com o modelo clássico de desenvolvimento de estratégia descrito como planeamento racional de longo prazo e como desenvolvimento de estratégia deliberada (Mintzberg et al., 1995; Whittington, 1993), estudar-se-ão os modelos enquadrados em etapas: (1) a da análise da situação, da organização e dos públicos envolvidos; (2) o plano de ação, a definição de metas e de objetivos, formulação de estratégias e de respostas e o desenvolvimento da estratégia de mensagem; (3) a seleção e implementação das táticas de Comunicação; (4) a avaliação.

> Dado que a estratégia tem sido quase inevitavelmente concebida em termos daquilo que os líderes de uma organização planeiam fazer no futuro, a formação da estratégia tem, não surpreendentemente, tendência a ser tratada como um processo analítico para estabelecer objetivos de longo prazo e planos de ação para uma organização; isto é, como uma formulação seguida de implementação. Por mais importante que esta ênfase possa ser, argumentaríamos que ela é seriamente limitada, que o processo precisa de ser visto de uma perspetiva mais ampla para que a variedade de maneiras pelas quais as estratégias realmente tomam forma possa ser considerada. (Mintzberg & Waters, 1985, p. 257)

A estratégia emergente trata de aprender o que funciona na prática por meio de testes, pelo que a evolução ocorre em resposta às mudanças no ambiente. Na forma pura de estratégia emergente, não há qualquer intenção inicial sobre o que alcançar e como, pelo que parece ser a mais adequada, atendendo

ao mundo globalizado e volátil, no qual é preciso ser mais rápido e ágil, urge uma visão à medida que as intenções colidem e se acomodam a uma realidade em mudança. O conceito implica uma aprendizagem do que funciona na prática, o que se revela o oposto a qualquer ideia de abordagem racional de planeamento de longo prazo. Consideramos, assim, a ideia de organização que aprende, tratando-se da possibilidade de melhor gerir o ambiente atual, o que favorece a estratégia emergente; uma visão que aproxima as organizações da melhoria contínua por via dos seus processos de Comunicação (v. Argyris, 1994; Hatch, 1997; Moore, 2011; Quinn, 1996; Senge, 1990; Viki, 2015).

> Uma organização que aprende é um sistema que se auto-corrige continuamente, orientado pela reflexividade e baseado em ou transportado por processos comunicativos. (Hatch, 1997, p. 371)

Outras perspetivas abrem novas direções para o estudo do papel da Comunicação na formulação e execução da estratégia, destacando-se a ideia de vértice estratégico da organização, consubstanciada nas pessoas encarregadas da responsabilidade global (Mintzberg, 1979; Steyn, 2004; Tibble, 1997). Abordagens semelhantes à compreensão da importância da ligação e do alargamento com as partes interessadas, atuação como porta-voz, análise do ambiente e gestão de questões e integração das funções de Comunicação (Hallahan, 2007; Sriramesh & Vercic, 2003/2009). Orientações que assumem tanto mais primazia quanto se considerarmos que apenas uma minoria de organizações opera a um nível estratégico (Cornelissen, 2008). Este debate sugeriu a necessidade de implementar uma esfera estratégica, prosseguindo a ideia de integrar Marketing e RP dentro da CO, proposta como um sistema de gestão estratégica, no seio do qual as atividades de Comunicação são construídas a partir dos relacionamentos com vários grupos de partes interessadas (Varey, 1998; Varey & White, 2000).

A partir daqui, compreende-se uma associação ao poder e à tomada de decisões que, quando usada em conjunto com Comunicação, resulta em função de gestão. O enfoque do papel da Comunicação passa a ser o de incluir os conceitos de conceção de mensagens estratégicas, de gestão da cultura e da qualidade total. Também é visível no facto do planeamento estratégico começar a ser ensinado na maioria dos cursos de graduação em RP, Publicidade e Marketing – através da gestão por objetivos, que enfatiza a definição de metas, resultados mensuráveis e planos de ação (v. Austin & Pinkleton, 2001; Caywood, 1997; Dozier & Ehling, 1992; Ferguson, 1999; Holtzhausen, 2002; Moffitt, 1999; Smith, 2002/2005; Wilson & Ogden, 1995/2004), por exemplo. Partindo da abordagem de Gestão, é possível entender a CE como a Comunicação alinhada com a estratégia geral da empresa, com vista a promover o seu posicionamento e a evidência de um certo imperativo estratégico no que respeita ao grau de compreensão da Comunicação por parte do *CEO*. Desta feita, percebe-se um reforço do reconhecimento da função estratégica quando orientada para aconselhar a gestão de topo e para gerir os relacionamentos com importantes grupos de

stakeholders – ficando, assim, acomodado o imperativo da CE no domínio da CH (Argenti et al., 2005, p.61; Ruão, 2020, p. 33). Em linha, a perspetiva de Hallahan et al. (2007, pp.5-11) – que alarga a visão de Argenti e colegas – é particularmente esclarecedora para o estudo em curso, pois considera que a essência da CE é a de visar propositadamente fazer avançar a missão da organização, ou seja, fazer sentido como um quadro unificador para analisar as comunicações.

À luz da queda das fronteiras disciplinares tradicionais, a afirmação da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) – ou Comunicação convergente – apesar de não se tratar de um conceito novo, reitera a coordenação estratégica e alarga o enfoque para as necessidades, preocupações e interesses das partes e dos públicos-seguidores (Duncan, 2001; Duncan & Caywood, 1996; Hallahan, 1996/2006; Moore & Thorson, 1996). Reiteramos a ideia, a CE difere da Comunicação convergente porque o seu foco é a forma como uma organização comunica através dos seus esforços organizacionais e a ênfase é colocada na aplicação estratégica da Comunicação e no desempenho organizacional enquanto funciona como um ator social para fazer avançar a sua missão.

> A Comunicação estratégica centra-se na forma como a própria organização se apresenta e promove através das atividades intencionais dos seus líderes, empregados e profissionais de Comunicação. É claro que isto não exclui o uso da construção de relações ou redes no processo estratégico. (Hallahan et al., 2007, p.7)

Decorrem a forma como uma organização comunica através do foco nos esforços organizacionais – que define a essência da CE – e a tendência para a integração de especialidades comumente encontradas nas organizações. Dito de forma sistematizada: (a) gestão de Comunicação, para facilitar as operações, promover a compreensão da missão, da visão e dos objectivos da organização; ainda fornecer as informações necessárias para as operações diárias, incluindo transações com clientes e fornecedores e formação de clientes e colaboradores; (b) comunicação de Marketing, para criar consciência e promover a venda de produtos e serviços, bem como atrair e reter utilizadores e clientes; (c) RP, para estabelecer e manter relações mutuamente benéficas com os principais grupos de interesse, nomeadamente, consumidores e clientes, bem como investidores, recursos humanos e voluntários, líderes de opinião e funcionários do governo; (d) comunicação técnica, para formar colaboradores e clientes, nomeadamente, para melhorar a sua eficiência; envolve a redução de erros e a promoção da utilização eficaz e satisfatória da tecnologia na execução de tarefas importantes para a organização; (e) Comunicação política, para criar consensos e consentimento em questões importantes que envolvam a sociedade; (f) *Marketing* Social, para promover causas sociais importantes para a melhoria da comunidade, por exemplo.

> A Comunicação estratégica é a prática de Comunicação deliberada e propositada que um agente de Comunicação realiza na esfera pública em nome de uma entidade comunicativa para apoiar a alcançar objetivos e metas estratégicos. Por outras palavras, a Comunicação estratégica segue a estratégia, é a ajuda com a qual se atingem os objectivos definidos, influenciando a esfera pública a aceitar esses objectivos. (Holtzhausen & Zerfass, 2013, p. 284)

Ao postularmos uma abordagem constitutiva (Holtzhausen & Zerfass, 2015, p.7), ficamos em face de um modelo de transmissão que se concentra na importância da Comunicação como um processo no qual o significado é co-criado na interação, provocando mudanças e ações reais. Consideramos a perspetiva da CE enquanto ferramenta que segue o plano estratégico e se concentra na viabilização das metas e no sucesso dos objetivos estratégicos definidos – não na sua criação ou recriação; cujo papel é o de enviar informações que funcionem como ponto de partida para a criação de significado entre uma entidade comunicativa e as suas partes interessadas, o que pode levar à mudança social e à ação social. Ou seja, a CE centrada cada vez mais no processo de Comunicação, que pode estender-se para além da transmissão da mensagem. Neste processo constituinte de criação de sentido, o papel dos média é o de atuarem como intérpretes e, consequentemente, interferem significativamente na formação das realidades sociais e culturais. Ao subscrever a ideia de que são mais do que meros canais e os públicos-seguidores mais do meros recetores, estamos a priorizar o significado moldado no processo de interação e a forma como os conteúdos são interpretados e recriados ao longo do processo.

Ao seguirmos Aggerholm e Thomsen (2015, pp. 174-175), identificamos a Comunicação como um processo mais complexo e multivocal, que coloca o foco no papel da CE na tomada de decisões. Os autores criticam a definição de Hallahan et al. (2007) – por sugerir uma ideia simplista de troca de mensagens, por supor um destinatário um tanto ingénuo e um processo de tomada de decisão racional e deliberado, o que parece ir mais ao encontro de Shannon e Weaver (1949). No entanto, em linha com Ruão (2020, p. 32), é possível notar a importância do estudo de Hallahan et al. (2007) pelo facto de realçar que para além das empresas usarem a CE para alcançar os seus objetivos, "dela fazem uso também as organizações ativistas e os movimentos sociais e de cidadãos". Assim, consideramos de empréstimo outras conclusões da investigadora: (1) relevar a convergência dos canais de Comunicação, por via da tecnologia digital e das mensagens instantâneas; (2) considerar a variedade crescente de métodos para influenciar os comportamentos das pessoas em relação à organização partir de uma perspetiva estratégica e integradora – o que sabem, como se sentem e as formas como agem; (3) evidenciar a influência intencional como o objetivo fundamental das comunicações das organizações.

> Encontramos duas pistas importantes sobre o conceito: o reconhecimento de que faz parte do universo dos estudos e práticas da Comunicação nas organizações e a sua ligação a uma abordagem integrada da Comunicação com o propósito de produzir influência. (Ruão, 2020, p. 35)

Percebemos que a teoria moderna vê o desenvolvimento estratégico como um processo mais ou menos emergente e contínuo no qual a Comunicação desempenha um papel importante e contínuo de constituir a estratégia, diariamente, e os novos pressupostos constituem processos de acompanhamento, que, por sua vez, criam contributos para o processo de construção da estratégia.

Aqui chegados, e em face à multiplicidade de produção científica e de definições do campo da CE, entende-se subscrever uma coletânea de axiomas úteis para o estudo: (a) a relação bilateral na qual a Comunicação é concebida como espaço de encontro e de transformação, como eixo e pilar da estratégia para uma pessoa relacional, num ambiente complexo (Morin, 1982, 2011); (b) o elo de ligação na complexidade e no espaço de transformação, perspetivando a mudança para o paradigma da complexidade no seio da CO (Veira & Chambel, 2013); (c) a CE apresenta a estratégia e constrói-a e reconstrói-a, é ambas; desempenha uma função de gestão de uma amálgama de processos de Comunicação no contexto da elaboração, apresentação, realização e reelaboração de estratégias, como um "ciclo de aprendizagem contínuo e reflexivo" e, consequentemente, importa uma orientação através da qual a conceber (van Ruler, 2018, p. 378); (d) aceita-se que as propostas fundacionais de Argenti, Howell e Beck (2005) e de Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Vercic e Sriramesh (2007) "parecem continuar a constituir as referências principais" (Ruão; 2020, pp.32-33); (e) a Comunicação como um processo complexo e multivocal, em que as organizações são constituídas por redes complexas de atividades de criação de sentido entre grupos e pessoas cujos entendimentos se cruzam, colidem e interferem mutuamente (Aggerholm & Thomsen, 2015); (f) "as duas palavras-chave que compõem o termo Comunicação Estratégica são particularmente significativas": por um lado, ao ser estratégica, remete para atividades não aleatórias; por outro lado, enfatiza a importância do foco na Comunicação, entendida como uma atividade constitutiva da gestão (Ruão, 2020, p. 32).

1.3. Rumo à CE transparente, uma Coletânea Epistemológica

A CE continua a empenhar-se pelo desenvolvimento e a aceitação de uma identidade diferenciadora, ainda que recorra a disciplinas vizinhas na procura de um paradigma teórico de referência e de metodologias de investigação aplicáveis a uma análise assente na ideia da gestão estratégica da Comunicação. Entendemos que o desenvolvimento de uma abordagem integrada e estratégica da Comunicação – alinhada com a estratégia global –visa alcançar o posicionamento estratégico. Acrescenta-

se a influencia propositada no centro dos objetivos da CO, como a forma adequada de cumprimento da missão, incluindo o estudo da Comunicação com os *stakeholders*, a Comunicação da mudança, a Comunicação participativa e outras análises complexas do ambiente organizacional (Argenti et al., 2005; Popper, 1963/1965; Ruão, 2016; Sandhu, 2009).

> A organização como um ator social que age para se promover a si próprio, aos seus produtos, às suas causas e aos movimentos sociais a que se associa, através das ações intencionais dos seus líderes, colaboradores e profissionais de Comunicação. Constituem atividades de Comunicação Estratégica, isto é, atividades de Comunicação intencionais e orientadas para atingir a missão organizacional: a identificação de atores-chave, a definição de objetivos estratégicos, o planeamento milimétrico, a implementação controlada e a avaliação regular da Comunicação. (Ruão, 2016, pp. 43-44)

Ao entendermos o conceito de CE atendendo a uma área de pesquisa que convoca a interseção dos estudos de Gestão e estratégia com os de Comunicação, destaca-se "a influência da Comunicação no cumprimento da missão da organização", ou seja, a sua dimensão estratégica (Ruão, 2020, pp. 29- 31). Compreendemos a Comunicação intencional produzida e, ao concebermos que "o uso instrumental das mensagens constitui um tema clássico das Ciências Comunicação", estamos a relembrar as análises originais do funcionamento da comunicação grupal, de massas ou organizacional (Littlejohn, 1978; Thayer, 1979), nomeadamente. Todas consideram uma dimensão persuasiva da CH, que pode ser usada nas relações interpessoais, nos processos de liderança, nos média ou na CO, de forma mais ou menos intencional. Por outro lado, aceitamos que nem toda a CO pode ser vista como estratégica (Hallahan et al., 2007; Ruão, 2016, 2020; van Ruler, 2018), porquanto existem processos comunicacionais relativos à regular atividade de construção de sentido no seio de grupos sociais e que não visam afetar as atitudes nem os comportamentos das outras pessoas – o que Thayer (1979) apelida de Comunicação consumatória.

> Se a Comunicação é parte integrante da designação do campo da Comunicação Estratégica e se o objetivo da Comunicação é essencial a este conceito, devemos considerar a Comunicação como um pilar fundamental da área. Aliás, a Comunicação é a base de todas as organizações e das suas atividades. (Ruão, 2020, p. 31)

Uma vez acomodado o conhecimento sobre as teorias da CE (Cheney & Christensen, 2001; Cooren et al., 2011; Fombrun, 1996; Giddens, 1984; Hallahan et al., 2007; Mumby, 1988; Ruão, 2020; Schein, 1985/1992; Thomas & Stephens, 2015; Van Ruler, 2018), importará apurar como é possível cumprir os objetivos de missão pessoal e profissional, visto que a visão estratégica da Comunicação permite, por

exemplo, melhorar o desempenho organizacional, vender mais produtos, motivar investidores ou construir relacionamentos.

> A Comunicação organizacional e estratégica, neste domínio particular da Comunicação da responsabilidade social, configura-se numa tripla função, como criadora, mediadora e federadora da responsabilidade social nas e das organizações, nas suas relações com os seus *stakeholders*. (Leandro & Silva, 2024, p. 10)

O campo em que se situa a discussão sobre a Responsabilidade Social (RS) é tradicional na área das organizações, desenvolveu-se a partir da década de 60 (McGuire, 1935/1963), sobretudo nos EUA. Os estudos que o mobilizam são os da relação entre as organizações e a sociedade, dito por outras palavras, o campo funda uma problematização específica dessa relação, qual seja, a sua compreensão como espaço de continuidade e de identificação dos pontos de conexão que promovam o equilíbrio: é aí que o conceito de RS encontra o seu lugar. Na obra seminal *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios*, Bowen (1953/1957) refere-se à RS como uma doutrina que implicará a aceitação voluntária na adoção de orientações compatíveis com os fins e os valores da sociedade, ainda que se admita que possam ser criticadas e beneficiar de melhorias. Em linha, Kaysen (1957, p. 314) evidencia o conceito de organização com alma para enfatizar a racionalidade presente na gestão da modernidade, para a qual confluem os ensinamentos da Sociologia, Economia, Estatística. Nesse novo direcionamento, os gestores tendem a assumir um amplo propósito de responsabilidades, vêem a si mesmos como responsáveis pelos acionistas, empregados, clientes e pelo público em geral, entendem a empresa como uma instituição e zelam pela sua integridade. Baran e Sweezy (1967, p. 30) chamam a atenção para a identificação total entre gestores e organizações, porquanto o bem destas se torna um fim ético, também. Desde então, os estudos orientam-se no sentido de dotar de uma alma, conferir densidade simbólica e função social às grandes organizações (v. Tragtenberg, 1974/1992, 1980/2005).

Percebemos, assim, uma perspetiva consubstanciada nos conceitos de CE para o desenvolvimento, de Comunicação da RS aplicada à sociedade, interação com as partes interessadas, valor-equilíbrio, responsabilização, transparência, reputação (v. Argenti, 2007; Carroll & Buchholtz, 1989/2006; Falkmeinerm 2014; Fombrun & Shanley, 1990; Hallahan, 2004, 2007; Leandro & Silva, 2024; Maignan & Farrell, 2004; McWilliams et al., 2005; Morsing & Schultz, 2006; Oepen, 2006; Sarbutts, 2003; Wilkins et al., 2014). A propósito, aceitamos a referência de Ruão (2020, p. 35) a respeito da "visão social" da CE enquadrada "nos efeitos que produz para a mudança social, para influenciar a pública opinião, ou para promover a democracia e a cultura".

Então, a respeito do estudo da CE RS – sobre a estratégia e a gestão da Comunicação –, considera-

se que a Comunicação de RS constitue uma parte das discussões gerais e apresentamos a pertinência do desenvolvimento de uma estrutura concetual que ofereça uma perspetiva mais profunda sobre as decisões de gestão.

Ao subscrever a RS como uma estratégia holística e sustentável que resulta numa vontade que afeta toda a gestão, estratégia, programas e práticas, a CO e a CE são, aqui, convocadas a comentá-la (v. Leandro & Silva, 2024; Leandro & Rebelo, 2011; Rodrigues et al., 2009; Ruão & Kunsch, 2014; Siano et al., 2013). Entre as duas fações de pensamento científico mais relevantes, uma advoga que a RS só é viável enquanto for economicamente lucrativa (tal como Friedman, 1970; Ihlen et al., 2011, Levitt, 1958, entre outros); a outra, sugere tratar-se do posicionamento das empresas como cidadãs, fazendo passar um forte compromisso com a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada (como preconizam Andrews, 1973; Carroll, 1979, 1981; Davis & Blomstrom, 1966/1975; Epstein, 1987; McGuire, 1963, nomeadamente).

Nós, subscrevemos uma perspetiva que afirma uma certa ecologia transparente – ecoperformatividade –, que reforce a dimensão ecosocial e direcione as ações e a Comunicação das ações numa ótica de ganhos a longo prazo, designadamente ao nível da representação pública da sustentabilidade, das práticas de *greenwashing* e da eco-performatividade das pessoas-marca (Adamkiewicz et al., 2022; Forliano et al., 2025).

No presente contexto, o verdadeiro desiderato será o de balançar as obrigações e as decisões numa estratégia que acomode todas as responsabilidades e que incentive a harmonização entre negócios, partes interessadas e a sociedade (Carroll, 1999; Ihlen et al., 2011; Post et al., 1988/2002; Werther & Chandler, 2006; Wood, 1991). Se nos detivermos, nomeadamente, na investigaçao científica de Carroll (1991), Leandro e Silva (2024) e Schwartz e Carroll (2008) – respetivamente, a proposta da pirâmide da RS e o modelo valor, equilíbrio, responsabilização –, é percetível uma interseção entre os desideratos da criação de valor, da articulação entre o lucro e os valores humanos e, ainda, da responsabilização pelas ações, alicercada no papel mais apropriado das organizações.

Compreendemos a existência de diversas teorias a enquadrar as vantagens e as desvantagens da Comunicação das ações sociais (v. Gómez-Carrasco et al., 2021; Lindgreen & Swaen, 2010; L'Étang et al., 2011; Morsing, 2006, Morsing & Schultz, 2006; Waddock & Googins, 2011; Yu-Shan et al., 2022).

A abordagem de Argenti (2007) afigura-se de interesse particular, ao evidenciar um imperativo da transparência que pressupõe a necessidade de gestão integrada de conteúdos e de mensagens com vista à consistência e à integração plenas. Sistematizamos o que preconiza: (a) criar um diálogo real e contínuo com os *stakeholders* por meio qual seja possível atender e integrar as suas expetativas, necessidades e questões na estratégia da organização; (b) evitar a Comunicação hiperbólica e festiva; (c) suportar em

ações reais e concretas dentro de práticas continuadas; (d) fazer, medir e comunicar as ações e os resultados em relatórios de RS. E Gonçalves (2013, p. 16) explica esta problemática com uma simplicidade quase desarmante ao advogar a premissa "fazer primeiro, só depois comunicar", apresentando a Comunicação de ações socialmente responsáveis através de cinco premissas: (1) planeamento; (2) posicionamento no mercado e acompanhamento das tendências internacionais; (3) transparência no acesso à informação; (4) incentivo às boas práticas de RS; (5) ganho em notoriedade. Advogamos que se trata de uma teoria passível de melhorar a reputação das MP, ao mesmo tempo que seria positiva para os seus públicos e para a sociedade, que tomam conhecimento e se envolvem (Balonas, 2014; Dunn & Harness, 2018; Wang & Huang, 2018). Assim, aceitamos a ideia de que a Comunicação da RS tem a capacidade de legitimar as ações comunicativas e de as humanizar, porquanto esteja devidamente alinhada com a identidade, a cultura e a missão. Detemo-nos, portanto, na problemática dos processos de Comunicação de RS – nas mensagens, nas diversas formas de as criar e de partilhar (Nas Tabelas 7 e 8, respetivamente).

A Comunicação é unidirecional e apresenta um objetivo de disseminação, não necessariamente persuasiva, mas com o propósito de informar objetivamente; dar a conhecer as boas intenções, decisões e ações para captar envolvimento; publicação de documentos que procuram medir a atividade socialmente responsável, como é o caso dos relatórios de contas ou de sustentabilidade, que estão facilmente acessíveis nas plataformas digitais, como os websites;	**ESTRATÉGIA DE INFORMAÇÃO**
A comunicação é assimétrica e (aparentemente) bidirecional; as organizações procuram perceber como é que os públicos reagem às suas ações de responsabilidade social. O envolvimento das partes interessadas justifica-se na medida em que as organizações necessitam de alcançar aceitação e legitimidade dos seus comportamentos, contibuindo para apoiar e reforçar as ações e a identidade organizacional; pesquisas de opinião;	**ESTRATÉGIA DE RESPOSTA**
Privilegia a bidirecionalidade e a interação constantes entre os públicos e a organização; pressupõe uma negociação simultânea com base na qual as entidades exploram e moldam-se às preocupações e expectativas dos seus diversos públicos; diálogo.	**ESTRATÉGIA DE ENVOLVIMENTO**

Tabela 7: Autoria própria. Três estratégias que caracterizam a Comunicação de Responsabilidade Social

Fontes: Morsing & Schultz, 2006; Leandro & Silva, 2024

ABORDAGEM INSTRUMENTAL	a Comunicação é tida como ferramenta de otimização dos ganhos da RS: alcançar vantagem competitiva, melhorar a reputação, nomeadamente. Permite aceder a benefícios estratégicos e alcançar o apoio dos públicos, bem como a legitimidade para as práticas organizacionais. Tende a aproximar-se de uma forma de controlo que procura moldar e reforçar a identidade da organização, a ser a predominante;
ABORDAGEM RELACIONAL	constrói-se a partir de relações de inclusão, tolerância, transparência e diálogo com os públicos, valoriza o *feedback* no processo de tomada de decisão e visa o desenvolvimento de soluções adequadas às suas

	necessidades;
ABORDAGEM CONSTITUTIVA	processos de Comunicação e interações discursivas que dominam a existência das organizações; pressupõe planeamento e legitimação; a construção comunicativa do compromisso social tem implicações para a criação de identidades organizacionais socialmente responsáveis.

Tabela 8: Autoria própria. A Comunicação de Responsabilidade Social

Fonte: Leandro & Silva, 2024

1.4. A Estratégia, a Gestão e os Recursos de Comunicação

Se a Comunicação também pode ser caracterizada como uma função de gestão – com uma diversidade de atividades de planeamento, de coordenação e de assessoria –, importa uma análise mais aprofundada aos recursos e às decisões necessários com vista à sua criação e implementação (v. Ansoff, 1965; Andrews, 1973; Chandler, 1962; Cornelissen, 2008; Hofer & Schendel, 1978; van Riel, 1995). Conforme apontado na literatura, os estudos de gestão estratégica considerarem os recursos de Comunicação específicos um dos pilares de construção da estratégia de Comunicação (v. Lippman & Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Penrose, 1959; Peteraf, 1993). Uma linha de pensamento que postula os recursos estratégicos como valiosos, raros, duráveis, imperfeitamente substituíveis e imitáveis; enraizados num padrão histórico único de desenvolvimento, tendem a fornecer uma vantagem duradoura, pois são protegidos por um ou ambos os mecanismos de isolamento, ou seja, complexidade social e ambiguidade causal (Argenti et al., 2005; Argenti, 2007; Reed & DeFilippi, 1990).

Consequentemente, concebemos a intenção estratégica de Comunicação como uma decisão dual, que envolve a estrutura concetual baseada nos recursos de Comunicação e nas decisões sobre como os usar (v. Balmer & Gray, 2003; Birkigt et al., 1986; Christensen et al., 2008; Cornelissen, 2008; Keller, 1993; 1999; Ollins, 1989; Siano et al., 2013; Schultz & Kitchen 2004; Schwartz, 2001; Tilley, 1999; van Riel, 1995; van Riel e Fombrun, 2007; Varey & White, 2000). Assim, sistematizamos uma coletânea de premissas (Na Tabela 9).

RECURSOS DE COMUNICAÇÃO ESPECÍFICOS:
(1) expressam as capacidades específicas, pontos fortes, valores centrais e/ou referências históricas relevantes; (2) estão enraizados no conceito de identidade e facilitam o reconhecimento pelas partes interessadas; (3) são valiosos e únicos e apoiam fortemente a criação e manutenção da vantagem competitiva; (4) resultam de decisões estratégicas e têm implicações de longo prazo. *Palavras-chave básicas e pontos de partida comuns (van Riel, 1995; van Riel e Fombrun, 2007). Daqui derivam: (a) mensagens curtas distintivas – slogans e taglines – (van Riel e Fombrun, 2007); (b) mensagens temáticas (Cornelissen, 2008);(c) mantras de marca (Keller, 1999); *Mecanismos participativos de diálogo interativo: (a) estabelecer regras de processos comuns (Christensen et al., 2008); (b) reduzir a rigidez, permitir momentos contínuos de escuta e diálogo com os stackeholders (Schultz & Kitchen 2004); *Símbolos e sons únicos: (a) elementos de identidade visual corporativa (manual de identidade gráfica) e jingles corporativos (Birkigt et al., 1986; Ollins, 1989; van Riel, 1995); *Regras/ Heurísticas: (a) gestão e expressão da marca (Tilley, 1999; Balmer & Gray, 2003); *Narrativa organizacional derivada de histórias corporativas; *Métodos e técnicas de medição da Comunicação; *Códigos de conduta e ética (Schwartz, 2001).
RECURSOS DE COMUNICAÇÃO NÃO ESPECÍFICOS:
(1) adquiridos no mercado; (2) são negociáveis e têm implicações de curto prazo; (3) não são baseados na identidade. *Média especificos (a) exemplos: "fóruns de discussão na internet, sites de redes sociais, blogs, nomeadamente, ajudam na criação e utilização de recursos". Os média gerados pelo consumidor abrangem o boca a boca online (opiniões, experiências, con- selhos e comentários sobre produtos, marcas, empresas e serviços) .Uma página numa rede social é um recurso de Comunicação específico para as partes interessadas, plataforma para desenvolver conversas entre a empresa e os clientes, oportunidade de incorporar comentários de clientes sobre o atendimento, estimular a criação de novos recursos de comunicação, possibilidade de cunhar novas palavras-chave; (b) vantagens: integrar as comunicações planificadas e não planificadas; ajustar as resposta aos de- safios e mudanças contínuos; dar relevo e importância ao papel desempenhado pelas partes interessadas; suscitar o engajamento e a busca ativa de informações; criar novos fluxos de comunicação e "diálogos contínuos que suscita uma crescente dependência de intercâmbio de unificação" (Schultz & Kitchen, 2004, p. 359); "fornecer o equilíbrio necessário entre inovação e estabilidade (...) dentro de uma comunidade de partes interessadas" (Varey & White, 2000, p. 10).

Tabela 9: Autoria própria. *Framework* Gestão de Comunicação

Fonte: Siano et al., 2013, pp. 150-166

Portanto, entendemos que a melhor forma de ultrapassar a fragmentação da Comunicação é a de considerar a relação entre as decisões comunicacionais estratégicas e as táticas (Argenti et al., 2007; Cornelissen, 2008; Steyn, 2004; van Riel & Fombrun, 2007; Varey, 1998). É, assim, que convocamos estudos de CO que sugerem diferentes modelos concetuais de gestão desenvolvidos em relação à imagem (Shee & Abratt, 1989; Kennedy, 1977; Dowling, 1986) e à identidade (Marwick & Fill, 1997; van Riel & Balmer, 1997; Stuart, 1999), por exemplo. Modelos que fornecem uma ampla variedade de práticas e de ferramentas efetivas – nomeadamente, a necessidade de levar em conta um maior número de variáveis

ao desenvolver programas de identidade com vista à definição de prioridades no processo de Comunicação (Berman et al., 1999; Bronn & Bronn, 2003; Cornelissen, 2008; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Holtzhausen, 2002; Podnar & Jančič, 2006; Steyn, 2004; Stroh, 2007; Welch & Jackson, 2007; van Riel, 1995).

Decorre que a Comunicação planificada inicia e mantêm vivo um processo de diálogo – uni e bidirecional (pessoal e não pessoal) –, implementado por meio de pistas ou de sinais de identidade: (1) simbolismo (identidade visual); (2) ações intencionais de Marketing, Publicidade e RP; (3) formas representativas de comportamento e desempenho, ou seja, os efeitos de Comunicação. Dito por outras palavras, o comportamento projeta a imagem e espalha os valores corporativos e de marca (em linha com Balmer, 2001; Cornelissen & Elving, 2003; Dawkins & Lewis, 2003; Dowling, 1986; Grönroos, 2004; Hartley & Pickton, 1999; Hatch & Schultz, 2001; Kennedy, 1977; Lewis, 2003; McWilliams et al., 2005; Rao et al., 2004; van Riel & Balmer, 1997). Sistematizamos uma coletânea de alinhamentos concetuais a este respeito (Tabela 10).

SINAIS DE IDENTIDADE: (1) simbolismo (identidade visual); (2) formas planificadas de Comunicação de Marketing e RP (patrocínio, publicidade, promoção de vendas); (3) formas representativas de comportamento, desempenho do produto, ou seja, os efeitos de Comunicação dos produtos.	**Balmer (2001); Cornelissen & Elving (2003); van Riel & Balmer (1997);**
COMPORTAMENTO: (1) interação com público, durante eventos sociais – a Comunicação face a face é essencial na transmissão dos valores da marca, percetíveis através da visão e da atividade; (2) projeta a imagem e espalha os valores; (3) o comportamento socialmente responsável pode ser visto como Comunicação planificada sobre temas e iniciativas estratégicos; (4) importância das comunicações de RS, sejam planificadads ou não, na consciencialização sobre as iniciativas de sustentabilidade; aumenta a identificação das partes interessadas, estimula a interação e a colaboração; (5) são elementos importantes para construir, melhorar e manter a reputação de uma empresa.	**Fombrun & Shanley (1990); Kennedy (1997); Dowlling, (1986); Hatch & Schultz, (2001); Balmer & Gray (2003); Dawkins & Lewis (2003); Sarbutts, (2003); Lewis (2003); McWilliams et al. (2005); Rao et al. (2004); Hillenbrand & Money (2007); Siano et al. (2013);**
INTENCIONALIDADE: (1) remete para os modelos de CE e o pensamento estratégico, perfil de ação comunicativa; (2) a intencionalidade estratégica é constitutiva da gestão; (3) criação de uma base favorável para relacionamentos.	**van Riel (1995); Steyn (2004); Hallahan et al (2007); Ruão (2020);**
COMUNICAÇÕES PLANIFICADAS: (1) controladas; (2) intencionais; (3) iniciam e mantêm vivo um processo de diálogo; (4) mensagens interativas; (5) sinais planificados e cronometrados.	**Bronn & Bronn (2003); Gronroos (2004); Podnar & Jancic, (2006); Siano et al. (2013); Ruão (2020);**

COMUNICAÇÕES NÃO PLANIFICADAS: (1) sinais acidentais; (2) mensagens não intencionais; (3) comunicações informais e não oficiais; (4) comportamento espontâneo, não pode ser totalmente controlado; (5) refletem positiva e negativamente; (6) podem afetar as perceções das partes interessadas e a construção da reputação corporativa; (7) são ocultadas pela organização e muitas vezes indesejadas; (8) exemplos de fontes de comunicações descontroladas e incontroláveis: (a) lançadas pela concorrência (publicidade comparativa deliberada); (b) comunicações interpessoais (boca a boca online e offline); (c) comunicações intermediárias (boca a boca disseminado pelos meios de comunicação, líderes de opinião); (d) comunicações intrapessoais (consequências psicológicas de experiências pessoas anteriores e memórias da pessoa); (9) ambiente não controlado nos média sociais; (10) processo penetrante de empoderamento do consumidor, que modifica o relacionamento empresa – stakeholders.	**Markwick & Fill (1997); Cornelissen (2000), Gronroos (2000); Melewar & Jenkins (2002); Melewar & Smith (2003); Fill (2005); Pires et al. (2006); Kucuk & Krishnamurthy, (2007); Gorry & Westbrook (2009); Siano et al. (2013); Ruão (2020);**
VISÃO SOCIAL DA COMUNICAÇÃO: (1) envolvimento e colaboração; (2) promoção de produtos, ações, causas e movimentos; (3) captação da atenção, admiração e lealda- de; (4) mudança social; (5) empoderamento resultante da tomada de decisão em termos de identificação da posição desejada e percecionada em termos de reputação.	**Bronn & Bronn (2003); Podnar & Jancic (2006); Oepen, (2006); Cornelissen (2008); Ruão (2016, 2020); Willkins et al. (2014);**
COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE: a crescente procura por comportamentos éticos e ações que visem atender às necessidades da comunidade, tendo em vista a construção de uma imagem e identidade positivas perante a opinião pública. Importa fazer a leitura das realidades situacionais como estruturas cognitivas que cada pessoa possui e dentre as quais seleciona as que lhe interessam, cria significados e reações próprios.	**Argenti et al. (2005); Cornelissen (2008); Kusch (2018).**
AÇÃO, INSTRUMENTALIDADE, INFLUÊNCIA, PROPÓSITO E RELACIONAMENTOS	**van Riel (1995); Tibble (1997); Steyn (2003); Argenti et al. (2005); Hallahan et al. (2007); Sriramesh & Vercic (2003/2009); Ruão (2016, 2020);**
ESSÊNCIA, ORIENTAÇÃO, EMPODERAMENTO, DINAMISMO, ATIVISMO	**Berlo (1997); van Riel (1995); Balmer&-Greyser (2002); Holtzhausen, (2002); Cornelissen (2008); Kusch (2018);**

Tabela 10: Autoria própria. Contributos e alinhamentos estratégicos

Sistematizamos, ainda, uma coletânea de contributos multidisciplinares integradores dos conceitos de estratégia, gestão e recursos de Comunicação – que atravessam os séculos XX e XXI (Nas Tabelas 11 a 13).

A importância das Comunicações de RS, sejam planificadas ou não, na consciencialização sobre as iniciativas de sustentabilidade e, também, aumenta a identificação das partes interessadas, estimula a interação e a colaboração. Ou seja, são elementos importantes para construir, melhorar e manter a reputação de uma empresa;	**Fombrun & Shanley (1990); Sarbut- ts, (2003); McWilliams et al. (2005); Hillenbrand & Money (2007); Siano et al. (2013).**

A marca organizacional é durável porque tende a decair de forma lenta, por isso, beneficia de maior longevidade do que a maioria dos outros tipos de recursos valiosos;	**Grant (1991)**
Características funcionais e elementos intangíveis enraizados na identidade da organização;	**Balmer (2001); De Chernatony, (1999); Hatch & Schultz (1997)**
Uma marca corporativa forte e bem gerida, considera os critérios postulados numa visão baseada em recursos e, portanto, qualifica-se como um "recurso valioso sustentável". "...É rara porque é o resultado de um padrão temporal único de desenvolvimento, considerando a diversidade de características funcionais (qualidade, desempenho, familiaridade e e previsibilidade) mas também uma infinidade de elementos intangíveis que são ricos em imagem, bem como em termos simbólicos" (p. 987). É dificilmente imitável graças aos mecanismos de isolamento (complexidade social e a ambiguidade casual). Todo o processo único que envolveu a construção da marca torna-a imperfeitamente substituível.	**Balmer & Gray (2003)**
O comportamento socialmente responsável pode ser visto como Comunicação planeada sobre temas e iniciativas estratégicos.	**Dawkins & Lewis (2003); Lewis (2003); McWilliams et al. (2005).**
Estrutura concetual de gestão da CO (Parsons, 1956) – sustentada nos recursos de Comunicação específicos e não específicos e nas decisões sobre como os usar, na perspetiva de mudar ou de consolidar a reputação da organização.	**Siano et al. (2013)**

Tabela 11: Autoria própria. Gestão da Marca organizacional – *Corporate Communication Management*

A CE consiste em comunicações pessoais e não pessoais, implementadas por meio de pistas ou de sinais de identidade: simbolismo (identidade visual), formas planificadas de comunicação de marketing e relações-públicas (patrocínio, publicidade, promoção de vendas), formas representativas de comportamento e o desempenho do produto, ou seja, os efeitos de comunicação dos produtos;	**van Riel & Balmer (1997); HarTley & Pickton (1999); Balmer (2001); Cornelissen & Elving (2003)**
Os melhores inovadores são pessoas que conseguem pegar numa ideia que é óbvia num contexto e aplicá-la de forma não tão óbvia a um contexto diferente; afigura-se pertinente equacionar a abordagem da CH Estratégico-Inovadora.	**Hargadon & Sutton (2000)**
A perspetiva sistémica proposta, permite-nos conceber o homem multidimensional e relacional; dotado de capacidades cognitivo-comunicativas, imaginativo-prospectivas e estratégico-electivas. Concebido como simbólico. A MP é um recurso de Comunicação inovador e diferenciador para alimentar as emoções pessoais e destacar a realização profissional. Resulta de um posicionamento narrativo intencionalmente atrativo – presencial e digital, consistentes no tempo e no espaço –, eternizado por pessoas simbólicas. Pressupõe a ligação de características funcionais (qualidade, desempenho, familiaridade e previsibilidade) com elementos intangíveis, ricos em imagem e inspiradores. Torna-se, por isso, um pilar estratégico de conexão e de reconhecimento na CH;	**Pérez (2001)**
Uma visão social sobre o papel e os efeitos da Comunicação instrumental nas comunidades, consubstanciada no conceito de CE para o desenvolvimento;	**Oepen (2006); Wilkins et al. (2014)**
A CE é uma forma de ação social que se caracteriza por se produzir numa situação de jogo estratégico na qual os jogadores fazem uso da interação simbólica para resolver os seus problemas ou maximizar as suas oportunidades. E serve, ainda, para direcionar o poder da comunicação e, assim, incidir nos resultados da partida que está em jogo, na orientação que marca os objetivos;	**Peréz (2001)**
Questiona-se por que, como e quem constrói e exerce as relações de poder mediante a gestão dos processos de Comunicação e de que forma os atores sociais que buscam a transformação social podem modificar essas relações influenciando na mente coletiva. O processo de Comunicação opera de acordo com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de Comunicação de uma determinada sociedade. A estrutura social concreta é a da sociedade-rede, construída ao redor das redes digitais de Comunicação, que modificam as relações de poder no contexto organizativo e tecnológico, consequência do auge das redes digitais de Comunicação globais;	**Castells (2009)** **Pérez & Massoni (2009)**
A CE procura estudar a forma como a própria organização se apresenta e se promove por meio de atividades comunicativas intencionais; Estuda o uso propositado da Comunicação por parte de uma organização com vista à prossecução dos seus objetivos; A visão estratégica da Comunicação permite, por exemplo, melhorar o desempenho organizacional, vender mais produtos, motivar investidores ou construir relacionamentos;	**Hallahan et al., 2007** **Rução, 2016;** **Van Ruler, 2018)**

A CE aplicada em projetos sociais e comunitários, por meio de metodologias aplicadas à planificação participativa na perspectiva de ações compartilhadas entre os sujeitos envolvidos no processo e a partir de uma dimensão sociocultural e numa perspectiva dinâmica e interativa. Trata-se de uma visão holística e complexa da CE,aplicada em di- ferentes segmentos sociais, tanto no âmbito das instituições públicas e organizações da sociedade civil organizada, como nas organizações privadas, dependendo da formação e das visões dos atores envolvidos, poderá adotar formas mais conservadoras ou mais interativas. desenvolveu relevantes contributos concetuais e práticos sobre esta nova conceção da estratégia e da CE – a NTA;	**Massoni (2013)**
Inovação no sentido da introdução de uma novidade, renovação ou incremento em qualquer atividade, seja ela humana ou empresarial. A inovação é uma decisão estratégica, um processo humano, cultural, social e relacional, uma vez que o esforço de cooperação entre os agentes é elemento central. A dimensão estratégica da Comunicação por parte de algumas pessoas sugere o desenvolvimento de estratégias de Comunicação holísticas hiper-imaginadas – decisões planificadas, propositadas e controladas de comunicação. Num contexto concorrencial, algumas pessoas inovadoras procuram captar atenção, admiração e lealdade dos seus seguidores e, desta feita, criar um posicionamento estratégico que concorra para a prossecução dos seus objetivos;	**Macedo et al. (2014, p. 112)**
Evidencia que a existência de uma comunicação estratégica, seja na esfera pública ou na privada, requer também alguns requisitos prévios, tais como: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; entendimento de que a comu- nicação estratégica é intencional e estruturada por políticas, estratégias e princípios; uso de metodologias flexíveis de formulação de estratégias; utilização de contributos teóricos e metodológicos de planeamento estratégico; valorização do uso de pesquisas e auditorias; análise ambiental e estratégica de cenários; construção de diagnósticos situa- cionais; monitorização e avaliação das ações comunicativas o planeamento e a gestão devem ser atividades bem articuladas e monitorizadas pelos atores intervenientes. Ao fazer referências a contextos, aspectos relacionais, nomeadamente, procurou enfatizar que a comunicação organizacional deveria ser pensada numa perspectiva da dinâmica da história contemporânea. Para o efeito, é preciso fazer a leitura das realidades situacionais, observando-as, interpretando-as, tentando compreendê-las como estruturas cognitivas que cada pessoa possui e dentre as quais, certamente, selecionará o que de fato lhe interessa, criando significados próprios e reagindo em função de circunstâncias condicionadoras ou não;	**Kusch (2018, pp. 21-22)**
Construir, proteger e consolidar uma reputação favorável; "A comunicação humana parece integrar uma natureza estratégica, que emerge em determinados contextos" (p. 29). Na sua análise sobre os processos comunicacionais, evidencia que apenas devemos considerar como estratégicos os que visam "afetar as atitudes e comportamentos dos outros". Assim, uma vez que o presente estudo visa compreender como é que os processos comunicacionais da marca pessoal estão baseados nos das organizações e nos das marcas, importa considerar que as "práticas de comunicação deliberadas das pessoas" (p. 31) são caracterizadas por uma forma de interação social através da mensagem. Considerando que as atividades de comunicação visam	**Cornelissen (2008); van Riel (1995)** **Fiske (1998);** **Ruão (2020, pp. 29-37)**

captar, intencionalmente, a "atenção", "admiração" e a "lealdade" (p. 32) dos públicos-alvo, afigura-se pertinente equacionar que (também) as pessoas possam tomar "decisões estratégicas" de comunicação. "as duas palavras-chave que compõem o termo Comunicação Estratégica são particularmente significativas": por um lado, ao ser estratégica, remete para atividades não aleatórias; por outro lado, enfatiza a importância do foco na comunicação, entendida como uma atividade constitutiva da gestão" (p. 32). "...encontramos duas pistas importantes sobre o conceito: o reconhecimento de que faz parte do universo dos estudos e práticas da comunicação nas organizações e a sua ligação a uma abordagem integrada da comunicação com o propósito de produzir influência" (p. 35). Trata-se de uma "visão social" da Comunicação Estratégica, enquadrada "nos efeitos que produz para a mudança social, para influenciar a pública opinião, ou para promover a democracia e a cultura" (p. 35). "A Comunicação Estratégica pode também ser analisada com base nos efeitos que produz para a mudança social, para influenciar a pública opinião, ou para promover a democracia e a cultura. (...) "pode contribuir para o diálogo e desenvolvimento social" (p. 36). Tal como as organizações, também as pessoas interagem cada vez mais com públicos e com plataformas de comunicação mais dispersas, vislumbrando "paisagens sobrepovoadas de mensagens públicas." Sugere uma perspetiva integradora da Comunicação Estratégica mediante um paradigma unificador do estudo da comunicação persuasiva nas organizações, no qual organizações e pessoas, procuram "soluções de afirmação, de gestão de risco, de melhoria da performance e de globalização que passam pelo reforço de uma comunicação persuasiva, integrada e instrumental"(pp. 36-37).	

Tabela 12: Autoria própria. Perspetivas integradoras de Comunicação Estratégica e Marcas Pessoais Construtivistas, no século XXI

Importância dos recursos específicos da empresa para alcançar uma vantagem competitiva sustentável por um período de tempo. Os recursos devem ser 1) raros, 2) duráveis, 3) imperfeitamente imitáveis, 4) imperfeitamente substituíveis.	**Penrose (1959) Lippman & Rumelt (1982); Rumelt (1984); Wernerfelt, (1984); Barney (1986); Barney (1991); Dierickx & Cool (1989); Grant (1991); Mahoney & Pandian (1992); Peteraf (1993).**
Estudos de estratégia corporativa que evidenciam a análise aprofundada aos recursos de Comunicação e às decisões necessárias com vista à sua criação e implementação	**Andrews (1973); Ansoff (1965); Chandler (1962)**
Importância do papel dos recursos na elaboração das estratégias, reforçado pela visão baseada nos recursos. A utilização adequada dos recursos de comunicação é essencial para atingir os objetivos corporativos e é vista como um dos "pilares de construção da estratégia corporativa"	**Hofer & Schendel (1978**
Os recursos devem ser raros, duráveis, imperfeitamente imitáveis e substituíveis. Estes critérios são "valiosos" e quando todos enraizados num padrão histórico único de desenvolvimento da empresa, tendem a fornecer uma vantagem duradoura, pois são protegidos por um ou ambos os mecanismos de isolamento, ou seja, complexidade social e ambiguidade causal.	**Reed & DeFilippi (1990)**
Visão baseada em recursos, além do nível geral que se foca no dinheiro, recursos humanos e tempo. "Recursos valiosos (recursos estratégicos)". A "marca corporativa".	**Barney (1991)**
Parte do princípio da Comunicação corporativa como uma função de gestão.	**van Riel (1995)**
Os recursos sao um "fator importante na definição de uma estrtaégia de Comunicação eficaz e na consecução dos objetivos de Comunicação".	**Argenti (2007)**
Deriva da estratégia corporativa, alinhada com os valores fundamentais (cultura), compartilhados.	**Stey (2003), Cornelissen (2008)**
Senso-adaptação-resposta + Mecanismos participativos = Intenção estratégica. Num mercado interativo e em rede, a intenção estratégica sugere uma abordagem de senso-adaptação-resposta. Tal vale por dizer que as decisões de alocação (implementação) e de coordenação (análise) implicam uma escuta atenta e permanente das necessidades (declaradas e não) partes interessadas e a consequente resposta através dos canais e formulários de comunicação mais adequados. A adoção de mecanismos participativos pelas partes interessadas (processos de co-criação) incentiva a descoberta de novas ideias e soluções, a criação de novos recursos (canais e formulários de comunicação mais adequados), a difusão de capacidades de comunicação. Em última instância, é valorizada a comunicação bidirecional, o diálogo e a cooperação com os stackeholders.	**Schultz & Kitchen (2004)**
Envolve uma diversidade de atividades de gestão (planeamento, coordenação e assessoria ao CEO e à administração).	**Cornelissen (2008)**

Tabela 13: Autoria própria. Estratégia, gestão e recursos de Comunicação

1.4.1. A Convergência e a Transmediação por Razões Estratégicas

Aqui chegados, afigura-se crucial um olhar particular para o tema da transmediação como uma componente estratégica da Comunicação, com implicações ao nível da gestão e dos recursos mobilizados. Em linha com Lévy (1994/1997), convocamos Jenkins (2006, 2013) e Brandão (2010) - e os respetivos conceitos de "inteligência coletiva"; "consumo participativo", "economia afetiva", "cultura dos fãs", "narrativas transmediáticas" e de "poder coletivo" -, na expetativa de que se afiguram determinantes para a progressão do estudo. Referimo-nos à compreensão das práticas comunicacionais das MP a incorporar narrativas transmediáticas que envolvem a distribuição de conteúdos por diferentes plataformas, de forma coordenada, potenciando o envolvimento ativo dos públicos-seguidores.

Os novos territórios tecnológicos levaram as comunidades humanas – e as pessoas-marca, em particular -, a "circum-navegar sites, portais, blogues, videojogos, aplicações, repositórios digitais, museus virtuais, e também realidades virtuais implantadas em ambientes imersivos". Um processo que teve como consequência a multiplicação dos conteúdos e a convergência de uma multiplicidade de formatos, de plataformas e de linguagens. Podemos falar, nestas circunstâncias, que contagiou a própria CH com "novos fluxos, ressonâncias, ritmos, cadências, sonoridades, durações, vibrações, que permitem a abertura das comunidades humanas" (Martins, 2020, pp.4-6). Afigura-se, em linha, a configuração de novas estratégias narrativas e, até, de novas narrativas sobre as pessoas e contadas pelas próprias.

Neste cenário, a criatividade das MP é a "expressividade humana apoiada no computador. Ser expressivo, hoje, é frequentar os novos territórios, as novas paisagens e os novos ambientes das narrativas transmediáticas" – que Jenkins (2003) denominou de *transmedia storytelling*, uma nova "arte de contar histórias", emergente em "meados dos anos 1960, nos Estados Unidos" (Martins, 2020, p. 8). Na forma ideal de narrativa transmédia, cada meio faz o que faz melhor - assim, uma história pode ser introduzida num filme, expandida através da televisão, romances e banda desenhada, e o seu mundo pode ser explorado e experimentado através de jogos.

> A essas narrativas damos-lhe o nome de narrativas transmediáticas, por se apoiarem na convergência dos média digitais. Este estudo interroga as narrativas transmediáticas, que se desdobram através de múltiplas plataformas. Procuramos saber em que medida estas narrativas constituem uma escrita criativa e literária, uma escrita que não responda apenas a necessidades de gestão e de comunicação política, nem se esgote na repetição, adaptação e propagação da mesma história. (Martins, 2020, p.4)

> Porque os média digitais significam também a hibridez, as literacias digitais abrem espaço para seres artificiais, mundos virtuais e experiências simulacrais. (Martins, 2020, p. 10)

Compreendemos que as grandes histórias se constroem através de múltiplos artefactos, de diferentes linguagens e de diversos media, que se complementam, conferindo cada novo texto um contributo único, particular e valioso (Jenkins, 2006; Martins, 2020; Scolari, 2009, 2013; Sousa et al., 2012; Zagalo & Branco, 2012, entre outros). Contudo, as narrativas transmediáticas têm assumido modalidades cada vez mais sofisticadas, nomeadamente nos domínios da gestão e da comunicação política, mobilizando usos muito distintos, que vão da narrativa oral, tal como praticada pelos contadores de histórias tradicionais, até às práticas de digital *storytelling*, cuja imersão virtual em universos multissensoriais e fortemente encenados tende a moldar perceções e a promover a sociedade de consumo (Salmon, 2007; Martins, 2020; Wasko, 1994). Como se de um "movimento de mobilização infinita" (Sloterdijk, 1989/2000) se tratasse, para as "urgências do quotidiano", de uma "competição qualquer" sempre orientada para o mercado. O investigador Moisés Martins refere-se à retração da razão (do *logos*) e à promoção da emoção (do *pathos*), com a substituição do horizonte de comunidade pelos mais variados interesses, próprios de uma *sociedade tribal* (Martins, 2010, 2020).

Ao associar convergência mediática a inteligência coletiva – em detrimento da inteligência centrada numa única pessoa –, Jenkins (2006, p. 52) evidencia que a "conceção tradicional de perito está em declínio ou, pelo menos, está a sofrer uma transformação através do processo aberto de comunicação no ciberespaço". Na perspetiva de estudo em curso, tal poderá valer por dizer que a transformação comunicativa suscita uma nova conceção de perito da qual as MP podem ser uma face já visível. E, paradoxalmente, a inteligência coletiva passará a dizer respeito e a ser considerada como uma nova fonte de poder mediático. Inerente aos conceitos de liberdade de participação e de colaboração, existe um complexo sistema de Comunicação por meio do qual o recetor se reposiciona face à mensagem, passando a assumir, cada vez mais frequentemente, um papel particular de produtor, editor e criador de conteúdos e a partilhar, assim, a(s) sua(s) perspetiva(s) da realidade. A este respeito, Brandão (2010) coloca esperança na *internet* como um meio com potencial para ajudar a tornar as sociedades mais democráticas. Nascerá, então, um reposicionamento comunicativo de algumas pessoas – assumimos pessoas-marca –, enquadravável numa nova configuração de mercado.

A partir do conceito de "economia afetiva" (Jenkins, 2006, pp. 62-63), procuramos perceber de que forma as mudanças de comportamento do consumidor reformularam as estratégias de programação e de Marketing televisivo. Um conceito que enfatiza o paradigma emergente que denota a reação emocional que as pessoas adotam quando se comprometem com determinadas marcas, influenciando as suas decisões

de consumo. Jenkins constanta que as empresas reinventam novas abordagens para tirarem partido deste fenómeno, entre as quais, procuram métricas para os desejos, as relações e os compromissos. Ora, se no campo ilimitado das emoções, em que a paixão rapidamente se converte em veneração e respeito, surgem novas oportunidades para as marcas comunicarem – então, consideramos, também, as MP.

Percebemos, portanto, que as MP resultarão de relações emotivas criadas no próprio mercado e reforçadas nos ambientes digitais qb. controlados das redes sociais e dos *websites* em domínio próprio, nomeadamente, por meio dos quais cada vez mais pessoas abdicam de ponderar sobre as questões da necessidade, da durabilidade, da funcionalidade, da utilidade ou mesmo da relação qualidade-preço dos produtos e dos serviços que compram. São cada vez mais as pessoas que promovem o valor emocional das marcas e consomem segundo critérios emocionais. Assim, as *lovemarks* destacam-se devido a apelos emotivos (Jenkins, 2006, p. 69), promovendo o desenvolvimento de estratégias de Comunicação assentes em compromissos de fidelidade – "lealdade acima de qualquer razão" – e, ao mesmo tempo, esbatendo as fronteiras entre o que é entretenimento e o que é a Comunicação. Decorre que Jenkins (2013) evidencia que a natureza não comercial da cultura do fã se afigura, aqui, uma das características mais importantes. O autor convida-nos a imaginar um futuro em que as obras criadas pelos fãs sejam reconhecidas como legais e transformativas, mesmo aceites como uma atividade criativa legítima; tratar-se-ia de valorizar a infinita diversidade em infinitas combinações. A convergência representa uma mudança de paradigma – um deslocamento de conteúdo de média específicos em direção a um conteúdo que flui por vários canais, em direção a uma elevada interdependência de sistemas de Comunicação, em direção a múltiplos modos de acesso a conteúdos de média e em direção a relações cada vez mais singulares não só com os meios de Comunicação corporativos, mas também considerando a "cultura participativa, de baixo para cima".

> Essas histórias são fruto do amor; elas operam numa economia de doação e são oferecidas gratuitamente a outros fãs que compartilham da mesma paixão pelos personagens. Sendo livres das restrições comerciais que cercam os textos originais, elas conquistam nova liberdade para explorar temas e experimentar estruturas e estilos que não poderiam fazer parte das versões "mainstream" desses universos. (Jenkins, 2013, p. 287)

Neuman (1991, pp. 8-9) considera que os avanços dos média horizontais – controlados pelos utilizadores – permitem "emendar, reformatar, armazenar, copiar, enviar a outros e comentar o fluxo de ideias, não excluem a Comunicação de massa. (...) eles complementam os meios de comunicação de massa". Iria o público reconsiderar instantaneamente a sua relação com o conteúdo dos média ou iria a indústria dos média renunciar do seu domínio sobre a cultura? Como se tornou claro, logo no início dos anos 80, a cultura já não tenta produzir o novo. Em vez disso, recicla e cita infinitamente os conteúdos

dos meios do passado, dos estilos artísticos e das formas que se tornam o novo "estilo internacional" de uma sociedade saturada de meios. Em resumo, a cultura está agora entretida a retrabalhar, a recombinar e a analisar o material dos vários média anteriormente acumulado (Manovich, 2000, p. 436).

Jenkins (2013, p. 336) apresenta uma resposta, ao evidenciar que a indústria mediática começou a adotar a cultura da convergência por razões estratégicas: criação de múltiplas formas de vender conteúdos aos consumidores; consolidação da fidelidade do consumidor, numa época em que a fragmentação do mercado e o aumento da troca de arquivos ameaçam os modos antigos de fazer negócios; contribuição para moldar o comportamento do consumidor. Noutros casos, a convergência é estimulada pelos próprios consumidores, que exigem que as empresas de média sejam mais sensíveis aos seus gostos e interesses. Contudo, quaisquer que sejam as motivações, Jenkins está seguro de que a convergência estava a mudar o modo como os setores dos média atuam e o modo como as pessoas pensam a sua relação com os meios de comunicação. Constatamos que se trata de um "importante momento de transição", no qual as antigas regras foram abertas a mudanças e as empresas começaram a compreender a necessidade de "renegociar sua relação com os consumidores".

Face a esta mudança, a questão era a de saber se as pessoas estariam prontas a expandir a participação ou mais propensas a conformar-se com as antigas relações com os média? Em 2013, no seu estudo sobre a cultura da convergência, Jenkins destaca a tendência dos usuários pioneiros se anteciparem aos avanços tecnológicos. Entende que as diversas comunidades alternativas começam a reformular, a expandir funcionalidades, nomeadamente, o que as conduz a direções mais participativas. Daqui poderá decorrer o desejo de certas pessoas (nascidas a partir da década de 1970) de exercer maior influência sobre os média que consomem. Simultaneamente, se o fenómeno das MP é sintomático de que as pessoas estão prontas para expandir a sua participação num cenário de convergência e, consequentemente, serem percebidas como *lovemarks*.

Jenkins (2013, p. 338) argumentou que "a convergência incentiva a participação e a inteligência coletiva", uma visão habilmente resumida por Sella (2002), do New York Times: "com a ajuda da internet, o sonho mais grandioso da televisão está a realizar-se: um estranho tipo de interatividade. A televisão começou como uma rua de mão única, que ia dos produtores até aos consumidores (...). Um homem com uma máquina (uma TV) está condenado ao isolamento, mas um homem com duas máquinas (TV e computador) pode pertencer a uma comunidade". O autor advoga que "quando as pessoas com acesso a múltiplas máquinas consomem – e produzem – juntas, quando reúnem percepções e informações, mobilizam-se para promover interesses comuns e funcionam como intermediários alternativos, garantindo uma circulação mais ampla de mensagens importantes e conteúdos interessantes". Neste sentido, sugere que em vez de falar de "média pessoal", talvez devêssemos falar em "média comunitária – (...) que se

torna parte das nossas vidas enquanto membros de comunidades, seja pessoalmente, em nível local, seja pela internet". Em face de tudo isto, defende que a cultura da convergência está a impulsionar "novas formas de participação e colaboração".

Avançamos e levamos a hipótese das MP fazerem parte de um novo ecossistema de convergência colaborativa de média comunitária.

1.4.1.1. As Narrativas Transmediáticas das Pessoas-Marca

Seguimos em busca dos respetivos estilos de narrativa, que nos parecem convocar diversos elementos: fontes de informação diversificadas e plataformas interativas e cada vez mais participativas de experiências de entretenimento mais profundas e ricas, em torno das ofertas mediáticas. Num ambiente assumidamente tecnológico, os utilizadores tomam consciência de que: (a) estão disponíveis novidades para além do produto e do serviço – descontos, ofertas, convites, entre tantas outras oportunidades –; (b) interagem com os diversos suportes mediáticos para aceder aos conteúdos. Resultam, assim, novos hábitos de pesquisa e novas narrativas que passam a agregar a perspectiva de cada utilizador. Referimo-nos ao modelo de narrativas transmediáticas (Jenkins, 2006) que se reveste de especial centralidade na cultura de convergência. Após esta reflexão, que encerra uma possível reconfiguração da cultura mediática, enquadramos as MP numa certa cultura de convergência, participativa numa "sociedade meta-média", isto, é, segundo Manovich (2000), "saturada de média" e no seio – virtual – da qual cada vez mais pessoas parecem demonstrar um sentimento de maior vontade em participar, nem que para isso tenham que arriscar uma exposição mediática não equacionada *a priori*.

> Lógica da economia afetiva, o consumidor ideal é activo, comprometido emocionalmente e faz parte de uma rede social. (Jenkins, 2006, p. 20)

Deste modo, com os princípios de interação da Web 2.0, um novo princípio do *eu posso* (Veelen, 2008) junta-se aqueles do *eu preciso* e *eu quero*. Perante aquilo que Jenkins (2006) intitula de cultura participativa - em linha com Brandão (2010) e com Gomes & Ruão (2024) -, as MP acreditarão que a sua intervenção acrescenta e apostam na presença em plataformas digitais. Apresentam perspetivas sobre a realidade diferentes das do jornalismo convencional, promovem o olhar crítico e reenquadrado, através do cruzamento de informação visual, produzindo novos contextos, provocando adesões e rejeições.

> Cada vez mais especialistas em literacia reconhecem que encenar, recitar e apropriar-se de elementos de histórias pré-existentes é uma parte valiosa e orgânica do processo através do qual as crianças desenvolvem a literacia cultural. (Jenkins, 2006, p. 177)

Neste momento, será imperioso citar a posição de Keen (2008) – que dá seguimento ao ceticismo de Neil Postman –, crítico face à Web 2.0 e à ideia de cultura participativa. Contrariando a posição de inúmeros teóricos, entre os quais Henry Jenkins, defende que vivemos uma era na qual o amadorismo domina a produção de informação, pelo que avançamos vertiginosamente para uma fragmentação do conhecimento. Face à cada vez maior personalização dos meios de comunicação, Andrew Keen recorre à metáfora de narcisismo digital para evidenciar a utilização marketizada da internet, na ótica da individualização de quase tudo e do determinismo tecnológico. Assim inspirados, equacionamos a possibilidade de um certo narcisismo digital das MP.

> Todos têm acesso a quase todo o tipo de informação. As diferenças de idades dos novos produtores de conteúdos dissipam-se. Dissipa-se também a figura da autoridade. O poder está distribuído e fragmentado. (Brandão, 2010, p.252)

Brandão (2010, pp. 251-252) evidencia não perceber como é que alguns "vídeos, que são colocados de uma forma despreocupada na *Internet*, ganham uma visibilidade e audiência exageradamente grande", nem "como acontecem estes casos de sucesso mediático nas comunidades em rede". E admite que "o acesso fácil e generalizado a todo o tipo de ferramentas poderá permitir um aumento substancial de criadores, autores e produtores e, consequentemente, um aumento dos próprios conteúdos", questionando a "qualidade e autoria" dos mesmos. Nota que o "conceito de autor (...) exige uma redefinição", porquanto "temos, agora, muitos criadores, que actuam segundo novas dinâmicas, mais colaborativas e interactivas, sempre com o objectivo de contribuir para um todo – a inteligência colectiva".

Questionamos, então, se as MP procuram explorar comunicacionalmente as potencialidades deste meio de participação e de resolução de vontades em que se tornou a *internet*, posicionando-se como especialistas, guias e mentores, nomeadamente. Afigurar-se-á mais uma demonstração das possibilidades de democratização de conteúdos que os novos média podem trazer, enquanto "agentes educadores" (Brandão, 2010, p. 253).

2. Os Processos de Persuasão, um Recorte de Teorias e Modelos

Os estudos científicos sociais só começaram a surgir em meados do século passado, apesar da perspectiva de Aristóteles – a persuasão eficaz deveria ser fundamentada numa tríade que contempla a lógica (*logos*), a emoção (*pathos*) e as características de origem (*ethos*) – acolher um impacto duradouro

na compreensão da persuasão ao longo da história (Pfau & Parrott, 1993).

Uma das áreas de pesquisa residiu no impacto do estilo, da estrutura e do conteúdo da mensagem (Dillard & Pfau, 2002), enquanto que outras se voltaram para o estudo da persuasão em si, ou seja, o processo de persuasão (Burleson, 1992). Entendemos a persuasão como uma atividade comunicativa que visa moldar, reforçar ou alterar as respostas de outra – ou de outras – pessoa –, num determinado contexto de Comunicação (Miller, 1980, 2002) e consideramos que o seu propósito básico reside em controlar o ambiente de modo a obter certas recompensas físicas, económicas ou sociais. Aceitamos a definição, mais simples, como uma forma omnipresente de CH (O'Keefe, 2009) e sistematizamos os casos centrais em cinco elementos: (1) ocorre interpessoalmente, (2) é intencional, (3) é simbólica, (4) não é coerciva e (5) deve suscitar efeitos – assim, as atividades de Comunicação que não se revistam de alguns destes elementos são consideradas casos limítrofes (Gass & Seiter 2011).

A este propósito, tomamos de empréstimo as funções que Miller e Steinberg (1975) enumaram: (a) aquisição de recompensas e benefícios, verificando-se uma correspondência entre os resultados desejados e obtidos; (b) construção da realidade, onde o objetivo da persuasão é o de definir determinadas questões, que por sua vez influencia interpretações e avaliações; (c) gestão de impressões, a nível interpessoal (relações sociais) ou a nível da organização; (d) resolução de conflitos, por meio da qual os resultados desejados e obtidos refletem o compromisso e os desejos das partes envolvidas. Ora, como forma de Comunicação, a persuasão pode ocorrer em diferentes contextos dependendo do número de pessoas envolvidas, síncronas ou assíncronas, modalidade, mediação e dos objetivos presentes – referimo-nos à persuasão face a face, pública e dos média.

2.1. O Duplo Processo

Conscientes de que não ambicionamos uma revisão aprofundada de todas teorias e modelos (v. Dillard & Pfau, 2002; O'Keefe, 1990/2002; Perloff, 1993/2010) –, outrossim, buscamos uma visão mais detalhada que enfoca as da Ação Fundamentada e a do Comportamento Planeado, a respeito do duplo processo de persuasão (NaTabela 14).

AÇÃO FUNDAMENTADA (AF) Kim & Hunter (1993); Fishbein & Ajzen (1975, 2010).	(1) o melhor preditor da ação voluntária de uma pessoa é uma intenção comportamental; (2) o comportamento e as intenções são determinados por atitudes e normas subjetivas: *a atitude é a avaliação sobre a ação em consideração, em função das crenças (a probabilidade de uma consequência acontecendo), que é ponderada por avaliações (a conveniência disso con- sequência);*a norma subjetiva é a crença sobre a prescrição comportamental mantida em relação à pessoa-alvo; (3) a atitude e a norma podem variar no seu impacto relativo na intenção que, por sua vez, pode variar de comportamento para comportamento e de pessoa para pessoa; (4) para um determinado comportamento ou

	audiência, as considerações atitudinais podem pesar mais do que as normativas. Mas pode ser o inverso para um comportamento ou público diferentes;
COMPORTAMENTO PLANEADO (CP) Ajzen (1991); Albarracín et al. (2001) Fishbein & Cappella (2006); Fishbein & Yzer (2003); Hale et al. (2002); Hankins et al,. (2000).	(1) é uma extensão da AF e adiciona um terceiro preditor de intenções comportamentais: o controlo comportamental percebido (CCP); (2) o CCP é definido como a perceção das pessoas sobre a sua capacidade de concretizar um comportamento; determinado pelo conjunto de crenças de controlo (sobre a presença de fatores que podem facilitar ou impedir o comportamento) e ponde- rado pelo poder percebido do fator de controlo; pode ter um impacto direto no comportamento;
DUPLO PROCESSO Petty & Cacioppo (1986); Chaiken et al. (1989).	(1) as pessoas nem sempre se envolvem em pensamento cognitivo intensivo como resposta a Comunicações persuasivas; (2) quer o modelo de probabilidade de elaboração (MPE), de Petty e Cacioppo (1986) como o Modelo Heurístico Sistemático (MHS), de Chaiken et al. (1989) propõem dois modos, fundamentalmente, diferentes através dos quais a persuasão acontece, apesar das semelhanças óbvias entre ambos; (3) MPE *derivado da teoria da resposta cognitiva, assume que o tipo e a quantidade de resposta cognitiva determinam o tipo e quantidade de persuasão que se segue; *postula que a probabilidade de elaboração é relativa à probabilidade de uma mensagem per- suasiva ser elaborada cognitivamente, o que determina o modo de persuasão; *Slater (2002), num esforço para estender o MPE, argumenta que existem outros tipos, modos e objetivos de processamento de proteção e de afirmação de valor, semelhante ao processamento motivado pela defesa no MSH; (a) didático e digitalização de informações, que serve para aquisição de conhecimento; (b) hedónico, para fins de entretenimento; (4) MHS *postula que o processamento sistemático requer alta motivação e habilidade;*a relação entre o processamento sistemático e o processamento heurístico pode ser aditiva (os dois modos acumulam-se), de atenuação (têm dire- ções opostas) ou interativos (quando a influência da heurística causa processamento sistemático tendencioso); *é uma função de dois princípios: do menor esforço e da suficiência

Tabela 14: Autoria própria. As premissas das teorias da ação fundamentada, do comportamento planeado e o modelo de duplo processo
Fonte: Shen, 2013, pp. 275-278

2.2. A Teoria Comportamental

No campo da Psicologia Social, Fotheringham (1966) oferece um excecional quadro geral do processo de persuasão, concebendo-a como género de Comunicação. A sua teoria perspetiva-a como o conjunto de efeitos nos recetores, relevantes e úteis para as metas desejadas pela fonte, ocasionados por um processo em que as mensagens são um importante determinante. A partir deste axioma, é-nos possível identificar as seguintes dimensões: (1) a relevância dos efeitos; (2) a instrumentalidade da persuasão; (3) a importância das mensagens; (4) o envolvimento da escolha e a natureza pessoal e interpessoal da persuasão. Uma década depois, Littlejohn (1978, p. 166) afirma que "a amplitude e o cuidado com que essa teoria foi desenvolvida são impressionantes". Vejamos com mais detalhes (Tabela 15).

RELEVÂNCIA DOS EFEITOS.	Os efeitos que ocorrem nos recetores devem ser relevantes para os objetivos da fonte, ainda que a relevância não implica sucesso: os efeitos podem ser relevantes mas não propositados e podem ocor- rer em recetores que não os intencionavam alcançar. Como persuasor, é possível tentar influenciar os públicos-seguidores, mas, nesse processo, muitos outros recetores não-pretendidos ou terceiras pessoas também podem ser afetados;
INSTRUMENTALIDADE DA PERSUASÃO	(Os efeitos persuasivos contribuirem para determinado fim. Fotheringham (1966) evidencia que um efeito instrumental é aquele que constitui um meio para uma meta. Por vezes, as pessoas comportam-se instigadas somente pelo desejo de consumir o momento, sem tentar a realização de um objetivo futuro. Outras vezes, comportam-se para atingirá uma certa meta. Essa dististinção, denominada a variável consumatória – instrumental – pode ser corretamente aplicada aos comportamentos de Comunicação. Comunicamos, às vezes, pela pura alegria do ato e, outras vezes, para afetar outras pessoas. A persuasão situa-se mais perto do pólo instrumental desse espectro. É claro que não se pode identificar precisamente se uma mensagem é persuasiva ou não; mas a ênfase é que as mensa- gens são instrumentais para a realização do objetivo da fonte. Para explicar melhor esse conceito de instrumentalidade, Fotheringham (1966, pp. 25- 28) explorou o conceito de meta. A meta fundamental da persuasão é a ação; existem quatro espécies de "ação que os persuasores tentam suscitar em seus públicos (...): adoção, permanência, dissuasão e descontinuidade. As mensagens persuasivas pretendem obter efeitos que serão instrumentais na realização de um ou mais desses objetivos;
IMPORTÂNCIA DAS MENSAGENS	Fotheringham especifica que os efeitos são causados primordialmente por mensagens e define, então, uma mensagem como "um signo ou grupo de signos (...) usado intencionalmente por uma fonte para gerar uma significação ou simbolização" (p. 55). O significado de um signo ou de uma mensagem é altamente variável de pessoa para pessoa e de situação para pessoa;
ENVOLVIMENTO DA ESCOLHA	A palavra "escolha" foi colocada entre aspas porque, ao alinhar-se com a tradição comportamental, o autor mostrou ser um determinista que acredita não existir o livre-arbítrio. O que é importante para a persuasão é a ilusão de escolha: "uma resolução do dilema liberdade-determinismo estabelece que o sentimento de escolha que possuímos acerca das nossas ações é uma ilusão, mas uma ilusão necessária a bem da saúde psicológica. Enganamo-nos; devemos enganar-nos". Assim, a persuasão somente existe quando o recetor acredita haver uma escolha entre as várias alternativas;
NATUREZA INTERPESSOAL	Na persuasão, uma fonte desenvolve uma mensagem para atingir uma meta envolvendo recetores. Isso é uma noção controvertida. Muitos teóricos interacionistas incluiriam igualmente as possibilidades intrapessoais. A noção de repetição mental, ou reflexão oriunda do interacionismo simbólico, poderia ser considerada uma espécie de "autopersuasão", mas Fotheringham negaria isso.

Tabela 15: Autoria própria. Teoria da Persuasão

Fonte: Fotheringham, 1966

Atendendo a que a essência da Comunicação e da persuasão reside no conceito de significado, o modelo eclético de Fotheringham (1966) atribui ao significado suscitado no recetor o estímulo para a mudança, sendo evidenciados diversos efeitos, ora afetivos (nivel de sentimento), ora cognitivos

(conhecimento, opiniões, crenças), ora comportamentais. Em linha, subscrevemos que os efeitos persuasivos: (a) são causados por mensagens comunicadas intencionalmente e com capacidade para gerar uma significação ou simbolização; (b) devem ser relevantes para os objetivos definidos e afetar os públicos-seguidores; (c) situam-se mais perto do pólo instrumental; (d) são potenciadores de uma certa ilusão de escolha.

Avançamos para uma abordagem de um repertório teórico de Comunicação e mudanças de atitude, que visa contribuir para a compreensão sobre atitude e mudança, nomeadamente, convocando a Teoria de Janis e Field (1959) e os Modelos de Hovland e Janis (1959), de McGuire (1968, 1935/1969) e de Sherif e Hovland (1961).

2.3. O Programa de Yale

Nos anos 50 e 60 do século XX, inúmeros autores – Hovland, Janis, Rosenberg e Sherif, por exemplo – dedicam-se a estudar os fatores envolvidos na Comunicação persuasiva, concetualizando-a como um processo através do qual uma pessoa (o comunicador) transmite estimulos (verbais, usualmente) para modificar o comportamento de outras (audiência). Os quatro pilares dos seus estudos são amplamente conhecidos – quem, diz o quê, a quem, com que efeito – e servem-nos de mote para uma reflexão mais demorada. Para estudar os efeitos da fonte de comunicação – quem –, foram manipuladas várias características relativas ao comunicador: confiança, estatuto, conhecimentos/ especialização, simpatia. A credibilidade associada ao comunicador é muito relevante. No que diz respeito à mensagem – o quê –, as variações são com e sem resposta, conclusivas e ambíguas, emocionais e racionais, diversas sequências de argumentação. Sobre a audiência – a quem –, são analisadas diversas variáveis: opiniões iniciais, inteligência, auto-estima, capacidade cognitiva, nomeadamente. Com base nas características do quem, o quê e a quem, é possível concluir que os efeitos da Comunicação dependem da dimensão com que é atendida, compreendida e aceite. Interpretando o processo de Comunicação persuasiva, é percetível que os efeitos na mu- dança de atitude relativos à fonte, à mensagem e à audiência são mediados pelas variáveis atenção, com- preensão e aceitação e que dependem da aprendizagem do conteúdo e da aceitação do que foi aprendido (Na Figura 1).

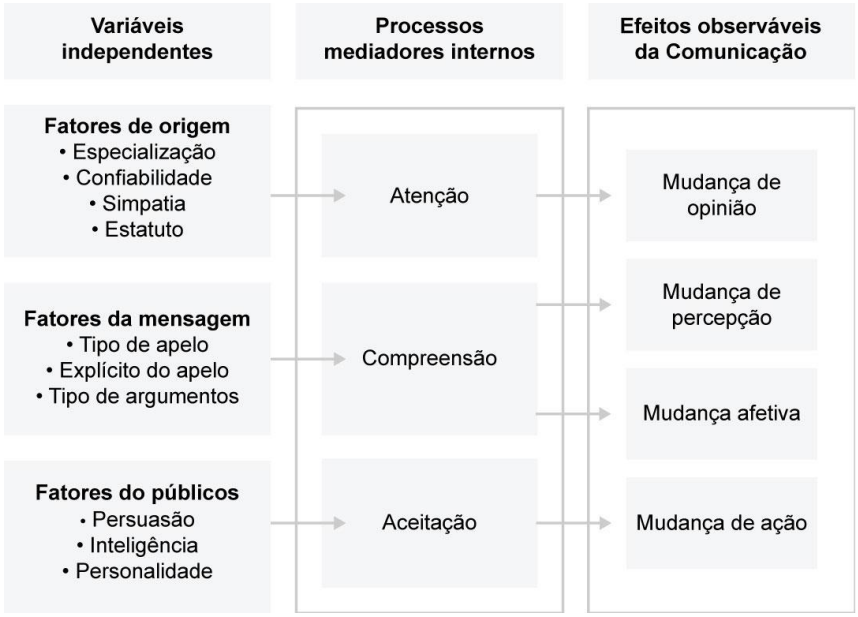


Figura 1: Comunicação e persuasão, segundo o *Modelo de Yale*

Fonte: Hovland & Janis, 1959

> Atenção e compreensão determinam o que o destinatário vai aprender sobre o conteúdo da mensagem da Comunicação: outros processos, envolvendo mudanças na motivação, são assumidos para determinar se ele vai aceitar ou não o que aprendeu. (Hovland & Janis, 1959, p.5)

Sob o propósito do programa de Yale de descobrir de que modo operam múltiplas variáveis de Comunicação na situação de mudança de atitude, em 1959, Janis e colegas e Hovland e Janis formularam as seguintes hipóteses, respetivamente: (1) existem certas dimensões genéricas de persuabilidade – além das variáveis específicas, vinculadas à Comunicação e afetando a persuasão –, a partir da ideia de que certas pessoas são mais fáceis de persuadir do que outras, seja qual for o tópico ou a situação; (2) a relevância de informações provenientes do exterior que visam a mudança de convições, atitudes, comportamentos, crenças, nomeadamente. Sistematizamos três das principais teorias de persuasão estudadas a partir de meados do século XX (Na Tabela 16).

TEORIA DA PERSUASÃO Hovland & Janis (1959)	As pessoas variam em função das suas aptidões e níveis de motivação para processar mensagens: (a) atenção envolve a concentração nos estímulos de Comunicação; (b) compreensão refere-se ao entendimento da mensagem; (c) antecipação envolve a capacidade de imaginar ou ensaiar mentalmente a aceitação de mensagens; (d) avaliação refere-se à apreciação meticulosa dos argumentos e à identificação das tentativas de manipulação;

TEORIA DO JULGAMENTO SOCIAL Sherif & Hovland (1961)	Com base na ideia de latitude de aceitação e de rejeição, a perceção da posição defendida afigura-se um fator determinante na Comunicação persuasiva. Esta provoca pressão no recetor no sentido da sua mudança de posição. A posição de uma pessoa funciona como âncora ou ponto de referência para a sua perceção da posição defendida. Assim, quanto mais o ego estiver envolvido com a questão mais a sua posição serve de referência para as suas decisões. Modelo alternativo de Comunicação persuasiva, que evidencia que o sucesso depende da capacidade de exposição do objeto face ao qual se pretende operar a mudança. A informação é fornecida oralmente ou por escrito, a mensagem sugere uma série de declarações de crenças que ligam um objeto a um atributo, objetivo, evento, conceito, outro objeto. Importa perceber que cada crença deverá ecoar no recetor e corresponder às suas próprias. Identificam-se crenças dependentes, crenças de alvo e crenças que suportam as anteriores.
MODELO DOS DOIS FATORES McGuire (1968, 1935/1969)	Seguindo Lasswell (1948) e adotando as premissas de Yale, concetualiza o processo de Comunicação nos seguintes termos: quem (fonte) diz o quê (mensagem) a quem (recetor) com que efeito (destino). Combina atenção e compreensão num único fator de receção e define um modelo de persuasão com base em dois passos: receção do conteúdo da mensagem e cedência face ao que é compreendido.

Tabela 16: Autoria própria. Teorias da Persuasão no século XX

2.4. A Comunicação de Massas

Como já aqui estudado, as primeiras teorias da CH centram-se na Comunicação como um processo de transmissão unidirecional em que o emissor faz algo a um ou mais recetores; o foco de análise era o da identidade desse algo (v. Katz & Lazersfeld, 1955; Lazersfeld et al., 1944; Shannon & Weaver, 1949). No século XXI, a Comunicação passa a dizer respeito ao processo de criação de significado, ao nível das questões relativas à forma como as pessoas criam significado psicológica, social e culturalmente e, também, ao como as mensagens são compreendidas intelectualmente e, ainda, como a ambiguidade surge e é resolvida (Rosengren 2000).

Van Ruler (2018, p. 368), inspirado em Lasswell (1948), lembra que o estudo de quem está a fazer o quê num processo de Comunicação e com que efeitos, afigura as questões de base de todas as teorias, embora possam ser estudadas de diferentes ângulos ou através da análise de diferentes perspetivas. Tal vale por dizer que prosseguimos concetualizações da CE como um processo de gestão ágil por meio do qual a tónica surge em novos palcos potenciadores de construção e de implementação contínuas de estratégias. Uma vez que a Comunicação é uma parte integrante do campo, é comumente aceite como o pilar sobre o qual ele está assente. Como campo de investigação, e tal como já evidenciado, a CE estuda a forma como as organizações usam, propositadamente, a Comunicação para cumprir a sua missão

(Hallahan et al., 2007).

Interessam-nos as novas direções para o estudo do papel da Comunicação na formulação da estratégia e na execução das ações – porquanto, a noção de prática é tida como integrante do processo que influencia a sociedade e que, por sua vez, é influenciada pela sociedade. As que consideram um processo bidirecional fundamental, interativo por natureza e participativo a todos os níveis, o que implica a mudança paradigmática de emissor-recetor para uma orientação do ator, em que os comportamentos intencionais podem assumir um desempenho ativo. Isto implica que a ênfase é colocada muito mais na Comunicação como um processo bidirecional em que os significados são criados e trocados, ou mesmo partilhados, pelas partes envolvidas (v. Berlo, 1997; Broome, 2009; Carey, 1975, 2009; Dance, 1967; Faulstich, 1992; Krippendorf, 1994; Littlejohn, 1978; Mead, 1934; Neuman, 2008; O'Sullivan et al., 1983; Ritzer, 1992/2000; Stappers et al.,1990; Servaes, 1999; Thayer, 1968, 1987; Watzlawick et al., 1967; Wiener, 1948/1961).

> É por meio da reflexividade – o retorno da experiência do indivíduo sobre si mesmo – que todo o processo social é trazido para a experiência dos indivíduos nele envolvidos; é por esses meios, que permitem ao indivíduo assumir a atitude do outro em relação a si mesmo, que é capaz de se ajustar e modificar conscientemente esse processo resultante em qualquer ato social. (Mead, 1934, p. 134)

A ideia da realidade como algo que as pessoas constroem para si próprias (Berger&Luckman, 1966/1999), em virtude de conversas interativas, é típica da abordagem da teoria da Comunicação Como Organização (CCO). Taylor e Van Every (2000), por exemplo, baseiam-se na teoria do discurso e analisam a Comunicação numa perspetiva de co-orientação, isto é, enquanto processo contínuo e emergente de tais interações. Centram-se nas trocas interpessoais diárias, através das quais, argumentam, a organização surge por meio de atividades laminadas de produção de sentido dos membros; as pessoas orientam-se umas para as outras, levando a momentos de consenso, infinitamente renegociado. Outros, entre os quais Ashcraft et al. (2009) e Schoeneborn e Blaschke (2014), por exemplo, entendem que o pensamento CCO começa com a premissa de que a Comunicação é o modelo primário de explicação da realidade social. Van Ruler (2018, p. 369) advoga que, enquanto processo contínuo e emergente, a abordagem da CCO está a tornar-se cada vez mais importante na teoria da CE, como uma lente através da qual se examina a Comunicação. Analisando a emergência da abordagem CCO como um todo, o autor nota que na Comunicação, as pessoas dentro e ao redor de uma organização, desenvolvem processos de ordenação e de construção baseados em negociações continuas dos seus significados. A interação é sobretduo uma questão de como esses significados são continuamente criados e desenvolvidos nesses processos contínuos de conversas.

À primeira vista, as ideias de interação contínua e simultânea de Berlo (1997), o modelo helicoidal de Dance (1970) e o modelo ritual de Carey (1988/2009) afiguram-se como semelhantes às da abordagem CCO sugerida por Taylor e van Every (2000). Mas, ao contrário destes últimos, Dance, Carey e Berlo consideram a Comunicação a um nível cultural e social, pelo que perspetivam o desenvolvimento do significado como tal: o conceito de interatividade é entendido num nível mais abstrato da interação entre atores sociais, agindo como emissores e recetores, relacionados entre si apenas no contexto do desenvolvimento contínuo dos seus próprios significados ao longo do tempo, construindo a própria sociedade e, consequentemente, também construindo ideias sobre como as organizações da sociedade se devem comportar.

Estas visões estão enraizadas no construtivismo (Lindlof, 2008, p. 947) e ecoam o axioma de que "se os homens definem as situações como reais, elas são reais nas suas consequências", o que se configura uma explicação construtivista. O autor considera que "a Comunicação é o principal meio pelo qual o mundo social é criado, compreendido e reproduzido através do tempo e do espaço". O que, para Burleson e Bodie (2008, pág. 953), "pressupõe que as pessoas interpretam ativamente o mundo, constroem compreensões significativas dele e agem no mundo com base nas suas interpretações". Para van Ruler (2018, p. 370), tratar-se-á de conceber "um processo virtual que ocorre ao nível das interpretações feitas por emissores e recetores, que influenciam os significados que dão a uma mensagem e, consequentemente, os efeitos da mensagem. Vistos através desta lente, os atores não estão necessariamente relacionados ou próximos uns dos outros".

Percebemos que o que importa não é a forma como uma pessoa em particular entende uma Comunicação, mas como uma Comunicação subsequente interpreta a Comunicação precedente à qual está ligada – apenas um evento comunicativo pode determinar a forma particular como o evento comunicativo imediatamente precedente é entendido.

A questão de saber qual destas lentes de Comunicação é útil para a CE depende de saber o que esta é, realmente.

2.5. Uma Conceitualização da Reputação no Contexto da Liderança

Espelhando-nos na teoria do Marketing (Carroll et al., 2003; Ferris et al., 2003; Spence, 1974, nomeadamente), aceitamos que a reputação pode ser uma forma de sinalização. Nas organizações, a reputação dá às pessoas a oportunidade de comunicar intenções e crenças através de ações, o que se lhes afigura serem vistas e ouvidas, conferindo a possibilidade de se concentrarem nas características pelas quais desejam ser conhecidas e destacar-se pelo seu desempenho. Acreditamos que a reputação estará intimamente relacionada com as pessoas-marca, porquanto possam ser vistas de forma positiva e

afetando a progressão na carreira, enquanto capital de gestão e de capacidade de persuasão – motivadas por recompensas sociais para criar uma reputação singular. Estas forças farão com que as MP procurem sinalizar a forma como se vêem a si próprias, as suas intenções e desejos através de ações que esperam sejam vistas de forma positiva (v. Baumeister, 1982; Ferris et al., 2003, 2005; Gowler & Legge, 1989; Pfeffer, 1992; Singh & Vinnicombe, 2000; Sosik & Jung, 2003; Tsui, 1984; Zinko et al., 2007).

> Tal como acontece nas organizações, a reputação é importante para os indivíduos na medida em que reduz a ambiguidade. Confere às pessoas a oportunidade de dizer aos outros algo que consideram importante sobre si próprias. (Zinco et al., 2012, p. 10)

A relação entre líderes e seguidores não se baseia apenas nas ações objetivas, mas também em relações socialmente construídas, preconceitos e normas. Muitas pessoas podem, portanto, querer ou desejar (ser) figuras proeminentes com reputação porque ela se traduz em sucesso. No caso da avaliação do líder – pessoas-marca, assumimos –, as ações não serão apenas consideradas pelos seus pares mas também pelos grupos sociais e públicos-seguidores, uma vez que estes observadores discutem as ações do líder. Quando um líder tenta mudar a sua imagem através de sinais informativos (i.e., sinalização intencional ou não), o grupo vê essas ações no contexto do que sabe sobre a pessoa, bem como das normas partilhadas (Ammeter et al., 2002; Emler, 1984; Ferris & Judge, 1991; Meindl, 1995; Meindl et al., 1985; Zinco et al., 2007, 2012).

Aceitando que o comportamento das pessoas-marca pode levar a pistas informativas que influenciam a sensação, a perceção, a avaliação contextual e as atribuições de liderança (Dodge & Coie, 1987; Green & Mitchell, 1979; Salancik & Pfeffer, 1978; Zinco et al., 2007, 2012), os comportamentos são avaliados e categorizados pelos públicos-seguidores (Haviland, 1977; Levin & Arluke, 1987). O que sugere que: (a) uma mudança de comportamento consistente ao longo do tempo pode resultar numa mudança na reputação; (b) quando não se conhecem informações completas sobre uma pessoa, a reputação ajuda a reduzir a incerteza, fornecendo uma expectativa razoável das ações fornecendo uma expectativa razoável das ações, dado um conjunto específico de circunstâncias, pelo que a pessoa pode ter a reputação de ação numa determinada situação (Ferris et al., 2003; Tsui, 1984 e Zinko et al., 2007, 2012). Em linha, afiguram-se os conceitos de acessibilidade, integridade e mentoria. Como já referido, as pessoas têm muitas vezes reputação diferente; ora, os líderes – gestores, *CEOs* e MP – são, frequentemente, vistos pelos seus públicos-seguidores sob uma única luz, ou seja, as reputações tendem a ser razoavelmente consistentes. Assim, o estudo da reputação pode contribuir para o atual corpo de investigação em matéria de liderança, já que, considera as perceções sobre os comportamentos.

> A reputação pessoal é vista pelos sociólogos como um fenómeno resultante de processos sociais dentro de uma comunidade de indivíduos, ligando as pessoas a identidades sociais específicas. (Zinco et al., 2012, pp. 14-15)

2.5.1. Uma Escala de Medição

Considerando que, em 2012, as escalas existentes eram demasiado amplas para serem aplicadas à reputação de um CEO (Hochwarter et al., 2007), e tendo em conta que esta constitui uma questão global, na medida em que "pode incluir aspetos sociais e profissionais", Zinco et al. (2012, p. 15) procuraram captar dimensões mais específicas, como a acessibilidade, a integridade e a mentoria, refletindo, desse modo, a investigação e a teoria da liderança (Ammeter et al., 2002; Hogan et al., 1994).Assim, sobre a acessibilidade, assume-se que as competências sociais são fundamentais para a eficácia e reputação (Ammeter et al., 2002; Ferris et al., 2000); como tal, "a acessibilidade de um gestor é uma dimensão fundamental da reputação de um CEO" (Zinco et al., 2012, p. 15). Dito nas palavras de Zinco e colegas, a reputação de uma pessoa é influenciada pelas suas competências interpessoais, incluindo a perceção de que se é fácil de abordar e de interagir com. Sobre a confiança, percebemos que se afigura um fator significativo, ao ponto de poder moderar a relação entre ter poder e ser influente, logo existe uma diferença entre ser de confiança ou ser fiável. Inspirados na conceção social da confiança (Ammeter et al., 2002; Frost & Moussavi, 1992; Tyler & DeGoey, 1996), entendemos que a integridade é aqui tida com uma dimensão fundamental da reputação de uma pessoa. Por fim, sobre a mentoria, o papel do CEO nas organizações contemporâneas vai para além da preocupação com a produção, cabendo-lhe ser agente de motivação, proatividade e de inspiração.

Daqui decorre que descrições como *coach*, professor ou mentor, estão a tornar-se cada vez mais populares (Agarwal et al., 2009; Ellinger et al., 2003; Hogan et al., 1994; Ragins & Kram, 2007; Richard et al., 2008; Senge, 1990) e esses comportamentos estão a tornar-se evidentes.

3. Duas Teorias Emergentes

A CE tem ainda mais a revelar-nos, por se afigurar como um campo em que proliferam novas teorizações que procuram refundar a Comunicação a partir da Estratégia. Assumimos que o primeiro conceito científico de estratégia – o de praxeologia – nos remete para o estudo lógico e sistemático da ação humana enquanto conduta orientada para fins. Referimo-nos a decisões preparadas antecipadamente com vista à consecução de um objectivo definido, tendo em conta todas as possibilidades e reações do mercado e do meio ambiente (Kaufmann, 1955/1967). Procurámos compreender a estrutura lógica da ação

humana, partindo da noção de que as pessoas se envolvem em comportamentos de forma deliberada e intencional.

Assim, chegamos ao estudo de como é que a disciplina da Estratégia pode assumir uma mudança no seu paradigma central por meio das abordagens transdisciplinares. Dito por outras palavras, tratar-se-á de compreender como é que a disciplina pode passar da racionalidade de alguns atores para a relacionalidade de alguns seres humanos (Pérez & Massoni, 2009; Varela, 1988). Tomamos de empréstimo a perspetiva mais ampla de Kunsch (2013) e aceitamos a visão estratégica da Comunicação de levar em conta a questão humana e de agregar valor às organizações. Em linha com Habermas (1981) e Pérez (2001), estamos conscientes de que uma decisão de MP só é tida como estratégica quando o público-seguidor a leva em conta; o que, com a sua intervenção, pode modificar o resultado.

> Esta tarefa não pode ser neutra: tem que ser feita a partir da perspetiva de alguém, preferencialmente de uma parte interessada, que fale sobre uma atividade em que participa. (Varela, 1988)

> O aparecimento destas tentativas de desenvolver modelos mais realistas e, consequentemente, mais complexos, significa abandonar a simplificação e a artificialidade em que temos construído os modelos predominantes até agora. (Vargas, 2012)

Procuraremos, de seguida, teorizar o tema da CE numa perspetiva eminentemente interpretativista e relacional, pontuando duas teorias em particular: (1) a Nova Teoria Estratégica de Pérez (2001, 2012, 2014), que o autor advoga deve ser menos geométrica e mais hermenêutica, menos racional e mais relacional – privilegiar a interpretação dos sentidos e dos contextos em que os fenómenos ocorrem; (2) a Teoria da Comunicação para a Comunicação Estratégica (van Ruler, 2016, 2018) – por meio da qual a Comunicação se afigura como pilar teórico para a construção social dos significados.

3.1. A Nova Teoria Estratégica: Comunicação, Estratégia e Consenso. A Matriz Social do Século XXI

Com a viragem para o século XXI, afirma-se um movimento epistemológico que postula a coexistência e a cooperação ecológica universal, em plena Comunicação. Esta nova perspetiva é publicada no livro *Estratégias de Comunicação*, no qual Rafael Pérez [6] lança uma coletânea de temas e de perguntas estruturados segundo uma dialética própria, da guerra à gestão: (a) cooperação e confronto; (b) jogos e decisões; (c) simulação e incerteza; (d) consenso e conflito, entre o momento presente e o futuro mediado

[6] O autor possui um *website* em domínio próprio: *www.rafaelalbertoperez.com*

pelo pensamento e a ação estratégicos.

Com vista a uma nova teoria para os atores envolvidos na comunicação pública, e movido pelo estudo dos temas do conhecimento estratégico e da gestão estratégica, Pérez (2001) ousa pensar uma nova prática real da Comunicação que sugere um projeto coletivo para a construção de uma engenharia da Comunicação relacional. O autor, pensa uma abordagem de estratégia – eminentemente prática –, com múltiplas dimensões, como: (1) antecipação; (2) decisão; (3) método; (4) posição e vantagem; (5) quadro de referência; (6) perspetiva e visão; (7) discurso e lógica de ação; (8) relação com o meio; (9) lógica de ação. A proposta central centra-se na missão, no objetivo e nas metas; o ponto-chave é o da mudança estratégica para a Comunicação e o consenso, por oposição à tradição da informação e do conflito (Jesús, 2011). À luz das ciências e da humanidade, o conceito de estratégia parece mudar de significado. Assim, a questão fundamental é, então, a de convocar um mundo de colaboração, de coordenação, de cooperação, de simbiose e de negociação – diferente daquele equacionado pelo senso comum do pensamento e da ação estratégicos. Ora, é neste cenário que emergem a pessoa-jogadora e o conceito de Comunicação.

Tomamos de empréstimo Pérez (2001) e aceitamos a visão da Comunicação num registo de co–participação que decorre do desenvolvimento e da relação com o meio, da seletividade e da valorização, da coerência interna, da hermenêutica narrativa, dos contextos, da intencionalidade e da agencialidade. Tal, vale por conceber a emergente CE em contextos sociais determinados, que envolvem várias pessoas-jogadoras, que têm de tomar decisões na expetativa de cumprir objetivos, ponderando alternativas de ação (para quem o quê, como, quando e onde) e escolhendo a que é executada, controlada e avaliada. As formas gerais de pensamento estratégico passam a existir mediadas pela Comunicação na interação entre as várias pessoas envolvidas no jogo social. Tal, vale por subscrever um novo paradigma de Comunicação num sentido ecológico, no qual as pessoas-jogadoras participam como atores humanos, por meio do qual todos – os efeitos da mensagem e a empatia entre as partes – possam beneficiar, num sentido geral.

3.1.1. Estrategar – Os Processos Eletivos-Estratégicos Humanos

Aqui chegados, adotamos o conceito de estratégia de Comunicação, procurando enfatizar a perspetiva analítica sobre a questão da estratégia. Reconhecemos, portanto, que tal perspetiva define uma linha de orientação para a Comunicação e dá coerência à pluralidade das comunicações: (a) identifica os domínios e a intensidade de aplicação; (b) motiva uma análise sistemática da relação com os públicos; (c) prevê os critérios de avaliação de objetivos. Estamos, em linha com Pérez (2001), a tentar uma integração epistemológica que nos permita enquadrar o melhor de dois mundos – o das estratégias e do controlo e o da colaboração e dos signos, da pessoa semiologicamente definida. Ou seja, uma articulação epistemológica entre uma visão mais estratégica e controladora da comunicação e uma visão mais

interpretativa, simbólica e relacional da pessoa e da comunicação. Consequentemente, orientamo-nos segundo uma dialética construtiva entre a investigação e a ação, entre o mundo teórico e o mundo prático – enquadrada na perspetiva de uma possível Engenharia Social de consenso, associada às temáticas da CE, neste caso das estratégias de Comunicação. Fala-nos, na prática, do perfil da nova pessoa comunicadora, o estratega da Comunicação: com conhecimento de métodos, regras e orientações normativas para interpretar os sinais e sintomas do problema ou da oportunidade, que pode estabelecer construtiva entre a investigação e a ação, entre o mundo teórico e o mundo prático – enquadrada na perspetiva de uma possível Engenharia Social de consenso, associada às temáticas da CE, neste caso das estratégias de Comunicação. Fala-nos, na prática, do perfil da nova pessoa comunicadora, o estratega da Comunicação: com conhecimento de métodos, regras e orientações normativas para interpretar os sinais e sintomas do problema ou da oportunidade, que pode estabelecer caso a caso qual é o papel da Comunicação e em que medida ela pode ajudar a resolver problemas e a identificar oportunidades. Um profissional com capacidades de definir, implementar, avaliar e ajustar estratégias de Comunicação. Assumimos que podemos estar diante do perfil comunicacional das pessoas-marca.

Seguindo a investigação concetual do significado do campo disciplinar *estratégia*, Pérez (2001, 2005) propõe-se a identificar o fenómeno ou fenómenos que constituem o seu objeto de estudo e a dar-lhes uma explicação. Em linha com uma coletânea de autores – Foster, 1990; Maturana & Varela, 1984/ 2001; Prahalad & Hamel, 1990, 1994/1995; Rodiles, 2002; Schelling, 1960/1964; nomeadamente –, estuda, assim, novas propostas para a integração da pessoa na teoria estratégica, convicto de que se trata do pré-requisito necessário para uma eventual refundação da estratégia como teoria científica.

Pérez (2005, pp. 3-5) parte da tese de que a estratégia é, acima de tudo, uma capacidade humana, e que as teorias científicas que se baseiam nas capacidades humanas – como o Conhecimento, a Lógica e a Estratégia –, são tanto mais completas quanto melhor interpretam e explicam: (a) a génese evolutiva que levou à emergência dessa capacidade; (b) as sub-capacidades que ela envolve; (c) os processos bio-fisiológicos e simbólicos que a suportam; (d) as interações internas e com o seu ambiente; (e) as funções que ela está desenhada para cumprir. Seguindo esta linha de investigação, procura justificar que os fenómenos em estudo de uma teoria da estratégia são os *processos eletivos-estratégicos humanos*. Ora, esse sistema dinâmico e articulado de processos constitui a unidade básica a ser explicada, pelo que propõe um neologismo de sua própria criação: *strategise*. Tal como o autor, move-nos a intenção de compreender primeiro o "processo humano" básico em que se baseia. Para o investigador espanhol, tratar-se-á- de "um fenómeno quotidiano", que batiza de *estrategar*, e cujo valor reside no facto de colocar as pessoas diante do seu "elo perdido"; que "precisávamos de identificar para a refundação da estratégia como teoria" e que nos dotará da capacidade de "gerar modelos mais eficazes para o homem

contemporâneo da ação."

Profundamente convicto de que a questão de saber se existe ou não uma teoria estratégica, ou se devemos construir ou refundar uma "teoria estratégica", é abordada apenas por uma literatura muito breve mas ilustrativa, Pérez (2005, pp. 42-43) subscreve a mudança de paradigma proposta por Prahalad e Hamel (1994/1995). Ousa dar um passo adiante, fortemente inspirado em Brown & Duguit, 1991; Foucault, 1987; Gergen & Gergen, 1987; Luhmann, 1984/1991; Menguzato & Renau, 1994; Mir & Mir, 2002; Simon, 1969; Sotomayor, 2004. Tal, vale por dizer que estendeu a abordagem "à corrente dita neoinstitucional e à abordagem sistémica das organizações". Desta feita, a partir de uma visão sistémica, visou incorporar a mudança de paradigma dos estudos sociais no estudo das organizações, dos seus processos estratégicos e da gestão da complexidade – o que nos inspira, profundamente.

Consequentemente, em 2012, explorou quatro domínios de conhecimento conexos: os estudos de estratégia e de Comunicação, os mais específicos da CE; e os estudos de estratégia e de Comunicação, efectuados a partir das Ciências da Vida. Desta feita, identificou dois traços caracterizadores que nos importam considerar: (1) deslocações evidentes da Comunicação e da estratégia para novos paradigmas científicos; (2) a tendência para conceber ambos os fenómenos em seres humanos (relacionais) e em sujeitos coletivos (organizacionais).

Inquieta-se, desde logo, com a questão de clarificar se a CE é um truque académico ou um fenómeno real. Assume que "quando olhamos pela janela da realidade, o que vemos é uma fração de um mundo que todos nós queremos mudar para atingir os nossos objetivos", no qual existem "poucos os espaços que estão livres de influência." Refere-se a "tentativas de transformação" que fazem parte da nossa vida quotidiana, "mais visíveis e percetíveis na esfera pública, onde os grandes operadores utilizam estratégias cuidadosamente pensadas e planeadas em busca de uma maior eficiência nas suas tentativas de mudar os seus ambientes." Ora, de Pérez (2021, pp. 125-126) resulta como percetível que estas intervenções de transformação têm em comum o facto de serem calculados, "são comportamentos orientados para resultados futuros. Sabemos que parte deste esforço estratégico é canalizado através da Comunicação".

Pérez (2014, pp. 20-21) evidencia que a teoria estratégica se baseia num "paradigma superado", fortemente reducionista e redutor de muitas nuances de reflexão. O autor destaca "a disparidade concetual sobre o que é estratégia" e mostra que "quando formulada a partir da gestão não atende sequer ao primeiro requisito exigido pelo método científico: identificar o seu objeto de estudo. A consequência: uma grande fraqueza teórica". Refere-se ao "reducionismo e fragilidade" que suscitam "resultados lineares, artificiais e excessivamente racionais" e, o que é pior, "desajustados e inadequados para levar a cabo as transformações que homens e mulheres de ação buscam. A consequência: não é suficiente, não basta retocar, "é preciso refundar a estratégia a partir de outras bases mais sólidas".

> Quem já me leu sabe que o meu interesse é o ser humano relacional, que sou daqueles que acreditam que as capacidades estratégicas e comunicativas são parte constitutiva dessa humanidade e que, quando escrevo, utilizo a expressão "estratégias de comunicação" em vez de "comunicação estratégica". (...) Colocam-se questões: estamos perante uma interface de duas categorias ou perante uma categoria adjectivada? estamos perante um tipo de estratégia ou perante uma subcategoria de comunicação? Todas as estratégias são comunicativas, todas as comunicações são estratégicas? existe uma diferença real entre as duas expressões? em que sentido se qualificam "comunicativas"? e "estratégicas"?, o que se qualifica? o que são estratégias quando não são comunicativas e o que são comunicações quando não são estratégicas? Mas, sobretudo, de que estratégia e de que comunicação estamos a falar? (Pérez, 2012, pp. 123-124)

A discussão é deslocada para uma redefinição concetual do fenómeno, defendendo que a CE deve ser pensada à luz de novos paradigmas científicos. Nesse movimento, estratégia e Comunicação deixam de ser entendidas apenas em chave instrumental e passam a ser perspetivadas na sua *encarnação* em sujeitos humanos relacionais e em sujeitos coletivos organizacionais. E, propõe um novo salto que impulsione o estudo da CE como um fenómeno biológico e não apenas social, político ou económico. Em 2014, o autor desenvolve vários ensaios com vista responder à pergunta *Porque se procura por um novo paradigma?*, feita por Prahalad e Hamel (1994/1995) – cujas reflexões criativas a respeito de questões substantivas e metodologias haviam de levar à evolução de novas abordagens à estratégia, que funcionassem com seres humanos reais e não com construtos e, consequentemente, ao surgimento de um novo paradigma.

> Hoje, 20 anos mais tarde, essa questão tem resposta: a estratégia já encontrou um novo paradigma. Pelo menos essa é a opinião de alguns especialistas. (Pérez, 2014, p. 10)

A Nova Teoria Estratégica (NTE) afigura-se como resposta para repensar, e até aprofundar, a estratégia a partir da Comunicação e do relacional (Pérez, 2001, 2004, 2005, 2008, 2012, 2014; Pérez & Massoni, 2009). Pérez, entre outros, denunciava a forma estereotipada e desumanizada como a estratégia concebe os próprios agentes estratégicos e os substitui por entidades simplificadoras – *homo economicus*, ator racional, jogador –, que se comportam de acordo com uma agencialidade típica das pessoas, mas com uma racionalidade exclusiva inadequada. Uma vez feito o diagnóstico, tomamos de empréstimo as sete mudanças apresentadas com vista à prossecusão de uma NTE que sistematizamos (Na Tabela 17).

PARADIGMA CENTRAL	da fragmentação à **complexidade**. Diante de uma realidade dual, fragmentária e estática, a NTE oferece uma visão complexa, multidimensional, fluída e, às vezes, caótica;
PESSOA	do ator racional à **pessoa relacional** que é a peça chave para que a Estratégia aterre, se encarne e se recolha de uma outra forma mais real e útil;
ORGANIZAÇÃO	de unidade produtiva a nó de **inovação e significado**. Enquanto o velho paradigma (racional, hierárquico, funcionalista) continua a iluminar o olhar dos Gerentes, a NTE orienta o trabalho com uma conceção de **organização sistémica, co-evolucionária, inovadora, conectiva, significativa e socialmente responsável**;
ABORDAGEM	**articulação das perceções plurais** das pessoas envolvidas: escutar e dialogar para redirecionar posições apresentadas como incompatíveis com um canal comum;
MATRIZ DE ESTUDO	da Economia à **Comunicação**. Existem mais trocas do que económicas. A NTE propõe-se a derramar todo o conhecimento que as diferentes disciplinas fornecem sobre o fenómeno estratégico (transdisciplinaridade) através de uma matriz unitária de estudo, oferecida pela Comunicação;
MÉTODO	novas ferramentas. Novas formas de olhar exigem novas formas de fazer.
METODOLOGIA	novos modelos. Entre eles, o modelo estratégico.

Tabela 17: Autoria própria. A Nova Teoria Estratégica

Fonte: Pérez, 2014, p.21

A ideia de que a estratégia é integrante da Comunicação já aqui foi aflorada. Desde os primeiros atos de propaganda política, passando pela conceção retórica aristotélica, as pessoas sempre tentaram melhorar a sua posição usando estratégias e métodos de Comunicação. Estávamos tão programados para definir primeiro uma estratégia e depois agir comunicativamente, que é difícil conceber a questão do ângulo oposto – ainda que tenhamos consciência de que outros – por exemplo, Ruesch e Bateson (1951) – já ousaram repensar a estratégia a partir da Comunicação (só que, em vez de aplicarem na estratégia, fizeram-no com a Psiquiatria).

Assim, identificamos uma visão positiva que considera as estratégias de Comunicação capazes de desempenhar um papel articulador no século XXI; como se a Comunicação possua uma força motriz de mudança social, de forma relacional e conversacional (em linha com Beltrán, 2000; Massoni, 1990, 2005, 2007ª, 2007b; Pérez, 2001, 2012, 2014, por exemplo). Aceitamos a ramificação de caminhos e de formas de pensar a estratégia: sistémica e ecológica, na perspetiva da comunicação e do relacional. Ou seja, equacionamos a pertinência de inverter a interação e de supôr que a conexão se estabelece ao contrário. Tal valerá por conceber a Comunicação das MP embuída de novos horizontes e de recursos e, por outro lado, aceitar que sem estratégia, os seus atos comunicativos perderiam eficácia, porquanto não bastasse transmitir o que pensam, mas também pensar o que comunicam (Fig.2).

ESTRATÉGIA ——— **COMUNICAÇÃO DAS MP CONSTRUTIVISTAS**

Figura 2: Autoria própria. A hipótese da teoria estratégica das MP Construtivistas,

Fonte: Pérez, 2014, p.18

3.2. A Teoria da Comunicação para a Comunicação Estratégica

Van Ruler (2018, pp.368-372) propõe-se a examinar a Comunicação no contexto da CE de uma forma que se adapte às perspetivas modernas de desenvolvimento da estratégia. Ou seja, tem o mérito de abordar o tema a partir da premissa de que a Comunicação não é necessariamente bidirecional, mas omnidirecional e diacrónica. Fá-lo com ênfase nos palcos externos e internos de contínuas apresentações, negociações e construções de significado com vista à elaboração, implementação e decisão de estratégias através da sua apresentação e negociação em ciclos contínuos. Consequentemente, defende que a questão crucial diz respeito à compreensão de significado e ao modo como o processo de criação de significado se processa.

Neste contexto, advoga que a interação está focada nos atos sociais de todas as pessoas envolvidas numa relação com o próprio processo comunicativo, à qual atribui uma abordagem pela lente da Comunicação como um processo omnidirecional de "pluralcriações de significados". E, nesta perspectiva, entende que o *feedback* é um conceito importante apenas como uma ferramenta de monitorização formativa para orientar a ação de acompanhamento. Em linha, admitimos tratar-se de uma abordagem interessante à abordagem CCO, uma vez que se concentra na própria criação de significado e, portanto, no papel da organização na sociedade. Além disso, equacionamos a ideia de que as pessoas-marcas apresentam e propagam os seus próprios significados, de forma reflexiva e evolutiva. A reflexividade, como van Ruler prefere, é a contrapartida da causalidade: é um processo contínuo e interativo, e não discreto e linear, portanto, deve ser vista como o conceito central da interação social porque entrega uma explicação mais clara. Assim, supomos que as pessoas-marca refletem sobre si mesmas em relação às outras e ao grupo social como um todo e, como resultado, reflexivamente.

Van Ruler (2018, pp. 378-379) parte da premissa de que a Comunicação não é vista como um pilar teórico sobre o qual assenta o campo da CE. Ao ler a literatura existente sobre CE (Aggerholm & Thomsen, 2015; Hallahan et al. 2007; Nothhaft, 2016, por exemplo), reconhece que é possível encontrar referências à teoria da Comunicação – especialmente quando está a ser utilizada uma visão CCO. Ora, como já se assinalou, a teoria da Comunicação para a CE proposta acomoda um maior alinhamento com as abordagens modernas ao desenvolvimento de estratégias, com o propósito de enfantizar o ciclo de aprendizagem contínuo e reflexivo e admite, até, a viabilidade da CCO configurar um expoente típico e interessante dessa abordagem,

no entanto, reconhece que tal não seria profícuo porque se concentra em como as decisões organizacionais são tomadas na e através da Comunicação em geral; enquanto a CE se foca nas decisões do contexto dos objetivos e da estratégia e, também, em como é que a estratégia é demonstrada, difundida e realizada. Pelas palavras do próprio, decidir que a CCO é a melhor lente de Comunicação para a CE seria focar apenas no processo de construção da estratégia na organização e, nessa hipótese, a CE seria apenas uma parte específica da CO. Assim, com forte inspiração em Berlo (1997), Dance (1967) e Carey (1975), van Ruler sistematiza o desenvolvimento dos princípios básicos da CCO com a noção de Comunicação como um processo social omnidirecional e diacrónico de desenvolvimento de significado, que subscrevemos. Entendemos que a Comunicação deve ser assumida como um pilar teórico central da CE, sem que esta se reduza à Comunicação Organizacional. Embora certas perspetivas organizacionais ofereçam contributos relevantes, a CE exige um enquadramento próprio, centrado na relação entre objetivos, estratégia e produção de significado. Neste sentido, subscrevemos uma conceção da Comunicação como processo social omnidirecional e diacrónico de desenvolvimento de significado.

> Esta visão constitutiva da Comunicação, eminentemente focada na própria construção social dos significados, tornar-se-ia então a metateoria que orienta a nossa teorização e metodologia. (van Ruler, 2018, p. 379)

4. As Campanhas de Comunicação

Consideramos que grande parte da Comunicação quotidiana pode classificar-se como planificada, com vista à concretização de objetivos mais ou menos concretos, em maior ou menor grau; quer se trate de Comunicação intencional entre duas pessoas ou de uma campanha em larga escala, envolvendo vários canais com diversas mensagens e visando milhões de pessoas (v. Chaffee & Roser, 1986; Grunig & Hunt, 1984; Hermel & Ramis-Pujol, 2003; Hovland et al., 1949; Hovland et al., 1953; Jensen, 2000; McQuail & Windahl, 1993; Nowak & Wärneryd, 1985; Peters, 1996; Peters & Waterman, 1982; Ray, 1973; Rogers & Storey, 1987). Propomos uma breve incursão pelos campos da Publicidade e das RP, por considerarmos que constituem áreas de atuação intencional das MP.

4.1. A Publicidade

Na prática diária, a Comunicação baseia-se, frequentemente, em teorias e modelos vagos e individuais – uma mistura de experiência pessoal, de pensamento científico ou semicientífico e de reações sob o impulso do momento (McQuail & Windahl, 1993, pp. 157-158). Portanto, o esforço dos profissionais de Publicidade e de RP, por exemplo, pode não resultar, propriamente, de um trabalho muito sistemático e consciente. Neste contexto, destacam-se as seguintes características subjacentes a uma campanha de

Publicidade:

- possui uma fonte coletiva, organizada (o que não se verifica nas MP);
- é intencional, guiada por determinados objetivos, que podem ser especificados muito claramente;
- os objetivos podem ser múltiplos dentro da mesma campanha, por exemplo, influenciar atitudes, opiniões e comportamento;
- é de carácter público, em larga medida, implicando o uso de média e o controlo de objetivos, métodos e efeitos;
- envolve, geralmente, mais do que um canal e mais do que uma mensagem, complementando a comunicação de massas com o contacto pessoal;
- pode ser direcionada a grupos específicos ou a grandes públicos, em função dos objectivos;
- é uma atividade institucionalizada, que deveria ser legítima aos olhos do público, conforme as normas estabelecidas e não demasiado controversa.

Entre os vários modelos possíveis, evidenciamos o de Nowak e Wärneryd (1985), por ser considerado "um bom exemplo tradicional ao começar com o objectivo da fonte e terminando com os efeitos alcançados" (McQuail & Windahl, 1993, p. 158). Ou seja, é considerado o processo de trabalho típico de realização de uma campanha eficaz, ao assumir um caráter normativo que sugere como trabalhar sistematicamente, com base em elementos fortemente inter-relacionados, de tal modo que a mudança em um deles pode causar alteração nos outros, o que acontece especialmente no que respeita ao efeito pretendido. Ao mesmo tempo, pressupõe a definição rigorosa do objetivo, que sempre que for alterado pode implicar, por exemplo, a mudança de certos canais ou de mensagens, que se revelem menos eficazes do que se supunha inicialmente.

Tomamos de empréstimo o modelo de campanha publicitária de Nowak e Wärneryd (1985), para equacionar um modelo adaptado às MP, conforme passamos a ilustrar (Na Figura 3) e a explicitar de seguida.



Figura 3: Autoria própria. Proposta de um modelo de campanha de Comunicação de Marcas Pessoais

Fonte: Nowak & Wärneryd, 1985

Entende-se que as campanhas podem variar amplamente em muitos aspetos, pelo que subscrevemos algumas dimensões importantes – em especial as relativas a objetivos e a efeitos – e percebemos a interseção de três conceitos, relacionada com: (1) os objetivos; (2) o lugar da mudança desejada (indicando também o nível de análise); (3) o equilíbrio entre o benefício do emissor e do receptor (lugar de benefício). Em linha, importa-nos convocar a tripla tipologia das campanhas de Comunicação e estudar com mais detalhes as especificidades propostas por Rogers e Storey (1987) no cenário das MP:

(1) nível de objetivos: os diferentes objetivos de uma campanha de MP podem ser ordenados hierárquica ou sequencialmente, por exemplo: chamar a atenção, influenciar atitudes e o comportamento; ou podem ser ordenados de acordo com as fases do processo de inovação-difusão, como referido a propósito do modelo de difusão e inovação, por Rogers e Schoemaker (1971/1973): conhecimento, persuasão, decisão, confirmação – considera-se que a campanha informativa pura tem um objetivo de nível inferior ao da campanha de persuasão e ainda mais baixo do que o da campanha de mobilização, a qual tem de se basear em mudanças prévias de conhecimento e de atitude para alcançar mudanças comportamentais;

(2) lugar de mudança: os efeitos da campanha podem ser encontrados em diversos níveis, simultaneamente: individual, de grupo ou societal e as mudanças que visam o nível social implicam mais no comportamento pessoal, pelo que se considera a possibilidade de procurar mudanças de grupo como forma de levar a mudanças pessoais;

(3) lugar de benefício: as campanhas de MP devem ser potencialmente benéficas para mais do que uma das partes envolvidas, emissores, recetores e terceiros. Apesar de Rogers e Storey (1987)

afirmarem que uma campanha puramente comercial poderá beneficiar não só o emissor como também o cliente, McQuail e Windahl (1987/1993) entendem que existe uma grande diferença entre as campanhas publicitárias e as que procuram incentivar o usufruto de benefícios sociais, cujos objetivos prioritários são os de privilegiar quem as lança ou as que visam envolver o recetor, respetivamente.

4.2. As Relações Públicas

Partimos da perspetiva das RP como "a ciência que estuda e planeia as relações de Comunicação entre atores sociais com o propósito de construir uma boa reputação. Na prática, a maneira como cada ator social constrói essa relação muda de acordo com o nível de interação planeado" (Dreyer, 2021, p. 31). Pensamos numa sociedade de multiterritórios de relacionamentos digitalizados que constituem "um capital intangível que necessita de tangibilidades para revelar a eficácia de todo processo comunicacional de uma organização" (Saad, 2021, p.09). Admitimos que os atores sociais – "(...) organizações públicas e privadas (ONGs inclusive), grupos, movimentos sociais, pessoas públicas, indivíduos, espaços de interação (...) entre outros que, de alguma forma, tentam estabelecer uma relação" (Dreyer, 2021, p. 23) – buscam a aquisição de visibilidade e de influência legítimas em multiplataformas multidiscursivas. Ao mesmo tempo que precisam de atender a processos de "governança das affordances que desencadeiam a rede de relacionamentos, comentários, engajamentos, *reposts*, tagueamentos e convergências de conexão" com os públicos-seguidores (Karhawi, 2020, p. 13). Importa ressalvar, ainda, que procuramos compreender as formas como as relações são planeadas por via da comunicação digital enquanto elementos transversais nos processos de Comunicação.

Dito por outras palavras, compreendemos as RP contemporâneas enquanto campo importante no que respeita à Comunicação planificada, capazes de delinear e de gerir estratégias de Comunicação entre organizações e os seus públicos – definição dos melhores canais, linguagens, formatos, momentos e ambientes, nomeadamente (Grunig & Hunt, 1984; Gruning et al., 1992). Na teoria moderna das RP, os grupos, instituições, nomeadamente, com os quais a organização comunica são designados por públicos – internos e externos, assim estejam dentro e/ou fora da organização; e a Comunicação pode ser de muitos tipos. Para alguns profissionais, os objetivos devem ser atingidos com processos unidirecionais, para outros bidirecionais – interativos –; mais frequentemente, são adotadas estratégias mistas, em função da situação.

Orientamos o nosso estudo para a compreensão das características que concorrem para um departamento de RP de excelência, porquanto procuramos entender como é que as organizações beneficiam das RP. Fazemo-lo a partir de uma base teórica multidisciplinar em áreas como a Comunicação,

RP, Gestão, Sociologia Organizacional, Psicologia, Psicologia Social e cognitiva, Ciência Política, tomada de decisão e cultura (v. Bartoli & Hermel, 1989; Gruning et al., 1992; Hermel & Ramis-Pujol, 2003; Jensen, 2000; Peters, 1996; Peters & Waterman, 1982).

4.2.1. A Comunicação *Soft*, a Antologia da Excelência e a Gestão Estratégica

Ao incorporar o conceito de excelência na prática consciente das organizações, Peters e Waterman (1982) fixam uma nova corrente de pensamento que vinha a desenhar-se e cuja primeira manifestação alguns autores atribuem a Adam Smith, ao referir-se, nomeadamente, ao conceito de especialização – em *The Wealth of Nations*, no século XVIII –, impulsionando novas ideias, como a de valor-máximo das organizações.

Certas organizações apresentam características que concorrem para a excelência da sua gestão, entre as quais o desempenho da sua Comunicação. Baseados nas sete varáveis do modelo "7s" – (1) estratégia, (2) estrutura (3) sistemas (variáveis hard) ; (4) *staff*; (5) valores partilhados; (6) *style* (variáveis *soft*); (7) *skills* (como variável dependente) –, os autores evidenciam a ideia *hard is soft*. Dito por outras palavras, a obtenção de resultados *hard* implica a consideração do lado *soft* da organização. Daqui decorre a caracterização das organizações excelentes pela força da inovação, a habilidade para a mudança e a liderança capaz de destacar os valores e as ações. Para as que almejam a excelência, Peters e Waterman apresentam oito atributos, combinados com intensidade e simplicidade: (1) orientação para a ação; (2) clientes primeiro; (3) autonomia e empreendedorismo; (4) produtividade através das pessoas; (5) gestão prática e orientada para os valores; (6) manter o *tricô*; (7) forma simples, equipa reduzida; (8) propriedades de perda e de estanquicidade. Peters (1996) acrescenta a inovação e as dinâmicas à lista dos atributos enunciados em 1982.

Já no limiar do novo milénio, Jensen (2000) defende a premissa de que a excelência é o objetivo de valor único a longo prazo no seio das organizações; Hermel e Ramis-Pujol (2003, pp. 232-233) conceituam sobre a evolução das organizações excelentes de onde resulta evidente a evolução das perspetivas de gestão em face à excelência – escolas clássica, das relações humanas, sociotécnica, estruturalista, neoclássica e soicológica. E, assim, a prevalência da abordagem sistémica e estratégica dos atores organizacionais, dos seus comportamentos, a partir da segunda metade do século XX.

Neste ponto, importa-nos aprofundar as considerações descritas por Hermel e Ramis-Pujol (2003, p. 242), no que se afigura ser a "excelência 5.0, desenvolvimento integrado". Ou seja, deparamo-nos com um enquadramento integrativo de gestão e de desenvolvimento corporativo, que sugere abordagens sistémicas abertas, de reconhecimento da complexidade, fundado num conceito alargado de *performance* (Bartoli & Hermel, 1989; Bleicher, 1994). É-nos dado a perceber que as diferentes conceções de gestão estratégica evidenciam diversas dimensões: ambiente interno e externo; análise e implementação; aspetos *hard* e *soft*. As condições estratégicas de sucesso são construídas com foco a montante e a jusante do

processo: qualidade da gestão e a qualidade do *design* de integração e, ainda, a qualidade da implementação da gestão integrada, respetivamente. O desenvolvimento integrado inovador traduz a integração com a capacidade de mudança – a gestão estratégica afigura-se o *link* que potencia a ação.

Emerge um processo de gestão holístico, sistemático e dinâmico que alguns autores perspetivam em direção ao desenvolvimento integrado inovador. A título de exemplo, Senge e Kaeufer (2000) apresentam uma processo gradual que pressupõe iniciação, sustentação e redefinição de desafios e, em linha, Bartoli e Hermel (2001) sugerem um enquadramento sistémico das fronteiras organizacionais fundamentado nas dimensões estratégica, estrutural, cultural e comportamental. Mas, para outros, talvez a vantagem competitiva não seja sustentável (D'Aveni, 1995; Peters, 1987). Aceitamos Hermel e Ramis-Pujol (2003, p. 241), quando equacionam como "estratégia razoável" a necessidade de viver com a mudança. Subscrevemos Senge (1990, 1999) quando enfatiza a importância da aprendizagem como solução para este dilema e aponta a mudança sustentada por via da diminuição das forças que se lhe opõem. Acreditamos, portanto, em dinâmicas de mudança contínuas e acomodamos estes ensinamentos como pistas de investigação valiosas.

Assim, de volta à excelência da Comunicação, e lembrando que Gruning et al. (1992) estavam fortemente embuídos da predisposição para estudar as RP numa perspetiva de gestão estratégica, percebemos que o âmbito das teorias de RP – Grunig e Hunt (1984); Gruning et al. (1992), nomeadamente – não contempla a perspetiva da gestão da Comunicação entre uma fonte pessoal e os seus públicos. Daqui decorre a pertinência da investigação considerar a adequação das melhores práticas de gestão e de excelência organizacional à Comunicação das MP.

Abraçamos a ideia da Comunicação como um processo interativo por natureza e participativo a todos os níveis, o que a torna omnidirecional e diacrónica, com ênfase nos palcos internos e externos de apresentação, negociação, construção e reconstrução de significado. Se a Comunicação é o pilar teórico sobre o qual assenta a CE, então, tomamos a definição da CE como um processo de gestão ágil que prioriza o dinamismo dos palcos de significados e conceituamo-la em *loop*. Como a gestão de processos de Comunicação, em desenvolvimento contínuo da estratégia, que considera as dimensões de apresentação, promoção, negociação e de realização, bem como as de construção e de reconstrução das decisões estratégicas. Prosseguimos o nosso estudo com particular atenção aos fenómenos comunicacionais transversais às organizações, visando que a compreensão do processo simbólico global se revele inspiradora. Referimo-nos aos fenómenos da persuasão, liderança, poder e reputação, mas também aos da cultura e da identidade, nomeadamente – em estreita relação na vida organizacional e das MP –, enquanto pilares desse sistema de significação.

Considerando o que antecede, ousamos pressumir que estão reunidas condições para se prosseguir

a presente linha de investigação, porquanto verificamos a existência de novos desafios de CH para as MP, numa sociedade fluída (em rede, convergente e globalizada) que aspira a soluções mais negociadas. Acreditamos que a estratégia – como disciplina impulsionada por uma mudança no seu paradigma central – ajuda a promover renovadas reflexões disciplinares, passando da racionalidade de alguns atores à relacionalidade das pessoas-marca, resolvidas a partir de uma abordagem transdisciplinar.

Chegados aqui, e considerando cada vez mais frequentes as exceções não cobertas pelos pressupostos teóricos que herdámos, acrescentamos que a (r)evolução científica em curso estará a encarregar-se de nos conduzir à realização de mudanças e a novos paradigmas relacionais de complexidade comunicacional.

Como, porquê e para quê algumas pessoas desenvolvem esforços de marca?

CAPÍTULO 3. AS MARCAS PESSOAIS

> O *personal branding* não é um fenómeno recente, mas que hoje em dia está em constante crescimento. A novidade é a ligação entre a revisão sistemática de literatura no meio académico e esta metodologia, que só recentemente se generalizou nas Ciências Sociais. (Sagliocco & Buccino, 2020, p. 608)

A CH adapta-se a um universo online sem barreiras geográficas ou temporais, no qual as pessoas estabelecem os mais diversos tipos de relações, influenciam-se rápida e mutuamente, através da opinião, da informação, do entretenimento e das emoções. É, amplamente, percetível que o crescimento do setor do desenvolvimento pessoal, a nível mundial, tende a encorajar cada vez mais pessoas a comercializarem-se e a marcarem-se a si próprias. Trata-se de uma indústria baseada nos mesmos princípios de Marketing e de Marca, originalmente desenvolvidos para produtos e organizações, a serem aplicados a pessoas.

O nível de exposição pessoal tende a acompanhar o crescimento exponencial dos novos média, por meio dos quais cada pessoa pode construir intencionalmente perfis pessoais e profissionais, para se apresentar a amplos públicos, com a ambição de que se convertam em seguidores. Os média sociais são centrais nesta nova experiência humana, atuando de forma substantiva nos fluxos de significados das sociedades e, como tal, nos formatos de (re)construção de sentido de novos agentes sociais – entre os quais, consideramos as pessoas-marca.

Estudamos os média sociais como o canal – não a ferramenta –, onde ocorre a Comunicação e o posicionamento das pessoas-marca. Diversos autores e investigações reconhecem a construção de uma estrutura concetual de MP e concluem que a influência desejável de uma plataforma online pode ajudar os utilizadores auto-confiantes a alcançar MP desejáveis.

1. As Marcas Comunicadoras

1.1. Uma Descrição Histórica

A definição clássica do conceito de Marca como sendo "um nome distinto e/ou símbolo (...), destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência" (AMA/Associação Americana de Marketing, 1960, citado em Hanby, 1999, p. 7) foi cunhada em meados do século XX. Desde então, os estudos têm beneficiado de alterações profundas, que consideram a perspetiva da AMA idealista e, por seu lado, defendem uma visão mais ampla e realista, ancorando o valor das marcas na consciência dos consumidores. Orientados, portanto, para uma construção teórica que depende fundamentalmente da sua

gestão – por exemplo, de Cegarra (1991), Grassi (1999), Kapferer (1997), Semprini (1995) e Ruão (2000).

O reconhecimento da importância do tema resulta, também, basilar em Aaker (1996, 1997), que conclui que uma Marca bem desenvolvida deverá melhorar as avaliações, a acessibilidade e as imagens relacionadas com uma organização. Faquhar (1989) advoga que o valor que uma Marca estabelecida – isto é, posicionada – transmite a uma empresa é suficiente para justificar os custos do seu desenvolvimento. Em linha, Stobart (1994) problematiza a sua compreensão e a sustentação de maneira mais eficaz, por meio da superioridade em aspetos específicos. E Simon e Sullivan (1993) e Keller (1993) perspetivam-na através da capacidade de reduzir os custos incorridos pelos clientes ao procurarem um produto, pelo que prevalece a ideia de que a Marca é capaz de acrescentar valor financeiro a um negócio. De Chernatony e Dall'Olmo Riley (1997, p. 1074) agregam um vasto leque de definições, que viriam a atualizar em 1998, e apresentam as esferas constituintes no conceito – entre elas, a esfera da Marca como valor acrescentado –, adotando uma definição do termo "modelo" como uma representação ampla da realidade, incorporando o subconjunto de elementos considerados mais críticos - reproduzimos esse estudo (Na Tabela 18).

Autores	**Elementos tangíveis e visuais**	**Elementos intangíveis**
Aker (1992)	Símbolos e slogans	Identidade, marca corporativa, comunicação integrada, cliente, relacionamentos
Bailey e Schecher (1994)	Nome, logótipo, cores, marca, mais slogan publicitário	Posicionamento, comunicação da marca
Biggar e Selame (1992)	Nome, marca registada	–
DMB&B (1993)	Entrega de produto	Identificação do usuário; oportunidade para compartilhar um sonho
de Chernatony (1993a e 1993b) – modelo atómico	Capacidades funcionais, nome, proteção legal	Valor simbólico, serviço, sinal de propriedade, notação abreviada
de Chernatony e McWilliam (1989)	Funcionalidade	Representacionalidade
Dyson et al. (1996) (Millward-Brown)	Presença e desempenho	Relevância, vantagem, vínculo
Grossman (1994)	Nome distintivo, logótipo, gráficos e design físico	Personalidade, relacionamento, cultura, reflexão, autoimagem
Kapferer (1992)	Físico	–
O'Malley (1991)	Valores funcionais	Valores sociais e pessoais
Young e Rubicam (1994)	Diferenciação	Relevância, estima e familiaridade

Tabela 18 : Autoria própria. Modelos da marca

Fonte: de Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1997, p. 1076

Numa coleção de pensamentos de vários autores (Keller, 1993, 1999, 1997/2008; Ruão, 2000, nomeadamente), o capital da Marca é associado à notoriedade, lealdade, qualidade e conexões que os consumidores lhes atribuíam e que constituem verdadeiros ativos financeiros. Com Kotler (1967/1997, p. 443), deixa de ser apenas "a promessa do vendedor em fornecer um conjunto de características, benefícios e serviços aos compradores". E Hanby (1999, p. 8), por exemplo, considera-a uma conceção inspirada nas "múltiplas realidades do mundo experimental", proveniente das tendências relativistas e do pós-modernismo dos anos 80. No entender de Ruão (2000), ambos paradigmas continuam a co-existir, pelo que defende a ideia de que as marcas valem essencialmente pelos nomes, termos, símbolos ou *designs* que acompanham os produtos e que ajudam ao reconhecimento e à tomada de consciência do consumidor. Olins (2003) vai mais longe ao considerar que se trata de uma encarnação simbólica de toda a informação ligada a uma empresa, produto, ou serviço. E Hankinson (2004) especifica três dimensões: (1) um comunicador que desenvolve diferenciação de um produto através da Comunicação da visão e do posicionamento em relação à concorrência; (2) as entidades percetivas que proporcionam sensação e sentimento aos consumidores e potenciadoras de valor, o capital de marca (o *brand equity*) refere-se ao valor financeiro de uma marca, à semelhança da fidelidade à marca; (3) as relações de troca que satisfazem a procura dos clientes. Assim, entende que as marcas são comunicadores que desenvolvem a diferenciação de um produto através da Comunicação da visão e que são utilizadas por uma organização comunicar o seu posicionamento em relação aos concorrentes.

Em consonância, McNally e Speak (2002/2011) arquitetam uma ponte informativa entre empresas e clientes, que encarna os valores defendidos por ambos. Com os canais de comunicação abertos, os públicos-seguidores têm acesso a todas as ações das marcas, com o livre arbítrio de as seguir e adorar, de se identificarem e de as recomendar. Assim, os contextos e os paradigmas infocomunicacionais das marcas evidenciam uma mutação, tornando-se mais elásticas e expostas (Clifton et al., 2010; Leitão et al., 2014; Neumeier, 2003/2006). Kotler e Keller (2006) já haviam sugerido que, enquanto símbolo, a Marca se transforma numa promessa, um fator crucial de geração da fé do cliente e de criação de lealdade por parte dos consumidores. Também com Crescitelli e Figueiredo (2009), são englobados um conjunto de atributos tais como os valores, personalidade, qualidades capazes de despoletar e de influenciar tomadas de decisão. E a análise fica mais consolidada com a assunção de que esses atributos, tangíveis ou intangíveis, se expressam nas mais diversas formas seja através da cor, personalidade, logótipo, Comunicação, entre outras, e que devem ser geridas e adaptadas estrategicamente, para criarem e gerarem valor (Martins, 2006). Neste sentido, é igualmente percebida como a junção de atributos, num sistema integrado que visa oferecer e possibilitar soluções. Chen e Chung (2016) advogam que, em ação, uma Marca proporciona uma combinação de sensações e sentimentos que comunicam diretamente com

os consumidores, pelo que um esforço de *branding* bem sucedido produz benefícios comerciais significativos e acrescenta valor a um negócio.

Na teoria tradicional da construção da Marca, o posicionamento consiste em criar uma perceção na mente do consumidor com base nos atributos relacionados com o produto – como a qualidade do preço, a durabilidade e a exploração da associação funcional da marca. Já na contemporaneidade, o conceito é a diferenciação, quer se destaque nas características funcionais ou nos atributos não relacionados com o produto. Neste processo, o objetivo é sempre o de construir uma imagem favorável na mente do consumidor (Bendisch et al. 2007; Herrmann & Huber, 2000; Poiesz, 1989).

1.2. Os Traços Caracterizadores: A identidade, o Posicionamento e a Imagem

Kapferer (1997) enfatiza os componentes emocionais e representacionais – o físico constitui apenas o primeiro estágio na construção da Marca. Os elementos intangíveis, ou simbólicos, referem-se às crenças e significados criados na mente dos consumidores por meio de uma mistura de elementos – de média e não-média – que incluem a personalidade, a maneira como reforçam a autoimagem dos consumidores e as habilidades de os representar para os outros. Pelo que, os vários elementos do sistema de Marca se inter-relacionam para formar um todo estruturado e integrado.

Tal como descrita por Aaker (1996), a identidade da Marca é um conjunto único de associações para explicar o que representa e para transmitir as promessas aos seus clientes e às partes interessadas. David Aaker descreve-a como se tratando de uma combinação de identidade central e alargada – a visão, atributos, qualidades e características e, igualmente, os traços da personalidade. A identidade alargada acrescenta sabor à identidade central e tenta definir a marca com base nas suas características. O destino da Marca depende mais da sua identidade alargada (Bendisch et al. 2007), uma vez que a forma como é comunicada tende a ter um impacto maior do que a forma como a marca é realmente. Percebemos, em linha, que as personalidades da Marca são o conjunto de dimensões relevantes para as características humanas que lhe são associadas. Quando é concetualizada através de atributos relacionados com o produto, é definida pelos seus benefícios funcionais e emocionais, juntamente com a qualidade que interfere na avaliação do consumidor.

Os estudos de Aaker contribuem muito significativamente para a literatura sobre o processo de "auto-marca". Descreve as dimensões fundamentais da personalidade da Marca – as *big five*: "sinceridade", "entusiasmo", "competência", "sofisticação" e "robustez" (Na Tabela 19) – a partir da análise de 114 traços de personalidade, com base em 37 marcas e 631 pessoas. Trata-se de um importante contributo para a compreensão do processo de auto-marca.

Imagens de Marca	Características
Sinceridade	Com os pés no chão
Honestidade	Sinceridade, autenticidade, ética, atenção
Saudável	Genuíno, clássico, antiquado
Alegre	Sentimental, amigável, caloroso, feliz
Entusiasmo	Audaz
Espirituosidade	*Cool*, jovem, animado, extrovertido, aventureiro
Imaginação	Único, bem-humorado, surpreendente, artístico, divertido
Atualização	Independente, contemporâneo, inovador, agressivo
Competência	Confiável
Inteligência	Tecnicidade, seriedade
Sucesso	Líder, confiante, influente
Sofisticação	Classe alta
Charme	Feminino, suave, delicado, *sexy*
Robustez	*Outdoor*
Dificuldade	Força, *non-sense*

Tabela 19 : As dimensões de personalidade de Aaker (1996)

Fonte: Varey, 2002, p. 155

> A Marca não é apenas o produto, mas dá-lhe significado e define a sua identidade no tempo e no espaço. (Kapferer, 1997, p. 17)

No caso da construção da identidade pessoal, verifica-se a emancipação das identidades alargadas através da seleção de qualidades socialmente desejáveis ou de um conjunto de características pessoais que atribuem um determinado significado ao eu; já a identidade central caracteriza o que uma pessoa é por dentro, o reflexo real de si própria. A este respeito, prolifera a investigação sobre a forma como as pessoas constroem as suas identidades, tanto em ambientes offline como online (v. Markus & Nurius, 1986; Kozinets, 1997; Kozinets, 2002, por exemplo). É comumente aceite que o ambiente online oferece uma vasta gama de plataformas (também) para a formação de identidades, a fim de estabelecer ou de manter relações sociais e é, frequente, a argumentação de que as identidades formadas online variam de acordo com as plataformas. Muitos destes desenvolvimentos baseiam-se nas relações offline pré-existentes: vejamos, as pessoas estabelecem contactos online com as que conhecem offline (Birnie & Horvath, 2002). Assim, as perceções das relações pré-existentes influenciam a auto-construção da identidade nesses ambientes virtuais. A identidade é, então, um fenómeno verdadeiramente social (Goffman, 1956; Mead,

1934; Ribeiro, 2009; Yurchisin et al. 2005) e o seu processo de desenvolvimento é inspirado pelos *feedbacks* das outras pessoas – sejam outros significativos ou generalizados –, que funcionam como catalisadores para afetar a perceção que têm de si próprias.

Através da Comunicação, a identidade é percebida e origina a criação de uma imagem, a representação criada, que lhe concede diferenciação e identificação. É aí que as identidades se dão a ver com um forte poder de (des)estabilização, resultante dos seus carácteres comunicacionais. Entende-se que é a nível do espaço público que este recorte comunicacional pode ser melhor apreendido, equacionado e percebido – considerando as instâncias sociais do público como "espaços de cidadania" e "domínios por excelência das trocas simbólicas" (Capriotti, 2009, p. 10). Nos quais e pelos quais se desenvolvem mediações marcantes e decisivas; nos quais "pessoas extra-ordinárias" se posicionam como especialistas e promovem propostas de valor diretamente nos seus *websites*, redes sociais e através dos órgãos de comunicação social, nomeadamente. Pessoas que assumem o papel de líderes de opinião e procuram enfatizar o seu lugar no mercado de trabalho, em particular, e na sociedade, nomeadamente, enquanto agentes de conhecimento, de desenvolvimento social, económico, cultural, em geral.

Assim, a compreensão da estratégia de Comunicação das MP assume importância crítica sempre que as pessoas são ameaçadas por mudanças sociais (globalização, recessão económica ou crescentes necessidades de emprego), que conduzem à redefinição dos seus papéis, em contextos pessoais e no mercado de trabalho. À semelhança do conceito de identidade, entende-se que o de imagem é uma combinação de conhecimentos, crenças e atributos não relacionados com o produto, pelo que deve ser complementado a partir da compreensão teórica dos conceitos de Marca (Aaker, 1996; Keller, 1993), da qual resulta uma imagem mental – pensamentos, sentimentos e perceções – como reflexo da associação na memória do consumidor.

Em consonância, Heding et al (2009) concebem as medidas de personalidade como um conjunto de dimensões que ajudam a Marca a exprimir-se e a criar a sua própria identidade; a personalidade caracteriza a auto-expressão e a capacidade simbólica e funcional de uma Marca (Keller, 1993). Nas palavras de Shaker e Hafiz (2014, p. 111), existem dimensões da personalidade de uma Marca que lhe permitem ser interpretada como uma "marca própria". A literatura sobre a auto-marca (v. Bendisch et al. 2007) também apoia a noção de que as características de personalidade permitem que expresse a sua identidade, as dimensões específicas do eu, e que atraia os seus potenciais públicos-seguidores através da associação de características pessoais, visto que aqueles sentem uma ligação devido a determinados atributos desenvolvidos através da sua personalidade (Evans et al. 2009).

1.3. O Duplo Vórtice, com vista à Modelação das Marcas

De Chernatony (1993a; 1993b) concetualiza o modelo atómico com base na literatura de *branding* e a partir da compreensão da dinâmica das marcas como moléculas. O estudo integra nove elementos, desde as capacidades funcionais da Marca à estratégia. Mais tarde, o estudo de De Chernatony e Riley (1997, pp. 1076-1977) começa por convocar a identificação dos elementos-chave do conceito de Marca com base em quatro perspetivas: (1) "elementos críticos"; (2) "importância atribuída aos elementos tangíveis ou intangíveis da marca; (3) "pesos atribuídos a elementos específicos dentro de cada modelo; (4) "relação entre os elementos". Desta feita, impõe-se uma análise inicial aos extremos do espectro – ao contrário, por exemplo, dos modelos de Bailey e Schechter (1994) ou de Grossman (1994), que são tidos como representações bastante simplificadas, na medida em que se referem apenas aos elementos tangíveis e visuais do nome, logotipo e design do produto como componentes de uma Marca, sem muita discussão sobre relacionamentos mais profundos na estrutura do sistema.

Ao conceber as Marcas com nomes próprios – "possivelmente endossados pela reputação corporativa ou sinal de propriedade" e à medida que as "capacidades funcionais da Marca passam a ser reconhecidas" –, a construção da "relação com os consumidores" e a "componente de serviço" tornam-se importantes. A "proteção legal" é utilizada para coibir infrações concorrenciais, ao mesmo tempo que o "caráter simbólico confere personalidade à marca". Com o aumento da confiança por parte do consumidor-seguidor, "por meio de uma apresentação hábil como um redutor de risco", a Marca fica associada a "valor acrescentado exclusivo", consegue o estatuto de anotação abreviada eficaz", o que facilita a escolha rápida do consumidor (De Chernatony & Riley, 1998, p. 1078).

Alinhados com Porter (1985), posicionam a "direção estratégica" no núcleo da Marca, que influencia a forma como os 14 elementos se ligam: (1) capacidade funcional; (2) característica simbólica; (3) serviço; (4) nome distintivo; (5) propriedade; (6) notação abreviada; (7) proteção legal; (8) redutor de riscos; (9) sentido estratégico; (10) visão da marca; (11) missão; (12) valores; (13) património da empresa; (14) valor dos stakeholders. O elemento propriedade foi expandido para dois componentes – política de nome e cultura corporativa – para conferir mais importância à cultura corporativa como base de diferenciação. Para superar a crítica apontada à natureza estática do modelo atómico, de Chernatony e Riley (1998, pp. 1085-1086) desenvolveram uma analogia: da mesma forma que "as partículas num vórtice giram à medida que entram em novos ambientes e as suas trajetórias mudam", visto que a "estratégia de Marca de uma organização muda e os consumidores ganham mais experiência, também muda a importância dos vários elementos" (Figura 4).

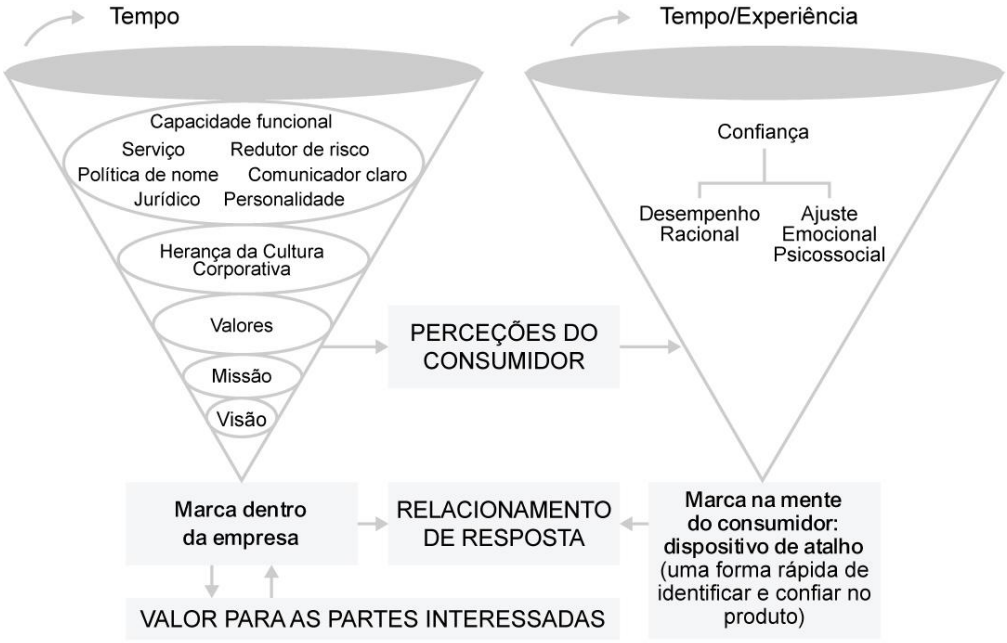


Figura 4: Modelo de Marca do Duplo Vórtice.

Fonte: de Chernatony & Riley, 1998, p. 1085

Ao se tratar de um modelo analítico que pode ser usado para identificar os elementos necessários ao desenvolvimento da Marca, é percetível que a representação visual implica apenas que cada um dos sete elementos de recursos sejam iguais – política de nomeação, capacidade funcional, serviço, redutor de risco, personalidade, dispositivo legal e comunicador preciso. No topo do vórtice, todos os elementos estão no mesmo plano, mas à medida que diferentes tipos de produtos e de segmentos de consumidores-segui- dores são encontrados, a importância de cada um varia, resultando na proximidade ou no afastamento de uns relativamente aos outros. Assim, e considerando que as marcas são concebidas dentro das organizações, mas o seu sucesso é decidido pelas perceções dos consumidores-seguidores, o vórtice esquerdo é construído com uma base atómica e agrega os elementos de construção da Marca; o vórtice direito reflete as perceções criadas com base em decisões sobre a visão, missão e valores associados, combinadas com a cultura e o legado. Esses motores estratégicos são então implementados através de um plano que incorpora alguns ou todos os sete elementos de recursos da política de naming ao comunicador.

Ainda que se considere improvável que os consumidores desconstruam o vórtice, já que o consideram como um todo – a sua avaliação da Marca (vórtice direito) é considerada em termos da confiança. Aceitamos a ideia de uma caracterização que prevê dimensões racionais e emocionais – a que descreve as características preço-desempenho, enquanto a dimensão emocional engloba os benefícios psicológicos e sociais (Kaplan et al., 1974) – mas também avaliações relacionadas ao posicionamento e

aos objetivos de personalidade, cuja importância varia de acordo com o mercado em que se insere o produto, o segmento de consumo e a própria situação de consumo. Assim, à medida que os consumidores-seguidores ganham mais experiência, a sua confiança tende a aumentar. De Chernatony e Riley (1998, p. 1087) advogam que, com o tempo, a Marca tende a tornar-se mais enraizada na mente dos consumidores e quanto mais favoravelmente a percebem, mais provável é que cresça uma relação de confiança, reforçando as atitudes positivas.

Antes, Shostack (1977, p. 74) propõe uma "definição estrutural, como combinações de elementos discretos ligados entre si em totalidades semelhantes a moléculas." Nas próprias palavras, "os elementos podem ser tangíveis ou intangíveis. A entidade pode ter um núcleo tangível ou intangível. Mas o todo só pode ser descrito como tendo um certo domínio". No caso, a oferta é percebida na sua totalidade tangível e intangível, sem diminuir a importância de nenhuma das características. De Chernatony e Dall'Olmo Riley consideram o conceito de dominância para esclarecer que podem ser feitas inferências sobre as prioridades exigidas, porquanto diferentes elementos podem assumir importância diferente em momentos diferentes, de acordo com a fase de desenvolvimento da Marca e dependendo de que lado do espectro se considera a modelação (isto é, marca versus consumidor). O efeito global deve "aumentar o valor da Marca" para todos os interessados e o "ciclo virtuoso da Marca" dever-se-á "auto-perpetuar" (Fig. 46).

Em linha com um vasto reportório de autores – nomeadamente, Aaker, 1996, 1997; Bendisch et al., 2007; De Chernatony e Riley, 1998; Dube, 2011; Halm, 2022; Hill e Lavenhagen, 1995; Heding et al., 2009; Kapferer 1997; Kaplan et al., 1974; Keller, 1993; Lair et al., 2005; McNally e Speak, 2002/2011; Middleton, 2012; Ruão, 2000; Shaker e Hafiz, 2014; Shostack, 1977 e Varey, 2002 –, subscrevemos que as Marcas são entidades percetivas e potenciadoras de valor, que proporcionam significados, sensações, perceções e sentimentos aos públicos-seguidores. Aceitamos que os traços de personalidade e o *status* lhes conferem vantagens competitivas, levam à diferenciação, incrementam a experimentação e aumentam a perceção dos benefícios psicológicos e sociais, conferindo-lhes um estatuto *premium* e de confiabilidade. Assim, podem servir de plataforma para uma associação a uma imagem atrativa, por exemplo.

Por meio de um processo bidimensional, as pessoas desenvolvem a sua auto-imagem com base em modelos mentais que têm de si próprias e tentam adotar uma imagem atraente e desejável para as outras – a auto-imagem é influenciada pelas perceções do meio envolvente, assim como o modelo mental de si próprio influencia a forma como outras pessoas percecionam as Marcas. As perceções baseiam-se nos atributos essenciais da Marca (identidade essencial) e nos atributos alargados (identidade alargada), que complementam a identidade central da pessoa e desempenha um papel mais importante no desenvolvimento de uma imagem.

Faremos derivar os conceitos de imagem e de identidade de MP da literatura sobre os de Marca,

mas, estamos cientes de que a estratégia normal de posicionamento da imagem de Marcas de produtos pode diferir significativamente da imagem de MP, porquanto aqueles visam, sobretudo, as características funcionais e tangíveis. Dito pelas palavras de Shaker e Hafiz (2014, pp. 115-116) "é mais improvável encontrar características tangíveis nas Marcas de pessoas" especialmente porque "são construídas com base na personalidade humana e é mais provável que exprimam a sua Marca, ao contrário do posicionamento da Marca do produto, que é efetuado pelos criadores da Marca".

> O conceito de dominância permite que o modelo seja ampliado em diferentes tipos de situações de branding (...) a estrutura de vórtice do modelo permite que diferentes elementos tenham prioridade para atender a diferentes circunstâncias de marca. (de Chernatony & Riley, 1998, p. 1088)

Uma vez estudadas as Marcas, embuídos da procura de um enriquecimento proveniente de uma multidisciplinaridade de paradigmas – a partir dos conceitos de identidade, posicionamento e imagem e, ainda, identificado um processo de modelação –, passaremos para o estudo das MP. Vamos com a convição de que a CH estará a vivenciar novos desafios por via das MP e, nesse contexto, entramos no cerne do presente estudo.

2. A Construção do Valor Individual na Era Digital

> Os espaços estratégicos de representação online – as casas digitais – são cuidadosamente planeados e meticulosamente decorados, para criar a imagem desejada. (Gomes & Ruão, 2024 , p. 136)

O século XXI parece ser o tempo do *goodwill*, do carisma e da liderança transformacional e digital. Especialização, personalidade, unicidade, genuinidade, diferenciação, visibilidade, congruência, persistência são alguns dos valores identitários que se afiguram na Comunicação. As pessoas confrontam-se com novas dimensões do tempo e do espaço, comunicam simbolica e reflexivamente em face dos seus objetivos imediatos, atribuem sentido às suas próprias relações sociais e culturais com os seguidores e com o mundo. Vivem impulsionadas por uma mediatização generalizada por meio da construção de imaginários, da definição – homogeneização – de normas e de estilos comunicativos que concorrem de forma substantiva para fluxos de significados e para a cristalização de visões que determinam os próprios formatos de (re) construção de sentido de atores sociais, portanto, dos próprios sistemas de relação social. É, então, num universo online sem barreiras geográficas nem temporais que as pessoas tendem a estabelecer os mais diversos tipos de relações, influenciam-se rápida e mutuamente, através da opinião, da informação, do entretenimento e até do espetáculo, no qual os média são centrais (Albrow, 1996; Álvarez, 2006; Crouch, 2004; Debord, 1967; Dias, 2001; Ortega Y Gasset, 1947/1989; Wolton, 1995).

Na presente era global de atenção dos ecrãs, que alimenta uma sociedade em rede e um mercado competitivo à escala mundial, a consequente aceleração da comunicação manifesta-se, nomeadamente, na forma como as pessoas pensam e no conteúdo que partilham, intencionalmente. Algumas constroem convenções narrativas próprias que lhes conferem uma importância singular, não só enquanto agentes promotores de informação, mas também de entretenimento, conhecimento e, até, de facilitadores de oportunidades. Agora, habilidosos criadores de conteúdos digitais, aparentemente sempre disponíveis, que habitam em inúmeras plataformas sociais e parecem prosseguir processos particulares de Comunicação, através dos meios online. Estamos diante de ecossistemas mais dinâmicos, globais e, sobretudo, expostos à opinião de um maior contingente de pessoas; as carreiras precisam de ser planeadas e geridas numa era virtual (Gioia et al., 2014; Khedher, 2015; Molares-Cardoso, 2017; Philbrick & Cleveland, 2015; Perez & Rodríguez, 2012; Rampersad, 2008; Recolons, 2014; Schlosser et al., 2017).

Em linha, o desenvolvimento das indústrias criativas, em simultâneo com a rapidez de acesso a ferramentas digitais e da *Web 2.0* – como *websites*, média sociais e *blogs*. Os processos de gestão e de mediatização são exponenciados ao ponto de os transformar em objetivos estratégicos de Comunicação das MP. Assim, algumas pessoas, que denominamos de pessoas-marca, precipitam-se para os meios de comunicação social, buscam comunidades online onde possam partilhar feitos e sucessos em formatos de *reels* e de *selfies*; ao mesmo tempo que constroem sites em domínio próprio como se de *habitats* naturais se tratassem. Nisto, tendem a adotar posições proativas de divulgação total e, seja qual for o caso, a passagem da privacidade, à exposiçao e ao desafio da transparência pressupõe tanto de autenticidade e inovação como de, simultaneamente, promoção comunicacional vendável e descartável (v. Adut, 2012; Augé, 1994; Baitello, 2005/2015; Bastide, 1960; Benjamin, 1983; Bourdieu, 1980; Cadima, 2010; Castells, 1997/2007, 2009, 2013; Celka, 2010; Certeau, 1980; Chen&Chung, 2016; Contrera, 2003; Covaleski, 2010; Cyrulnik, 1993/1995; Cuche, 1996/2006; Cunha, 2015; Dias, 2001; Di Felice et. al, 2010; Deleuze, 1983; Esteves, 2008; Fournier & Avery, 2011; Guattari, 1989; Hawkins & Pingree, 1983; Hearn, 2008; Heidegger, 1927/2005; Hepp, 2020; Honneth, 1991; Perniola, 1985/1995; Kottler, 1998; Kotler & Keller, 2006; Lopes, 2023; Maffesoli, 2010; McNally&Speak, 2002/2011; Rogers & Dearing, 1987; Romano García, 1993, 1998; Sartori, 2021; Schnapper, 1974; Schiller, 1969/1971; Schrøder, 2013; Spair, 1949; Steger, 2003; Sue, 2001; Taylor, 1992; Vattimo, 1989).

Detemo-nos, assim, sobre "as marcas que são pessoas para procurar perceber em que medida estão a emergir novas reflexões que permitam ajudar a clarificar a importância da conexão e da atenção às necessidades dos outros, por via da importância da CH das MP". Tal como Gomes & Ruão (2024, p. 122), reconhecemos que "poder-se-á tratar de uma tendência emergente de alguns profissionais, por meio da qual prosseguem o desenvolvimento de estratégias comunicacionais em nome pessoal e em ligação

direta com a ampliação do uso dos média". Ora, a gestão da imagem pública, antes uma prerrogativa das celebridades, parece estar cada vez mais ao alcance das pessoas comuns – amadoras –, que em virtude de motivações pessoais e/ou funcionais adotam o ambiente online para fins de autopromoção, ainda que diferentes culturas apresentem graus variados de apreciação das suas práticas (v. Amoako e Okpattah, 2018; Brems et al., 2016; Bridgen, 2011; Bruns, 2012; Chen, 2013; Eagar & Dann, 2016; Gorbatov et al., 2018; Green, 2016; Hanusch & Bruns, 2017; Harris & Rae, 2011; Hedman, 2020; Holton & Molyneux, 2017; Khedher, 2015; Lopes, 2023; Lorgnier & O'Rourke, 2011; López-Meri & Casero-Ripollés, 2017; Molyneux, 2015; Ottovordemgentschen- felde, 2017; Pihl, 2013; Schultz & Sheffer, 2012; Sturdy & Wright, 2008; Torres, 2019; Vallas & Christin, 2018; Zinko & Rubin, 2015).

Verifica-se a proliferação de pesquisas sobre o fenómeno das MP, no entanto, considera-se a oportunidade de uma perspetiva ainda pouco desenvolvida: a do alinhamento concetual a partir das lentes da CE e das marcas, o que suscita uma orientação e profundidade científicas inovadoras.

> Os motivos iniciais subjacentes à objectivação de uma personalidade no perfil de uma marca pessoal online consistem em encontrar uma associação com outras Marcas Pessoais que tenham ligações semelhantes, de modo a que ambas possam complementar o objectivo final de se ligarem umas às outras. (Shaker & Hafiz, 2014, p. 112)

> A Comunicação Estratégica parece impulsionar a vida de (algumas) pessoas, através de conexões e de envolvimento com as suas redes: criam um posicionamento diferenciador da sua proposta de valor no mercado de trabalho — face aos concorrentes —, com objetivo de atrair, criar relação, obter credibilidade e reputação. (Gomes & Ruão, 2024, p. 137)

2.1. Os Fundamentos Teóricos

Nascida e criada no Marketing, o tema das MP faz o seu progresso definitivo na Gestão e desenvolve-se na interseção com as Ciências da Comunicação, a Sociologia, a Psicologia, os estudos do Comportamento Organizacional e, até mesmo, a Contabilidade. Muitas razões levam ao surgimento e à penetração do conceito no discurso de Gestão, entre as principais está uma mudança generalizada da responsabilidade pelas carreiras das pessoas nas organizações (Arthur & Rousseau, 1996; Arthur, 2014; Greenhaus & Kossek, 2014). Na verdade, as mudanças empresariais em setores tradicionalmente estáveis empurram para fora do emprego milhares de pessoas ao longo da vida e sujeitam-nas a transições de carreira mais frequentes. Hart e Quinn (1993) dão um importante contributo ao sugerir que o *Chief Executive Officer* (*CEO*) deve ser um fixador de visão, motivador, analisador e *taskmaster*. Em contexto organizacional, o *CEO* transporta os elementos significativos que compõem a sua identidade, portanto, a sua MP. Esta identidade

é percebida e origina a criação de uma imagem, a representação criada, composta por crenças, valores e pelos atributos transmitidos – que lhe concedem diferenciação e identificação –, através da Comunicação (Capriotti, 2009).

Ainda no século XX, diversos investigadores começaram a equacionar a ideia de que as pessoas, tal como os produtos, são comercializáveis e podem agir como uma marca (Allport, 1937; Kotler & Levy, 1969; Hirschman, 1987) – apesar da maioria da investigação sobre marcas ainda estar focada nos aspetos coorporativos e de produto e de relegar o papel do elemento humano para um plano secundário. É, precisamente, a representação mental que constitui a essência do *personal branding*, termo cunhado por Tom Peters, no emblemático artigo *The brand called you*, em 1997, no qual assume a ideia de que cada pessoa, tal como as organizações, é detentora e responsável pela sua MP. Avança, "Somos CEO's da nossa própria empresa_ Mim Inc; Para se estar no negócio hoje, o mais importante é ser o marketer da sua própria marca, TU" (Peters, 1997, p. 83). O autor argumenta que a gestão da carreira é a melhor maneira para alcançar diferenciação, da mesma forma que as empresas administram as marcas dos seus produtos ou serviços. Assim, cada pessoa tem a possibiliade de identificar as suas caraterísticas distintivas, os seus atributos e os seus pontos fortes e de os colocar ao serviço dos outros. Uma pessoa define-se pelos projetos que realiza em contexto profissional, e tudo o que faz comunica o valor e o caráter da sua marca. E evidencia que tudo comunica a marca de uma pessoa, embora nem todas as pessoas estejam conscientes disso; a respeito, o autor apresenta alguns exemplos: posicionamento numa reunião de trabalho, comunicação escrita utilizada num e-mail, comunicação verbal utilizada num telefonema, mensagem constante num cartão de visita, imagem projetada através da roupa, publicações nas redes sociais. Refere-se ao grande poder da reputação percebida pela rede de contactos – o *networking* – e considera obrigatório que se cuide da mensagem transmitida nessas interações. Destaca, igualmente, a importância da imagem pessoal, da Comunicação não-verbal e da postura corporal que também comunicam fortemente, sobretudo, por serem ações percebidas de forma inconsciente.

Adotando os princípios que as grandes organizações implementam para se tornarem reconhecidas no mercado, estamos a equacionar a ideia de que criar uma MP seja como criar qualquer outra Marca, porquanto se não for definida pela pessoa, irá ficar à mercê de definição. Assim, tomamos de empréstimo Peters (1997) para sistematizar uma coletânea de premissas: (a) uma vez que a MP se baseia na pessoa, a primeira necessidade que surge é a de perceber aquilo que realmente cada uma é; através dessa descoberta, é possível perceber o que a faz mover, qual ou quais são as suas paixões – essa procura deve partir do conceito de personalidade que cada um tem de si (do ego) e não da forma como a pessoa gostaria de ser percebida e, nesse processo de procura da identidade pessoal, definir os talentos e pontos fortes que servirão de base; (b) apurar o valor acrescentado singular, quantificável, respeitado, distinto e que é

motivo de orgulho, ou seja, definir o que se deseja fazer na vida, qual a área profissional que mais interessa que trará possibilidades de fama e sucesso; (c) posicionar a Marca, através da Comunicação da proposta de valor, destacando as características, qualidades e os pontos fortes que podem tornar uma pessoa distinta no mercado; Peters advoga que para alcançar visibilidade no mercado, os valores diferenciadores requerem desenvolvimento e uma dedicação incessantes, com vista a ampliar a distinção que possuí, pelo que tudo o que a pessoa faz e tudo o que não faz comunica o valor e o carácter da sua marca, os quais se pretendem credíveis; (d) promover e gerir a MP que deverá entrar em ação; em 1997, o marketing boca-a-boca afigura-se um aspeto chave e, para aferir o valor da Marca, as pessoas baseiam-se, essencialmente, naquilo que é dito sobre elas, no seio das comunidades em que se encontram inseridas; (e) estabelecer um sentimento de credibilidade e de influência nos possíveis interessados, para que o reconhecimento por parte do mercado apareça e cresça naturalmente, construindo reputação, o poder da marca, uma vez projetada atraí a atenção e potencia uma conexão, como se de uma aura se tratasse – este poder é geralmente uma questão de perceção; se as pessoas querem ser vistas como marcas poderosas, devem agir como líderes credíveis. Compreendemos que esta filosofia essencial das MP, de Peters, molda concetualmente as ideias que estão na génese de novos enquadramentos do panorama organizacional (Pérez & Rodríguez, 2012, p. 87).

Embora a autoria do termo MP seja atribuída a Peters (1997), alguns pesquisadores indicam as origens do conceito tanto no trabalho de Goffman na década de 1960 (Lorgnier & O'Rourke, 2011; Khedher, 2015; Philbrick & Cleveland, 2015) como em estudos de Marketing, na década de 1980 (Vallas & Cummins, 2015). Outros estudiosos, profissionais e académicos – por exemplo, Aaker (1997), De Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998), Dyson et al. (1996), Kapferer (1992) e Schwenk (1988) –, contribuem com as suas reflexões sobre os componentes das marcas na expetativa de que simplificam a sua complexidade num pequeno número de elementos (a compreensão do processo de auto-marca, mediante a sistematização das dimensões fundamentais da personalidade da Marca: "sinceridade", "entusiasmo", "competência", "sofisticação" e "robustez" – por exemplo, as big five, de Aaker (1997). E, assim, concorrem para aumentar a compreensão sobre o tema e para alcançar uma diferenciação que se revela sustentável para as MP.

Na viragem para o século XXI, Aaker e Joachimsthaler (2000) assumem um papel determinante ao descrever quatro tipos de Marcas: (a) as que são produtos; (b) são organizações; (c) marcas que são pessoas e (d) as que são símbolos. Entende-se, portanto, que um esforço de Marca bem sucedido compreende os elementos e as dimensões do produto, da organização e das pessoas. A tendência para o crescimento do campo do desenvolvimento pessoal encoraja mais pessoas a desenvolver a auto-marca (Malhotra, 1993, 2001; Belk, 1988; Kleine et al., 1993 – citado em Bendisch et al., 2007).

Apesar das tentativas iniciais, as pesquisas sobre MP como um conceito autónomo só começam no início dos anos 2000. Deckers e Lacy (2013, p. 7) definem uma Marca como "uma resposta emocional à imagem ou ao nome de uma determinada empresa, produto ou pessoa". Uma coletânea de autores reconhece a ampla aceitação do termo MP, a perspetiva da Marca em contexto pessoal fica evidenciada e é interpretada como resultado das características internas e externas, valor único, perceção ou emoção, apreendida por alguém que não a própria pessoa, que descreve a experiência total da relação emocional existente entre ambas (Gonçalves, 2024; Halm, 2022; Ilie, 2017; McNally e Speak, 2002/2011; Nagpal e Hindustani, 2017; Shepherd, 2005).

Trata-se de uma indústria assente nos mesmos princípios de Marketing e de Marca, originalmente desenvolvidos para produtos e empresas, que começam a ser aplicados por pessoas-marca. É neste contexto, portanto, percetível a existência de pessoas que, gradualmente, estão a tomar consciência da importância de criar e potenciar de uma forma estratégica a sua Comunicação.

O principal motivador das MP é o da facilidade de acesso à tecnologia, especialmente às ferramentas da Web 2.0, como média sociais e *blogs* – que contribuem para que a reputação se transforme em objetivo de Marketing Pessoal. A aldeia global de McLhuan (1964) está a ser construída com casas digitais em domínios próprios, nas quais os profissionais comunicam as suas especificidades distintivas, posicionam as suas MP e se diferenciam.

A literatura sugere que a MP é uma chave para o sucesso pessoal e profissional (Gandini, 2016; Gehl, 2011; Kang, 2013; Kaputa; 2005; Rampersad, 2008, nomeadamente). Ao mesmo tempo, e na medida em que a voz da imprensa popular sobre o tema se torna cada vez mais difundida, emerge um novo quadro de auto-realização, no qual as competências comunicacionais parecem ser facilitadoras de realização de objetivos profissionais. É percetível a tendência para considerar as MP associadas à capacidade de construir uma imagem e uma reputação que se traduzem em confiança e credibilidade. Assim, com a inevitabilidade de um novo posicionamento pessoal e profissional, alguns autores (Montoya & Vandehey, 2002; Rampersad 2008) colocam a questão das pessoas ainda não estarem devidamente capacitadas para um novo desempenho comunicacional – o que, por um lado, sugere a possibilidade de potenciar novas oportunidades, mas pressupõe um maior conhecimento do fenómeno, por outro. Daqui decorrem a expansão e a criação de novas redes de contactos, o que, por sua vez, pressupõe atividades de *rebranding* pessoal mais frequentes (Schlosser et al., 2017). Assim, com os avanços tecnológicos que proporcionam a facilidade de Comunicação através da internet e de inúmeras plataformas de redes sociais, as carreiras tornaram-se MP que precisam de ser geridas numa era virtual (Gioia et al., 2014).

Montoya e Vandehey (2002) estavam conscientes de que a maioria das pessoas desenvolve as suas marcas acidentalmente, sem qualquer noção de que ela existe e sem consciência da possibilidade que

têm de a capitalizar, através dos pontos fortes. Os autores evidenciam a ideia da empresa de uma só pessoa, por isso, deve ser gerida como um negócio. Assim, propõem que a MP denota uma identidade pessoal que estimula perceções específicas e significativas sobre os valores e as qualidades que ela defende na sua audiência. Tratar-se-á de ter controlo dos processos que afetam a forma como outras pessoas vêem e de conseguir gerir a maneira de alcançar os objetivos pessoais e profissionais definidos - abrange tudo aquilo que a pessoa faz para se promover perante outras. Por conseguinte, as MP dificilmente poderão ser uma ciência exata, uma vez que compreende perceções humanas subjectivas. Os autores estabelecem oito leis que alicerçam as grandes MP, na sequência do seu trabalho de análise a celebridades que se tornaram simbolos e marcas de culto, publicadas no livro *The personal branding phenomenon*, e que convocamos para uma brevíssima reflexão: (1) especialização – manter a MP simples e orientar os esforços para a atividade central, evitando demasiada diversificação; pode especializar-se em competências, comportamentos, estilos de vida, numa missão, num produto, numa profissão, num serviço, entre outros; (2) liderança – transmitir autoridade e influência para ser respeitado numa determinada área e ser percebido como um líder; resulta particularmente bem através da excelência, da tomada de posição ou do reconhecimento popular; (3) personalidade – ser humano significa ser autêntico, não perfeito; as pessoas admiram a sinceridade, a verdadeira personalidade da pessoa que admite as suas falhas, pelo que se trata de ser relacional, falível, positivo e autêntico; (4) diferenciação – sobressair e ser diferente, para criar impacto; (5) visibilidade – firmar uma pre- sença na consciência das pessoas é crucial, trata-se de comunicar de forma coerente e consistente, implica esforços de Marketing, aproveitar oportunidades e, inclusive, sorte; (6) congruência – existir harmonia entre a imagem de marca projetada e a imagem que a própria pessoa transmite; deve existir consistência de comportamentos e de moral entre a atuação da pessoa na esfera pública e na privada; (7) persistência – ser firme, constante e resiliente, pois a construção de uma MP não é instantânea; (8) *goodwill* – transmitir uma imagem positiva e ser reconhecido como uma pessoa merecedora, traz bons resultados, sustentação e sucesso.

Em linha, Nagpal e Hindustani (2017) associam-lhe os quatro elementos do *Marketing Mix* e, consideram: (1) a pessoa é o produto com características únicas e uma proposta de venda única; (2) o preço é a remuneração que recebe pelos serviços prestados; (3) o posicionamento tem a ver com a distribuição dos seus serviços; (4) a promoção de uma MP consiste em comunicar as qualidades de uma pessoa às partes interessadas relevantes. Os instrumentos de promoção incluem a Publicidade, promoção de vendas, RP e eventos, sobretudo; dependem da pessoa em questão e dos resultados que pretende alcançar. Enumeram, ainda, um conjunto de benefícios de MP: (a) o valor único que aporta para o seu empregador; (b) o estabelecimento da reputação de uma pessoa como um líder de pensamento no setor e especialista; (c) aumentar a credibilidade da pessoa entre as partes interessadas, como clientes e outras

instituições; (d) tornar a pessoa numa celebridade por direito próprio.

Rockefeller (2017) acrescenta que a MP não só aumenta o valor da pessoa no mercado e eleva o seu perfil dentro da empresa, como também atrai clientes e consumidores que se identificam. A MP resulta, em última análise, num aumento de retorno financeiro. Segundo Mobray (2009), o que todas as grandes marcas têm em comum é a capacidade de criar uma expetativa de qualidade, benefícios superiores e uma experiência diferfenciadora. A vantagem neste aspeto é a de transmitir essas grandes qualidades de forma rápida e consistente. Através de desempenho consistente, é capaz de contornar ou provocar um curto-circuito no processo normal de decisão do consumidor comum.

Decorre que Halm (2022, p. 188) frisa que "uma grande Marca Pessoal ajuda um indivíduo a estabelecer rapidamente uma associação entre si e uma série de atributos positivos", na medida em que é "capaz de ganhar confiança através de um desempenho consistente ao longo de um período de tempo". Assim, "uma Marca Pessoal instantaneamente reconhecível garante que o indivíduo tenha menos necessidade de reiterar o que defende (...) visto que as "expectativas são baseadas nas noções preconcebidas associadas". Percebe-se que "os indivíduos com uma boa Marca são agora, mais do que nunca, também capazes de comercializar e rentabilizar as suas MP utilizando a magia dos novos media". Tal, vale por dizer que "a Marca Pessoal já não é um direito exclusivo das estrelas do desporto e do entretenimento, de empresários de sucesso ou de profissionais reconhecidos". O autor sublinha que "uma tendência que se tem tornado cada vez mais comum nos locais de trabalho é o aumento das qualificações académicas. (...) Os indivíduos que desejam destacar-se têm necessariamente de possuir Marcas Pessoais fortes. (...) deve ser seriamente considerado tanto pelas escolas de gestão como pelas organizações. Ter empregados com Marcas Pessoais fortes é imensamente benéfico para qualquer organização".

Estamos a deter-nos sobre as Marcas que são pessoas – as pessoas-marca – e procuramos perceber em que medida as novas reflexões integradas na definição de Peters (1997) evidenciam a importância da conexão com os outros (Marcos, 2009), da atenção às suas necessidades (McNally & Speak, 2002/ 2011) e, até, a afirmação da importância da MP (Fournier, 2010). Estariam McNally e Speak a referir-se a rotinas comunicativas, quando advogam que a MP é a vontade de aderir a um nível de desempenho padrão acordado. D'Alessandro (2004) considera que uma MP é baseada na reputação, imagem pública, lenda e carácter. Importa entender, portanto, que estamos perante um processo de criação relacionado com a combinação de atributos que tornam a pessoa única; compreende a personalidade, os pontos fortes, as capacidades, os valores, as paixões, estilo de vida, caráter e, naturalmente, a imagem pública. Atributos das marcas, que contribuem para diferenciar as pessoas-marca e para as guiar nas suas decisões comunicacionais.

Sabemos que uma MP forte é uma mistura de reputação, confiança, atenção e execução (Harris &

Rae, 2011), que inclui as qualidades profissionais e pessoais que distinguem uma pessoa dos seus pares, colegas e concorrentes, e que implicam a promessa de valor de algo, segundo (Montoya & Vandehey, 2008); que reflecte a existência de um tipo particular de entendimento pessoal das atitudes e dos sentimentos dos outros. Montoya e Vandehey (2002) referem-se a certos aspetos da perceção pública da personalidade, aptidões e valores de uma pessoa e atribuem-lhes o significado de valor, no conceito de audiência. Arruda (2009, pp. 409-410), refere-se a três qualidades fundamentais que tornam uma marca forte, seja pessoal ou corporativa: clareza, consistência e constância. Assim, clareza e autênticidade quando se trata de comunicar a promessa de valor e como contribui para influenciar pessoas que podem ajudar a atingir seus objetivos; consistência na narrativa e persistência na Comunicação da marca; constância para estar sempre visível para o público-alvo. Outros estudiosos são unânimes quanto à inevitabilidade de criação de uma narrativa e à partilha de imagens relacionadas (Brooks & Anumudu, 2016; Eagar & Dann, 2016; Pera et al. 2016).

A propósito, Castrillon (2019) afirma que definir a estratégia e a mensagem é o primeiro passo para aumentar a reputação de uma Marca, com vista a evidenciar provas de confiabilidade e a contribuir para a sua construção no longo prazo. Atendendo a que as MP se desenvolvem em contextos sociais diversos, nos quais coexistem, colaboram e concorrem inúmeros grupos de interessados, Gandini (2016, p. 159) evidencia que o valor da Marca é criado nesse contexto: pelas relações sociais entre as partes, gravitando em torno das pessoas envolvidas na criação das suas próprias Marcas. E a Comunicação, por meio dos média sociais, contribui para que esse ambiente seja "mais dinâmico, global e sobretudo exposto à opinião de um maior contingente de pessoas, favorecendo o crescimento de forma mais célere". Bandinelli e Arvidsson (2013) e Erz e Christensen (2018) destacam que as partes interessadas não só contribuem para a validação das MP como, também, fornecem conteúdo e recursos adicionais para apoiar a sua construção.

> Marca pessoal é uma síntese de todas as expetativas, imagens e perceções criadas nas mentes dos outros quando somos falados. (Rampersad, 2008, p.34)

Rampersad (2008) corrobora Peters (1997) ao afirmar que todas as pessoas têm uma marca, mas a maioria não está consciente disso e não as administra de forma estratégica, consistente e eficaz. A premissa é a de que todas as pessoas têm o poder de ser a sua própria Marca e o principal trabalho é o de serem as suas próprias dinamizadoras. O contributo do autor merece ser destacado na medida em que chama a atenção para o facto de muitas pessoas não estarem conscientes da forma como criar, gerir e tornar eficazes as suas MP.

É o momento para retomar o conceito de pessoas-marca, aquela que tem consciência da

importância do desenvolvimento da sua MP e, consequentememte, decide agir intencional e consistentemente no sentido da autogestão da Marca individual. Percebemos que este posicionamento contribui para um maior grau de satisfação, uma vez que os objetivos, os sonhos, são delineados pelas próprias pessoa-marca. Trata-se de um processo evolutivo que tem de acompanhar as tendências de mercado, crescer de forma integrada, fruto do *know-how* adquirido e por experiência própria. A partir desta premissa, Rampersad (2008) sugere sete etapas de definição do processo de MP: (1) definir a ambição pessoal: identidade, unicidade, especialidade, diferenciação e valores de uma pessoa; (2) formular um "eu" autêntico, distinto, relevante, consistente, significativo e persuasivo para a promessa de marca e usá-lo como ponto focal do comportamento e ações; (3) desenvolver a declaração de MP: realizar uma análise *SWOT* pessoal (pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças); (4) definir a história: é a essência do que se quer dizer sobre uma Marca para produzir uma reação emocional positiva; (5) criar um logotipo pessoal: um único símbolo gráfico que representa a Marca Pessoal; (6) determinar o público e quais são suas maiores necessidades; (7) concretizar um plano de ação integrado com base na ambição pessoal e MP para alcançar objetivos e eliminar qualquer elemento negativo.

Labrecque et al. (2010), estudam o fenómeno na perspetiva de conhecer o processo que as pessoas utilizam, explícita ou implicitamente, para se marcar digitalmente e, por outro lado, identificar os desafios que as pessoas-marca enfrentam, especialmente quando consideram o *feedback* do mercado. Para o efeito, desenvolvem um olhar não só sobre o que é dito – a questão do processo comunicativo –, mas também sobre as decisões à luz das preocupações de imagem que as acompanham. Dito por outras palavras, consideram a forma como as pessoas-marca reagem aos julgamentos feitos à sua identidade online, criada para alcançar objetivos específicos através de ações específicas de produção de conteúdos e de divulgação – ações comunicativas. Ao contrário de estudos anteriores de expressão online (por exemplo, Schau & Gilly, 2003; Turkle, 1995; Wynn & Katz, 1997), Labrecque e colegas desenvolvem a sua observação não só na ótica da MP que publica conteúdo, mas sobretudo na das pessoas que avaliam a informação.

Em 2011, Roffer argumenta que uma MP pode refletir os valores centrais, as paixões e as competências de uma pessoa. Por seu lado, o *branding* de liderança pode revelar a competência, padrão e estilo de um líder (Johnson & Whang, 2002). Em todas as perceções, parece existir um consenso na combinação única de atributos e pontos fortes, aptidões, valores e paixões que guiam as decisões de carreira (Arruda & Dixson, 2010). Khedher (2015, p. 120) apresenta uma definição que consideramos bastante clara: "processo de criação de uma identidade pessoal única, que desenvolve uma Comunicação ativa da identidade da marca, para um mercado-alvo específico, e avaliando o seu impacto na imagem e reputação, de forma a atingir os objetivos pessoais e profissionais". Rampersad (2008, p. 36) ressalva a

importância de "tentar construir credibilidade e, se possível, tornar-se um especialista em determinada área". Suddaby (2010, p.5) propõe a seguinte definição: "Marca Pessoal é um processo estratégico de criação, posicionamento e manutenção de uma impressão positiva de si mesmo, a partir de uma combinação única de características individuais, que sinalizam uma certa promessa ao público-alvo, por meio de narrativa e imagética diferenciadas".

Quast (2013) concebe este processo de criação como sendo muito semelhante ao de desenvolver uma Marca para um produto, na medida em que ambos requerem diferenciações face à concorrência. Assim, recomenda seis etapas para o desenvolvimento de MP: (1) identificar metas e objetivos; (2) fazer pesquisas; (3) decidir os atributos; (4) avaliar a imagem atual; (5) desenvolver um plano; (6) gerir o desenvolvimento da marca. Alguns investigadores citam modelos da literatura cinzenta, como extrair e expressar de Arruda (Chen, 2013, p. 334), ou as três etapas de Mcnally e Speak (2002/2011): "a) identificar as áreas onde as competências são importantes; b) examinar padrões e valores; c) definir o estilo" (Gander, 2014, p.101). A identidade da Marca e a sua unicidade são trabalhadas na etapa de posicionamento, com vista a ser comunicada a imagem. Stelzner (2019) evidencia que se trata de identificar uma exclusividade, construindo uma reputação com base no que deseja ser conhecido e permitindo ser reconhecido por eles.

Embora muita pesquisa tenha sido feita sobre o fenómeno da Marca nas redes sociais (Holt, 2016; Gensler et al., 2013, nomeadamente), observa-se que no contexto das pessoas foi mais amplamente abordada na última década, quando se identifica maior interesse por académicos e um respetivo aumento de publicações científicas. Contudo, ainda há lacunas a serem preenchidas, sobretudo relativas à conceituação do tema de forma multidisciplinar, o que se ambiciona contribuir a partir deste estudo. Alguns pesquisadores usam o termo *self-branding* (Gandini, 2016), que é sinónimo de MP, ainda assim, Gorbatov et al. (2018) concluem que o termo MP é mais habitual e comumente aceite. Parmentier et al. (2013, p. 373) fazem uma tentativa de aproximação conceitual entre diferentes definições e concluem que "a premissa de muito do que foi escrito é que alguns conceitos de Marca de produto são suficientes para entender como as pessoas podem se posicionar para ter sucesso em qualquer carreira".

Na segunda década do século atual, o debate ético gira em torno do conceito de mercantilização, com opiniões polarizadas: o novo saber ser da nova economia partilhada, digital e *freelance* (Gandini, 2016) vis-à-vis o *self* ser como uma mercadoria à venda no mercado de trabalho, capaz de gerar a sua própria embalagem retoricamente persuasiva, a sua própria pele promocional, dentro dos limites do imaginário dominante (Hearn, 2008). A este respeito, compreende-se a reserva com o facto de não só as próprias pessoas se tornarem mercantilizadas, como também um novo tipo de trabalho digital de gestão da própria identidade profissional online estar a ser imposto aos trabalhadores nas realidades do

capitalismo pós-fordista. Em linha, importa evidenciar Vallas e Cummins (2015, p. 311), por até usarem a palavra "coercitivo" para descrever o vigor com que as MP estão a ser introduzidas em contexto profissional e questionam, mesmo, a aplicabilidade das técnicas de Marketing usadas para vender máquinas de lavar serem adequadas para pessoas que se promovem como marcas. No entanto, os investigadores descobrem que a rejeição externa da MP se afigura rara e, em geral, verifica-se um "acolhimento ativo do discurso (...), juntamente com um reconhecimento de que deve empenhar-se num esforço determinado (...) como condição do seu sucesso e realização pessoal". Simultaneamente, os requisitos da sociedade da reputação tendem a confundir os limites entre o pessoal e o profissional. Labrecque et al. (2011, p. 49) reiteram que "separar os mundos social e profissional parece quase impossível sem os mecanismos adequados de controlo".

Gorbatov et al. (2018) analisam 100 artigos sobre MP publicados em revistas representativas de diversas disciplinas – através de revisão sistemática da literatura assente nas palavras chave autoapresentação e automarketing –, entre 1990 e 2017. Os autores concluem, nomeadamente, que a investigação está, progressivamente, a passar da concetualização para estudos empíricos e desenvolvem um novo prisma de estudo para as MP como se tratando de uma atividade crítica de carreira e de comportamento organizacional contemporâneo. Assim, em busca de uma maior clareza sobre o conceito, seguimos Gorbatov e colegas – que convocam o processo sugerido por Podsakoff et al. (2016) – e sistematizamos as principais considerações (Na Tabela 20).

CATEGORIAS PRINCIPAIS	**TEORIAS DO MARKETING** As MP são comparadas a um processo de marca de produto, usando terminologia semelhante e aplicando diretamente princípios de Marketing. Uso de palavras como produto, comprador, vendedor, mercado, valor agregado, promessa, diferenciação ou atender às necessidades do cliente (Bendisch et al., 2013; Lair et al., 2005; Marwick & Boyd, 2011). **ESTUDOS DE COMPORTAMENTOS E AUTOAPRESENTAÇAO** Posicionam a MP como uma atividade centrada na pessoa, focada em gerir a forma como os outros a veem. Uso de palavras como impressão, reputação, pontos fortes, singularidade, imagem, autopromoção ou identidade (Molyneux, 2015; Parmentier et al., 2013; Schlosser et al., 2017).
CONCEITOS PRINCIPAIS	Conceitos mais relevantes, mencionados com mais frequência: **(1) MARCA HUMANA** Close et al. (2011, p. 932) definem marca humana como "persona, bem conhecida ou emergente, que é objeto de marketing, comunicações interpessoais ou interorganizacionais". Thomson (2006) advoga que este conceito é oriundo do Marketing e baseado na literatura de branding e estende-o a produtos e às pessoas; **(2) GESTÃO DE IMPRESSÕES** Kowalski e Leary (1990, p. 34) definem a gestão de impressões como "o processo pelo qual as pessoas tentam controlar as impressões que outras formam". Roberts (2005) refere-se ao "veículo pelo qual ocorre a construção

	da imagem profissional"; **(3) AUTOPROMOÇÃO** Ao contrário de Molyneux (2015), que coloca uma distinção entre MP e autopromoção, Gorbatov et al. (2018) buscam esclarecer os dois conceitos. Bolino et al. (2016, p. 384) veem a autopromoção como uma técnica distinta de gestão de impressão, quando os atores "estão inclinados a destacar as suas realizações, receber crédito por resultados positivos, citar outras pessoas importantes e minimizar a gravidade dos eventos negativos aos quais estão conectados"; **(4) IMAGEM** Roberts (2005, p. 687) fornece um ponto de vista confiável sobre a imagem profissional, convocado por Gorbatov et al. (2018), que entendem a MP ao considerar os componentes desejados e percebidos, mas extraiem a parte profissional da sua definição, dado que consideram que a sua construção pode ocorrer fora do ambiente organizacional, de modo que se torne o agregado dos constituintes-chave, perceções de competência e caráter; **(5) REPUTAÇÃO** Vários autores convocam a reputação para a definição de MP (Noble et al., 2010; Schlosser et al., 2017), mas existem diferenças entre esses conceitos. Zinko e Rubin (2015, p. 218), por exemplo, referem-se à "identidade percetiva formada a partir das perceções coletivas de outros, que reflete a combinação complexa de características e realizações pessoais salientes, comportamento demonstrado e intenções, imagens apresentadas durante um determinado período de tempo, observadas diretamente e/ou relatadas a partir de fontes secun- dárias, o que reduz a ambiguidade sobre o comportamento futuro esperado". **(6) FAMA**
CONCEITOS PRINCIPAIS	Zinko e Rubin (2015) sugerem que fama é igual a reputação menos previsibilidade, uma vez que a fama pode ser provocada por eventos singulares e mais tarde desenvolvida em reputação através de repetidas demons- trações comportamentais; **(7) MARCA DO FUNCIONÁRIO** Embora não seja frequentemente mencionado na literatura sobre MP, este conceito afigura-se muito próximo daquele em estudo, diferindo apenas em alguns atributos-chave. Mils e Mangold (2004, p. 68) conceituam a marca dos colaboradores dentro da estrutura do Marketing interno e definem-a como "o processo pelo qual os funcionários internalizam a imagem de marca desejada e são motivados a projetar a imagem para os clientes e outros constituintes organizacionais".
ATRIBUTOS PRINCIPAIS	**(1) ESTRATÉGICO** Várias definições utilizadas na literatura apontam especificamente que as atividades de MP são orientadas, ou seja, direcionadas a um público definido (Cederberg, 2017; Labrecque et al., 2011) e programadas, isto é, concebidas como uma série de atividades coordenadas (Lair et al., 2005; Manai & Holmlund, 2015). Existem algumas definições que usam diretamente a palavra estrategicamente (Kleppinger & Caim, 2015; Lee & Cavanaugh, 2016; Marwick & Boyd, 2011; Nolan, 2015). Para determinadas funções, a MP estratégica é um pré-requisito. Por exemplo, Bendisch et al. (2013) analisam a coerência entre a identidade, imagem e reputação desejadas para as marcas dos CEOs do ponto de vista das partes interessadas e da organização, exigindo uma abordagem planeada e deliberada. Gandini (2016), ao estudar profissionais freelancers digitais, compara a MP

	estratégica a uma forma lucrativa de investimento de tempo, trabalho e de relacionamentos, essencial numa economia de reputação. Conceitos como "fama" carecem ativamente destas características e não são essenciais para a "autopromo- ção", "reputação" ou "imagem". Bolino et al. (2016, p. 378) observam que, embora a gestão de impressões possa ser estratégica e intencional, também pode ser "inconsciente e habitual", facto que leva Gorbatov e colegas a concluir que a questão programática da gestão de impressões pode não ser transversal; **(2) POSITIVO** As definições são consistentes na intencionalidade positiva da MP. Diversos autores tendem a concordar que o seu principal objetivo é o de estabelecer impressões favoráveis (Lee & Cavanaugh, 2016), ser atraente (Omojo- la, 2008) e valioso, confiável ou desejável (De la Morena Taboada, 2014). Gorbatov et al. (2018) usam o termo positivo como desejado pelo público-alvo, pois reconhecem que pode haver casos em que as MP gostariam de ser associadas a características que não são consideradas pelas normas sociais (Phua & Caras, 2008). Nessa perspectiva, argumentam que positivo também poderá ser percebeido como chamar a atenção, seguindo a linha de raciocínio de que um dos objetivos da MP é o de diferenciar-se na economia emergente da atenção (Hearn, 2008). Assim, a incapacidade de criar uma imagem positiva desejada na mente do público-alvo ou uma incompatibilidade entre o objetivo e a percepção é um fracasso da Marca. Labrecque et al. (2011, p. 47) identificam dois tipos de falhas de MP: (a) marca insuficiente (por exemplo, falta de conteúdo, falha em enfati- zar a mensagem desejada, nomeadamente.); (b) marca mal direcionada (por exemplo, inconsistências com a identidade da marca, abordagem a públicos errados, nomedamente); **(3) PROMESSA**
ATRIBUTOS PRINCIPAIS	A natureza mercadológica da construção da MP implica a ideia de sinalizar uma promessa ao público-alvo (Philbrick & Cleveland, 2015; Tulchinsky, 2011). No estudo do posicionamento da MP no campo organizacional da modelagem, Parmentier et al. (2013), concluem que a sinalização eficaz do capital humano, social e cultural de uma pessoa depende do encaixe bem-sucedido num campo organizacional específico – no estabelecimento de pontos de paridade da marca do produto – e da capacidade de se destacar da concorrência nesse campo – pontos de diferenciação da marca do produto). Ao contrário das marcas de produtos, o destaque na MP não é conseguido por ter atributos ou características adicionais, mas por ter níveis mais elevados dessas qualidades, valorizadas pelo público-alvo. Os conceitos mais adjacentes relacionados a este atributo são marca humana (Thomson, 2006) e marca do funcionário (Miles & Mangold, 2004), ambos construídos com base no propósito fundamental de uma marca para transmitir uma promessa: (a) a marca humana é um conceito genérico, que pode carecer de visibilidade nos casos em que, por exemplo, uma agência de publicidade marca um personagem de filme, em vez do ator que interpreta esse personagem; (b) a marca do empregador carece de reflexivo- dade, uma vez que o trabalho é conduzido de cima para baixo, guiado pelos objetivos organizacionais globais; **(4) CENTRADO NA PESSOA** Os conceitos de marca humana e de marca do empregador compreendem três atributos de segundo nível: agência, reflexão e diferenciação. O princípio da agência supõe um envolvimento ativo da pessoa de MP no processo: Lair et al. (2005, pág. 316) notam que os "trabalhadores são encorajados a ver-se como em- preendedores dentro da organização ou enquanto procuram emprego". Embora a marca humana, a marca dos funcionários, a fama e a reputação possam ocorrer sem a vontade da pessoa, a MP exige envolvimento, gestão e intencionalidade, pelo que as afirmações persistentes que advogam que "todas as pessoas têm uma Marca Pessoal" (Rampersad, 2008, p.34) estão equivocadas. Wee e Brooks (2010) entendem que a reflexi- vidade destaca os processos de exteriorização que

	são centrais para a MP, nos quais as pessoas de marca são obrigadas a identificar características individuais antes de se engajarem no posicionamento das suas MP. Finalmente, a diferenciação refere-se à construção em torno de um conjunto de características únicas e dese- jáveis pelo público-alvo (Parmentier et al., 2013). Estudando a MP de jogadores de golfe profissionais, Hodge e Walker (2015) discutem como a diferenciação – destacar-se em relação à competição – potencia valiosas oportunidades de carreira.
ARTEFACTOS DE COMUNICAÇÃO	Tanto a literatura sobre MP quanto a de Marketing apontam a natureza artificial da Marca. Os exemplos de artefactos em MP remontam ao bordado de monogramas em camisas, ao papel timbrado e cartões de visita personalizados ou uma assinatura na parte inferior de uma pintura. Khedher (2015) atribui, especificamente, importância a artefactos de comportamentos de gestão de impressão a atividades de MP. Vários estudiosos são unânimes quanto à necessidade de uma narrativa (Brooks & Anumudu, 2016; Eagar & Dann, 2016; Pera et al., 2016) e ao uso de imagens (Holton & Molyneux, 2017; van der Land et al., 2016). Uma coletânea de artigos estuda, particularmente, os artefatos intencionais de MP, como selfies narradas (Eagar & Dann, 2016), fotos do LinkedIn (van der Land et al., 2016) e do Instagram (Geurin-Eagleman & Burch, 2016), vídeos do YouTube (Chen, 2013) e Portfólios (Jones & Leverenz, 2017). Conceitos como reputação ou gestão de impressões não exigem uma história coerente ou artefatos associados, necessariamente. Justapondo os atributos identificados com outros conceitos relacionados, determinam-se necessários e suficientes (Podsakoff et al., 2016) para demarcar a construção da MP como autónoma e distinta.

Tabela 20: Autoria própria. Aproximação concetual entre diferentes definições de Marca Pessoal
Fonte: Gorbatov et al, 2018, pp. 4-6

Tomamos de inspiração a definição de MP apresentada por Gorbatov et al. (2018, pp. 6-7) como se tratando de "um processo estratégico de criação, posicionamento e manutenção de uma impressão positiva de si mesmo, baseado numa combinação única de características individuais, que sinalizam uma certa promessa ao público-alvo por meio de uma narrativa e imagética diferenciadas". Os autores, inspirados em Ottovordemgentschenfelde (2017), referem-se a um conjunto de características de algumas pessoas (atributos, valores, crenças, nomeadamente) que se traduzem numa narrativa e num imaginário diferenciados com o objetivo de estabelecer uma vantagem competitiva na mente do público-alvo. Percebemos que, por ser uma construção multidisciplinar, a MP convoca uma ampla gama de teorias distintas, pelo que nos interessa o exercício de coligir a coletânea de teorias utilizadas na literatura revista em quatro grandes categorias: Sociológica, de Marketing, Psicológica e Económica (Tabela 21).

TEORIAS SOCIOLÓGICAS	As teorias sociológicas para explicar o conceito de MP surgem em 38 artigos. A perspetiva dramatúrgica de Goffman (1956) é a mais frequentemente referenciada (19 artigos), posicionando a MP tanto como uma atividade nos bastidores (por exemplo, reflexão, criação de sentido, etc.) quanto como desempenho no palco (gestão de impressões, busca de feedback, etc.) para influenciar as percepções de outros. Embora o trabalho de Goffman sobre autoapresentação e interações sociais seja uma forma predomi- nante de compreender as atividades em torno da MP, ele não explica completamente as interações no mundo digital e pode ignorar algumas formas de compreender o tema. Meyrowitz (1990) estende a teoria dramatúrgica a contextos sociais e digitais mais amplos (citado num artigo). Como uma extensão do trabalho de Goffman, as pesquisas específicas sobre gestão de impressões feitas por Kowalski e Leary (1990), Baumeister (1982), Gardner e Martinko (1988) e Schlenker (1980) são mencionadas em três artigos. Ligados às atividades de bastidores, quatro artigos apoiam-se nas teorias da reflexividade de Gidens (1991), Beck (1992) e Adams (2003, 2006), numa tentativa de explicar como as pessoas constroem as suas próprias identidades no mundo tecnológico em rápida mudança. Cinco artigos citam as teorias de Bourdieu (1993) para estudar a acumulação de capital social e cultural em campos organizacionais específicos, destacando que as nossas identidades são moldadas pelo habitus e não temos controlo total sobre elas. Finalmente, a teoria da cultura empreendedora de Gay e Salaman (1992) é utilizada em seis artigos para posicionar a MP como um novo tipo de trabalho na era pós-fordista, com identidades de trabalho forjadas em **eus empreendedores** ou subjetividades flexíveis.

TEORIAS DE *MARKETING*	A MP é um processo estratégico de criação, posicionamento e de manutenção de uma impressão positiva de si mesmo, baseado numa combinação única de características individuais, que sinalizam uma certa promessa ao público-alvo por meio de uma narrativa e imagética diferenciadas. Shepheard (2005) observa que Philip Kotler foi o primeiro a expandir além do produto o campo do Marketing. Hughes (2007), Neale et al. (2008) e Speed et al. (2015) atribuem o surgimento da MP como uma disciplina au- tónoma à distinção de Keller (1993) entre a abordagem "m pequeno" da marca, referindo-se apenas à marca do produto, e o **"M grande", estendendo a ciência da Marca a serviços, organizações e pessoas.** O trabalho de Aaker (1997) sobre personalidade e identidade da marca é mais frequentemente referenciado em pesquisas sobre MP (sete artigos). Thomson (2006) contribui para o fluxo de pensamento em torno das marcas humanas. Eagar e Dann (2016) sugerem três abordagens para o self: (1) consumista – vendo as mar- cas humanas a partir da posição dos consumidores; (2) reputacional – assumindo uma abordagem passiva em ter uma marca; (3) gestão – criar e gerir proativamente a MP. Quase a totalidade da literatura existente subscreve as duas últimas abordagens: compreender o valor da Marca, ou a reputação, e gerir a imagem projetada desejada. As teorias de Marketing são utilizadas em 17 artigos.

TEORIAS PSICOLÓGICAS	Onze artigos usam teorias psicológicas para explicar o tema: (a) quatro (Gioia et al., 2014; Holton e Molyneux, 2017; Molyneux, 2015; Shepherd, 2005; Schlosser et al., 2017) destacam o papel da MP na formação da identida- de e situam o seu pensamento nas obras de Mead (1934), Erikson (1968), Turner e Oakes (1986), Ibarra (1999), entre outros. Schlosser et al. (2017, p. 574) comparam a abordagem narrativa ao conceito de MP, que "reflete como os executivos projetam a sua identidade para os outros, a fim de demonstrar a sua adequação à liderança". Cinco artigos referem as necessidades psicológicas: (a) as básicas de autorrealização e autoestima (Gioia et al., 2014; Sheperd, 2005; Zinko e Rubin, 2015) – convocadas a Cohen (1959) e Baumeister e Leary (1995); (b) motivos não sociais, como sugerido por Labrecque et al. (2011): necessidade de poder, de passar o tempo e proporcionar entretenimento, e necessidade de defesa de direitos; (c) autodesenvolvimento, Sheperd (2005) e Khedher (2015) sugerem que a Marca Pessoal pode ser vista como uma ferramenta de autodesenvolvimento, fundamentando as suas conclusões na teoria do praticante reflexivo de Schön (1984).
TEORIAS ECONÓMICAS	Citadas em apenas nove artigos, as teorias económicas, ajudam a compreender o macroambiente em que a MP ocorre. Verifica-se uma variedade de tentativas para descrever as condições económicas que moldam as interacções sociais: acumulação flexível (Harvey, 1990), discurso controlado (Andrejevic, 2007), capitalismo emocional (Illouz, 2007), levando ao surgimento da economia da reputação (Gandini, 2016). Hernando e Campo (2017) utilizam uma abordagem multi-setorial para descrever a complexidade do posicio- namento da Marca. A Teoria da sinalização de Spence (1973) é utilizado em dois artigos para refletir a Comu- nicação de características únicas para públicos-alvo em mercados imperfeitos.

Tabela 21: Autoria própria. Teorização das Marcas Pessoais Construtivistas a partir das teorias sociológicas, de marketing, psicológicas e económicas
Fonte: Gorbatov et al., 2018, pp. 6-7

Uma vez configurada esta compreensão mais abrangente das MP, aceitamos que uma pessoa-marca movida por necessidades e moldando a própria identidade (perspetiva Psicológica) se envolve em interações online e offline, procurando gerir as perceções que outros têm dela para obter um determinado benefício (perspetiva Sociológica). Existem princípios e práticas específicos de criação, posicionamento e gestão de marca própria (perspetiva de Marketing); estas atividades são baseadas em mudanças maiores nos contextos organizacionais e sociais (perspetiva Económica).

> A magia deixou de ser uma crença levada à letra para se tornar sentimento. (Morin, 1980, p. 83)

Machado et al., (2022, p. 155) referem haver "relativo consenso, tanto nas publicações mais antigas, quanto nas mais recentes, de que o processo de gestão das MP é de natureza endógena numa etapa inicial e primordial para o desdobramento e planeamento das etapas subsequentes" (Na Tabela 22). Auto-consciência, introspeção e habilidades críticas (Lorgnier & O'rourke, 2011) são percebidas como essenciais para descobrir o *eu interior*, ou seja, tratar-se-á de uma combinação de auto-identidade, valores e crenças pessoais, auto-imagem e objetivos pessoais.

Pelas leituras realizadas, García Montero et al., (2014) e Cederberg (2017), aceitamos que a autodescoberta (autoconsciência) é o primeiro passo no processo. Montoya e Vandehey (2002) assentam a eficácia em três pilares: diferenciação, especialização e autenticidade. Arruda (2009) refere que é preciso compreender os seus atributos únicos – os seus pontos fortes, habilidades, valores e paixões, de forma a usá-los para se diferenciar dos concorrentes.

DIFERENCIAÇÃO **- o que distingue determinada pessoa das demais**	Citadas em apenas nove artigos, as teorias económicas, ajudam a compreender o macroambiente em que a MP ocorre. Verifica-se uma variedade de tentativas para descrever as condições económicas que moldam as interacções sociais:acumulação flexível (Harvey, 1990), discurso controlado (Andrejevic, 2007), capitalismo emocional (Illouz, 2007), levando ao surgimento da economia da reputação (Gandini, 2016). Hernando e Campo (2017) utilizam uma abordagem multissetorial para descrever a complexidade do posicionamento da Marca. A Teoria da sinalização de Spence (1973) é utilizado em dois artigos para refletir a Comunicação de características únicas para públicos-alvo em mercados imperfeitos.
ESPECIALIZAÇÃO **- ser referência em alguma área, domínio de conhecimento ou área de atuação**	*divulgar numa diversidade de canais de média o trabalho consistente com a marca e valores pessoais; ganhar experiência e presença nas áreas onde a marca é "fraca"; promover e comercializá-la com frequência e consistência; fazer escolhas conscientes relativas às pessoas às quais se associa; construir uma rede forte; entregar a promessa de marca;
AUTENTICIDADE **- ser uma marca única, autêntica e transparente**	*"destaca-se o que o indivíduo já é, o que pode fazer por outrem", trata-se de comunicar as características e diferenciais a um determinado público – onde é possível atribuir qualidades e benefícios –, ao contrário do branding de produtos e serviços. Marca pessoal é, portanto, "a permissão para ser autêntico", para o efeito, importa apurar uma "forma eficiente de esclarecer e comunicar o que faz um indivíduo ser diferente e especial".

Tabela 22: Autoria própria. Os três pilares das Marcas Pessoais
Fonte: Machado et al., 2022

Mas, além dos atributos já comentados, como identidade, posicionamento, imagem, diferenciação, especialização e autenticidade, existem habilidades específicas a considerar, nomeadamente tecnológicas, metacognitivas (reflexivas sobre o próprio pensamento), criativas e críticas (Lorgnier e O'rourke, 2011). Neste contexto, supõe-se que "indivíduos com habilidades digitais superiores capazes de descobrir seus próprios pontos de diferenciação competitiva e transformá-los criativamente em narrativas e imagens atraentes, têm maiores chances de sucesso profi ssional e pessoal se atuarem de forma estratégica e socialmente adequada". Em última instância, esclarecem, que o que se pretende "é que o indivíduo tenha reputação de credibilidade" (Machado et al., 2022, p. 156), como já referido anteriormente. A perceção das MP evolui, então, para o conjunto de emoções que se criam na mente das pessoas com as quais se interage. Percebe-se a existência de vários pontos em comum nas definições apresentadas – sendo que a maioria destaca dois pilares principais: a proposta de valor da pessoa e a conexão com os outros. Ambos consubstanciados pela Comunicação.

> Entretanto, com o uso ampliado dos media sociais por quase toda a sociedade, essa postura chegou até às 'pessoas consideradas comuns', que também identificaram a necessidade de maior critério para comunicar sua marca para a rede de relacionamento, baseado em mais estratégia e consistência. (Sheperd, 2005, p. 154)

Em face ao crescimento de evidências no meio científico que reconhecem que as pessoas podem ser uma Marca (por exemplo, Arruda, 2009; Chen, 2013; Kaputa, 2005; Gandini, 2016; Molares-Cardoso, 2016; Schawbel, 2011), o presente estudo considera, assim, um novo conceito emergente na literatura de Marketing orientado para a prática, explorado por vários profissionais em várias áreas, entre as quais desportistas, políticos, empresários e músicos, nomeadamente.

As MP derivam do mesmo conceito básico de desenvolvimento de produtos e de estratégias promocionais transformado em desenvolvimento pessoal e esforços de auto-promoção (Shaker & Hafiz, 2014; Shepherd, 2005; Zarkada, 2012). Há uma década, Shaker e Hafiz apresentaram um quadro contextual da "construção de Marcas Pessoais online", que abrange as "dimensões da personalidade, identidade da marca pessoal (central e alargada), influência do meio envolvente na criação da identidade no ambiente online, posicionamento e gestão da imagem do indivíduo". Consideram porque consideram que "uma limitação importante da literatura sobre personal branding no facto de servir sobretudo para a consecução de objectivos profissionais e não para objectivos sociais ou relacionais. Assim "o foco na forma como os indivíduos desenvolvem as suas MP no mundo virtual é largamente ignorado, enquanto as prioridades são dadas mais à importância de ter uma Marca Pessoal forte".

Em face a esta lacuna de investigação, visamos dar continuidade ao desiderato dos autores que concentram esforços em descobrir a forma como as pessoas podem amadurecer a identidade da marca utilizando a plataforma online e posicionando a imagem através de uma divulgação genuína.

> A Marca Pessoal tornou-se uma importante tarefa de *marketing* para as pessoas comuns e acelerou nos sites de redes sociais da Web 2.0. (Sheperd, 2005, p. 154)

O *branding*, anteriormente responsável pela gestão de produtos e serviços, passa a ser estendido à pessoas, salientando os aspetos diferenciadores, diante de concorrentes e de seguidores. Ou seja, gera reputação de credibilidade e permite atingir um novo nível junto do crescimento da internet, onde se identifica a necessidade de gerenciar identidades online, atendendo às formas como as pessoas querem se posicionar e se comunicar com os seus círculos profissionais e sociais. A proliferação da internet resulta, então, na criação de novos espaços sociais e de Marketing, originando novas formas de interação e de formação de identidade (Ozuem et al., 2008). Podemos conceber que as MP sintetizam, assim, a forma

como as pessoas se apresentam e a maneira como são vistas pelos outros, estando estreitamente relacionadas com a capacidade de criar laços emocionais através das relações humanas que são estabelecidas – por via da Comunicação.

Consequentemente, Molares-Cardoso e Montero Campos (2018) entendem que os pilares responsáveis pela construção das MP são a "visibilidade", a "perceção", a "autenticidade" e a "singularidade". Por seu turno, os elementos que as compõem são a "aparência física", o "comportamento", as "mensagens enviadas", o "networking", o tipo de "relacionamento" que se estabelece com os outros, bem como a presença na internet. Molares-Cardoso et al. (2019) concebem a MP como o resultado de um processo de análise cujo objetivo é o de alcançar uma presença que permita criar uma conexão com o público. Jiménez-Morales (2016) e Xifra Triadú (2007) entendem que faz parte de qualquer plano de RP e referem que a sua execução obedece a algumas etapas, por via da implementação de uma estratégia de *personal branding*. Segundo Chavarria e Ruiz (2012) e Recolons (2014), cada pessoa deve ser capaz de descobrir quem é, o que pode oferecer e através de que meios deve comunicá-lo.

Ora, Molares-Cardoso et al., 2019 – convocando diferentes teorias de como desenvolver um plano de MP (Khedher, 2015; Molares-Cardoso, 2017; Philbrick & Cleveland, 2015; Rampersad, 2008) –, sintetizam três etapas, que variam do interior para o exterior da pessoa: (1) conhecimento e autoavaliação: instrospeção, análise de crenças, valores e princípios, habilidades, competências e as motivações; (2) estratégia e diagnóstico: diagnóstico interno, no qual são definidos a visão, a missão, a mensagem, os objetivos, os públicos, o posicionamento e um plano de ação; (3) Comunicação e conexão: definição dos meios e canais (online e offline), responsáveis por comunicar as mensagens e por lhes atribuir visibilidade. Consequentemete, entendem que o valor de uma MP reside, igualmente, no conjunto de reações que uma pessoa provoca junto do público com o qual se relaciona. Nesta perspetiva, Jiménez-Morales (2016) considera que se trata de uma ferramenta dentro das RP – que se desenvolve com base num planeamento estratégico – e que promove a criação de um fluxo de Comunicação capaz de impulsionar um posicionamento. Com base na definição fornecida por Ottovordemgentschenfelde (2017), MP é um conjunto de características de uma pessoa (atributos, valores, crenças) vertidas na narrativa e imagens diferenciadas, com o intuito de estabelecer vantagem competitiva na mente do público-alvo. A propósito, também Machado et al., (2022, p. 154) identificam dois grandes direcionadores para MP: (a) "definições de autoapresentação", que incluem palavras como "impressão", "reputação", "imagem" e "identidade", associando a Marca Pessoal à forma como terceiros veem uma pessoa; (b) "definições de Marketing", que usam palavras como "produto", "valor agregado" e "diferenciação", comparando o processo de MP ao do produto, mediante os princípios de Marketing.

Parece imperativo mostrar o estilo de vida às pessoas com as quais se estabelecem conexões – seguidores, amigos virtuais, figuras públicas, nomeadamente. Uma forma de viver online moldada por hábitos que tendem a ser editados e replicados. Um cenário real: procuramos estar mais com a família e amigos, estamos implicados com questões ambientais, atentos a problemáticas de saúde mental, praticamos desporto e atividades ao ar livre. Vivemos ligados espiritualmente a uma dimensão superior, somos voluntários, temos animais de estimação, lêmos mais livros e ouvimos música, gostamos do pôr do sol e adoramos viajar e conhecer "espaços instagramáveis" – e tudo isto, para ser real, tem de ser partilhado virtualmente, pois, "de nada adianta estar num lugar, seja ele qual for, e não poder contar que ali esteve" (Ferrari et al., 2022, p. 4).

> Somos como muitas pessoas, mas não somos como nenhuma. (Brian Little, 2016) [4]

Os cenários de representação online são cuidadosamente montados, as casas digitais são meticulosamente decoradas – e governadas – para criar a imagem desejada. "O mundo transformou-se num só local e a capacidade humana de comunicar é, hoje, ilimitada – e muito mais acessível" (Gomes, 2010). As pessoas estão a criar as suas MP e isto acontece em apenas três décadas. Quando a mudança vem de forma tão acelerada, a incerteza sobre as tendências e as habilidades necessárias impulsionam a ciência.

> Esse novo espaço público, o espaço em rede, situado entre os espaços digital e urbano, é um espaço de Comunicação autónoma. (Castells, 2012/2013, p. 16)

Assim, num *habitat* naturalmente online, algumas pessoas comunicam diária e intencionalmente a sua visão, missão, propósito de vida, nomeadamente, e, algumas, a sua privacidade – com vista a ocupar um espaço mediático (sobrelotado) que facilite a ligação direta a uma comunidade de seguidores e, em última instância, construir as suas MP. Outras, com necessidades, dores, desejos e sonhos para concretizar, hão-de ser atraídas, convertidas a membros da tribo e a fãs, para depois ocuparem o espaço mais restrito de clientes e algumas, mesmo, de prescritoras.

A CE parece impulsionar a vida de (algumas) pessoas, cada vez mais motivadas para evidenciar características diferenciadoras, através da Comunicação com as suas redes de relacionamento: criam um posicionamento diferenciador da sua proposta de valor no mercado de trabalho, com objetivo de atrair, criar relação, obter credibilidade e reputação. Importará compreender como é que as MP estão a ser criadas e geridas através da Comunicação, por exemplo, nos média sociais. Desta forma, com acesso a novo conhecimento, as pessoas poderão equacionar os prós e contras de escolherem posicionar-se intencional e consistentemente, com o objetivo de alcançarem reputação de credibilidade e o de promoverem empregabilidade, por exemplo.

[4] https://www.ted.com/talks/brian_little_who_are_you_really_the_puzzle_of_personality

A pluralização dos universos digitais e mediáticos concorre para a posição de reconhecimento e de destaque – influência – que certas pessoas estão a assumir e que nos importa testar cientificamente. Procurámos conhecer teorias, modelos e estratégias de Comunicação utilizados por pessoas-marca extraordinárias, com vista a identificar novas narrativas de CH e vasos comunicantes onde ocorrerão novos rituais de convergência. Procurámos, na verdade, atualizar fundamentos e tendências que possam contribuir para uma compreensão das especificidades em curso nos ecossistemas da CH e das MP, por meio da CE e do ADN das MP.

2.2. A Transformação Digital

O surgimento de novos mecanismos de autoidentidade – que são constituídos pelas organizações da modernidade, mas que também as constituem –, motiva a ideia de que a pós-modernidade se afigura tanto como sequência quanto mudança na humanidade. Ora, aqui chegados, adotamos uma abordagem sistemática para coligir o conhecimento da literatura revista, pontuando um recorte de mudanças, tendências, motivações, processos e resultados que supomos conducentes às MP. Começamos por fixar uma coletânea de ideias: (1) movimentos sociais originam diversas questões que as separa em grupos menores e em minorias que clamam por mudanças; (2) prevalecem processos de formação inconsciente das pessoas; (3) o simular torna-se uma tendência, possuindo um significado bem específico; (4) vigoram processos de construção resultantes das experiências pessoais; (5) as pessoas vivem a sua identidade fragmentada e descentralizada – as pessoas-marca fazem as suas próprias histórias com as ferramentas e as condições, em constante evolução; (6) a projeção-identificação resulta da confluência entre dois momentos: o estado subjectivo – nascente, fluído – e a coisa mágica – a identificação é tomada à letra; (7) certas pessoas assumem-se como agentes emissores da Comunicação, à mercê de significados suplementares de tais códigos, sobre os quais nem sempre exercem um controlo efetivo; (8) emergem fenómenos de Comunicação eminentemente *soft*, marcada pelos fluxos constantes e pela quebra do tempo, seja pela tecnologia que proporciona toda a mobilidade, seja pela rapidez da troca de informações e de tomadas de decisão; (9) muitas pessoas vivenciam uma fadiga do desenvolvimento e uma consciência geral de que o crescimento económico continuado só valerá a pena se melhorar ativamente a qualidade de vida da maioria; (10) predomínio de certas imagens, com poder de gerar participações afetivas e emoções que modelam uma nova sensibilidade (v. Baudrillard, 1981/1991; Giddens, 1991, 1990/1994; Morin, 1956/1980; Hall, 1996/2006; Martins, 2011). Focamo-nos nas tendências tecnológicas e sociais que conduzem as ações comunicacionais das pessoas-marca, porquanto vários pesquisadores as associam ao surgimento das MP.

É aceite que a divisão geracional e as novas escolhas de estilo de vida contribuem para a

necessidade de autopromoção, tanto no trabalho como na vida privada. A construção de uma imagem pública, antes uma prerrogativa das celebridades, parece estar no século XXI ao alcance da pessoa comum; considerando o consumo de média sociais, as pessoas amadoras estão a adotar as redes sociais para fins de MP, ainda que diferentes culturas apresentem graus variados de apreciação das suas práticas (Chen, 2013; Eagar & Dann, 2016; Harris & Rae, 2011). É possível sistematizar os motivadores associados às pessoas-marca: pessoais e relacionados à função, para explicar o porquê, o como e por que razão as pessoas se envolvem em atividades de MP (Na Tabela 23).

MOTIVAÇÕES PESSOAIS	Movidas pela necessidade de uma reputação pessoal positiva, de autoestima, de pertença e desejo por recompensas, certas características e competências pessoais – atributos, valores, tecnológicas, metacog- nitivas, criativas e críticas – tornam mais fácil ou mais difícil as pessoas se engajarem na MP. As pessoas com competências digitais superiores, que são capazes de descobrir os seus próprios pontos de diferenciação competitiva e de os transformar criativamente em narrativas e imagens convincentes, ao mesmo tempo que o fazem de forma estratégica e socialmente adequada, pelo que têm maiores probabilidades de sucesso profissional e pessoal. Os capitais culturais e sociais determinam o esforço necessário e a eficácia do processo (v. Gorbatov et al., 2018; Lorgnier & O'Rourke, 2011; Khedher, 2015; Pihl, 2013; Zinko & Rubin, 2015).
MOTIVAÇÕES FUNCIONAIS	Os requisitos da MP são relacionados com as expectativas e/ou limitações de funções, profissões e de setores específicos (v. Amoako e Okpattah, 2018; Brems et al., 2016; Bridgen, 2011; Bruns, 2012; Gorbatov et al., 2018; Green, 2016; Hanusch & Bruns, 2017; Harris & Rae, 2011; Hedman, 2020; Holton & Molyneux, 2017; López-Meri & Casero-Ripollés, 2017; Molyneux, 2015; Ottovordemgentschenfelde, 2017; Schultz & Sheffer, 2012; Sturdy & Wright, 2008; Vallas & Christin, 2018).

PROCESSOS DE MARCA PESSOAL	São discutidos diversos modelos na literatura revista por Gorbatov et al. (2018) a respeito do processo de MP, com um total de 29 artigos. Alguns pesquisadores citam modelos da literatura popular, como o "extrair, expressar e exalar" de Aruda (Chen, 2013, p. 334), ou o modelo de três etapas de McNally e Speak: "(1) identifique as áreas onde suas competências são importantes; (2) examine os seus padrões e valores; (3) defina o seu estilo" (Gander, 2014, p.101). Brooks e Anumudu (2016) examinam o modelo de 10 etapas usado pela consultora Price Waterhouse Coopers para ensinar MP. Com base na análise dos artigos revistos (por exemplo, Brooks & Anumudu, 2016; Chen, 2013; Gander, 2014;) Gorbatov et al. (2018) destacam cinco processos principais envolvidos nos diversos modelos de MP: (1) autoconsciência; (2) análise e posicionamento de necessidades; (3) construção de arquitetura de marca; (4) autorreflexão e feedback; (5) criação de sentido. **(1) autoconsciência, introspeção e habilidades críticas**, são vistas como essenciais para a descoberta do eu interior, uma combinação de autoidentidade, valores e crenças pessoais, autoimagem e de objetivos pessoais. A autodescoberta é a primeira tarefa mais comum de MP, será a etapa inicial do processo de MP (v. Cederberg, 2017; García Montero et al., 2014; Kucharska, 2017; Lorgnier & O'Rourke, 2011; Philbrick & Cleveland, 2015); **(2) análise e posicionamento de necessidades**, atendendo à existência de duas abordagens diferentes – uma orientada para o consumidor, defendendo ignorar o verdadeiro eu e focando apenas nas necessidades do público-alvo, e outra que aconselha a desenvolver os pontos fortes pessoais –, percebe-se a defesa de uma consenso através do envolvimento na autorreflexão em relação ao público-alvo e aos concorrentes, pro- curando a aplicabilidade de conceitos de Marketing à MP em termos de foco no público-alvo e nas escolhas da estratégia de posicionamento

	correta. A necessidade de diferenciação ou singularidade é destacada na medida em que as estratégias podem ser específicas para vários campos e funções, pelo que a especialização e a revelação de pistas publicamente visíveis e a interação com o público são estratégias-chave de MP, ao permitirem a gestão de impressões afiguram-se um veículo para posicionar a MP, o que pode ser alcançado através de uma combinação de estratégias online e offline – a marca é inevitável quando se participa de um ambiente online (v. Cederberg, 2017; Chen, 2013; Gander, 2014; Khedher, 2015; Labrecque et al., 2011; Parmentier & Fischer; 2012; Shepherd, 2005): **(3) construção de arquitetura de marca**, sugere duas facetas do construto imagem profissional: (a) ima- gem profissional desejada e (b) imagem profissional percebida; em linha verifica-se que uma MP compreende dois elementos principais: o Eu idealizado é concetualizado a partir da forma como as pessoas se percebem de acordo com valores e necessidades internas; o Eu desejado como a forma como elas desejam ser percebi- das pelo seu público-alvo. (v. Alvesson et al., 2008; McCall & Simmons, 1966/1978; Roberts, 2005; Sveningsson & Alvesson, 2003). A identidade desejada e a identidade percebida terão todas as características da imagem da marca e derivadas do Marketing: atributos, atitudes, benefícios (Keller, 1993) e personalidade (Aaker, 1997), Manai e Holmlund (2015) referem-se a: núcleo da marca, composto pela identidade central (educação, habili- dades, personalidade, valores, experiência, entre outros.), identidade estendida (habilidades, atitudes, aspetos culturais, nomeadamente.) e proposta de valor (funcional, emocional, auto-estima), benefícios expressivos e de relacionamento). Assim, considerando a MP como aquisição de reputação, resulta importante incentivar os estudos orientados para identidade percebida (v. Cederberg, 2017; Gandini, 2016; Gorbatov et al., 2018). Criar uma MP é, portanto, semelhante ao que Ibarra e Petriglieri (2010, p. 13) descrevem como "jogo de identidade", "a elaboração e o julgamento provisório de possíveis Eus imaturos (ou seja, ainda não elaborados)"; **(4) autorreflexão e *feedback***, são processos que permitem fazer a manutenção das MP, garantir relevân- cia, força e competitividade; ambos visam a obtenção de informações, sendo o primeiro interno e o segundo externo e sao tidos como peças integrantes do processo, porque encorajam os atores a envolverem-se numa auto-avaliação cuidadosa e crítica sobre os seus pontos fortes e fracos relativos, o que é consistente com a investigação sobre selfies narradas. Assim, procurar a confirmação de autoconceitos positivos e negativos é um comportamento humano natural, baseado na teoria da autoverificação (v. Eagar & Dann, 2016; Gioia et al., 2014; Khedher, 2015; Wee & Brooks, 2010).
PROCESSOS DE MARCA PESSOAL	O ambiente da Web 2.0, onde ocorrem muitas ativações e atividades de MP, pressupõe uma interação bidirecional que inclui receber feedback e que se afigura essencial para a autoconsciência (v. Holton e Molyneux, 2017; Labrecque et al., 2011); **(5) criação de sentido**, as pessoas têm uma necessidade crescente de construir as suas identidades pro- fissionais, à medida que os ambientes de trabalho se tornam descontextualizados, como consequência dos avanços tecnológicos. O propósito de uma MP é construir uma identidade que associe emoções e perceções específicas a uma pessoa e, ao mesmo tempo, permita gerir essas perceções com sucesso. Dito por outras palavras, as pessoas dão sentido ao seu ambiente através da sua identidade. Uma vez que a identidade é uma coleção de significados atribuídos a uma pessoa por si própria e pelos outros, a carreira inteligente coloca sobre as pessoas o ônus de dar sentido a esses significados. Pelo que tanto as pessoas-marca como os alvos dos seus esforços de MP se envolvem num processo recíproco de criação de sentido. Acriação eficaz de senti- do, a busca de feedback, a autorreflexão e uma maior autoconsciência levam à minimização da lacuna entre o Eu desejado e a identidade percebida, resultando numa MP mais forte e mais coerente (v. Brooks & Anumudu, 2016; Cederberg, 2017; Gecas, 1982; Gioia et al., 2014; Gorbatov et al., 2018; Walsh & Gordon, 2008);

RESULTADOS DE MARCA PESSOAL	Embora muitos estudiosos posicionem a MP como uma estratégia de sucesso na carreira (Brooks & Anumudu, 2016; Parmentier et al., 2013), Gorbatov et al. (2018, p. 10) verificam que "os resultados de Marca Pessoal são multifacetados e não lineares. Cinquenta e um artigos identificaram especificamente os resultados". Labrecque et al. (2011), reconhecem a importância da motivação profissional e observam que também pode ser usada em amizades ou meramente na autoexpressão. Rangarajan et al. (2017) sugerem uma lista de me- didas tangíveis e intangíveis da eficácia de uma MP em ambiente empresarial, que sistematizam os resultados em três categorias: individuais (intrínsecos ou extrínsecos) e organizacionais: **(a) intrínsecos**, resultam da análise de 18 artigos. Um dos resultados é o de desenvolver maior reflexividade (Khédher, 2015). A MP eficaz requer autoconsciência, procura de feedback e criação de sentido, o que leva à reflexividade na tentativa de posicionar a auto-identidade no ambiente social. Alguns outros resultados intrínsecos especificamente men- cionados são a motivação, credibilidade e influência (Ward & Yates, 2013), auto-realização (Gandini, 2016) e novas habilidades de autopromoção (Edmiston, 2014). Em linha com Chen et al. (2004), levantam a hipótese de que a marca potencia mais momentos de autoavaliação, consequentemente, de autoestima e de autoefi- cácia; **(b) extrínsecos**, denotam promoção da carreira profissional ou potenciadores de criação de algum tipo de capital social – poder e influência (Hanusch e Bruns, 2017; Ward & Yates, 2013; Zinko & Rubin, 2015), visibilidade aprimorada (Jaring & Back, 2017; Lee & Cavanaugh, 2016) ou prestígio (Milovanović et al., 2015); diferenciação como um resultado que poderia permitir uma conexão com o público-alvo (Brems et al., 2016), promoção de tratamento preferencial face aos que competem pelos mesmos recursos (Parmentier et al., 2013); resultados monetários, (Hearn, 2008, p. 198); **(c) organizacionais**, apesar da visão predominante do ponto de vista do benefício para as pessoas, a ligação da MP de colaboradores ao desempenho organiza- cional é relevante: (a) previsibilidade quanto ao comportamento das pessoas; (b) beneficio de reconhecimento refletido; (c) sinalização organizacional. Tal parece aplicar-se não apenas a CEOs ou figuras proeminentes em partidos políticos mas também a qualquer colaborador, já que a MP promove a ideologia da empresa (v. Chen & Chung, 2016; Kucharska & D□browski, 2016; Malhotra & Malhotra, 2016; Neale et al., 2008; Sturdy & Wright, 2008; Vosloban, 2012; Zinko & Rubin, 2015).

Tabela 23 : Tendências, motivações, processos e resultados de Marca Pessoal

Fonte: Gorbatov et al., 2018, pp. 8-11

Estamos a pensar que as pessoas-marca, além de deterem a informação, donas de poder, "conseguem controlar o tempo ao seu favor e podem assim, quando quiserem, escolher o melhor país onde podem gerar consumo, diminuir custos de produção e crescer o seu domínio" (Molica, 2023, p.8). E, até, que possam resultar dos momentos em que uma certa projeção alienada se coisifica, nos quais acreditarão na própria metamorfose. Assim, advogamos que as MP serão motivadas por fatores pessoais e outros relacionados às funções que desempenham. Em linha, assumimos uma compilação de evidências que podem ajudar a expandir a análise teórica em curso – relacionadas com motivações pessoais, funcionais e os respetivos processos envolvidos.

Assim, no que diz respeito a motivações pessoais, assume-se uma certa inevitabilidade dos capitais culturais e sociais deter- minarem o esforço necessário e a eficácia do processo comunicativo das pessoas-marca (Khedher, 2015), a busca de autoestima, necessidade de pertença e de desejo por recompensas – de reputação pessoal positiva (Zinko & Rubin, 2015) – , consideramos que certas características pessoais como os atributos e os valores contribuirão para que mais facilmente as pessoas se comprometam na MP e concorram para o alinhamento, o impacto e a eficácia (Pihl, 2013) e a necessidade de um conjunto de competências específicas – tecnológi- cas, metacognitivas, criativas e críticas – por parte das pessoas de marca (Lorgnier & O'Rourke, 2011), que possuirão competências digitais avançadas que facilitarão a descoberta dos seus próprios pontos de diferen- ciação competitiva e a possibilidade de os transformar criativamente em narrativas e imagens convincentes, de forma estratégica e socialmente adequada, pelo que têm maiores probabilidades de sucesso profissional e pessoal (Gorbatov et al., 2018).

Já no que se refere a motivações funcionais, e consubstanciando nas relações entre os requisitos das MP com as expetativas de funções e de setores específicos, orientamo-nos para a ideia de que as profissões atuais exigem a autopromoção através das MP (Bridgen, 2011; Harris & Rae, 2011) e que certas atividades específicas com maior grau de transparência, como o desporto (Green, 2016) ou o jornalismo (Brems et al., 2016; Holton & Molyneux, 2017; Ottovordem- gentschenfelde, 2017; Vallas & Christin, 2018), são mais propícias a incentivar a criação de MP; do ponto de vista organizacional, a adoção de um modelo empresarial pode apoiar a MP (Sturdy & Wright, 2008) e as em- presas que investem na MP dos seus colaboradores podem obter benefícios financeiros substanciais (Amoako & Okpattah, 2018); Brooks e Anumudu (2016) examinam o modelo de 10 etapas usado pela consultora Price Waterhouse Coopers para

ensinar MP; assumimos as conclusões de que as pessoas-marca pertencem a indústrias ou desempenham funções que conduzem a um envolvimento comunicativo particular que poderá transformar as pessoas em MP.

Por fim, tomamos de empréstimo os processos principais envolvidos na criação de MP: (1) autoconsciência; (2) análise e posicionamento de necessidades; (3) construção de arquitetura de marca; (4) autorreflexão e feedback; (5) criação de sentido. Verificamos, em particular, potencial interesse de teste na construção da arquitetura e na criação de sentido, mas vamos pontuar os cinco processos, porquanto reconhecemos que se tratam de aspetos interligados e potencialmente pertencentes a um sistema de Comunicação das pessoas-marca.

A autoconsciência, introspeção e habilidades: a descoberta do eu interior (Lorgnier & O'Rourke, 2011) resulta da combinação de autoidentidade, valores e crenças pessoais, autoimagem e objetivos pessoais (Kucharska, 2017) – a autodescoberta é comumente aceite como a primeira tarefa mais comum de MP, pelo que a autoconsciência é tida como a etapa inicial do processo (Cederberg, 2017; García Montero et al., 2014; Philbrick e Cleveland, 2015).

A análise e posicionamento de necessidades; verifica-se a aplicabilidade de conceitos de Marketing às MP no que respeitam ao foco nos públicos-alvo e às escolhas das estratégia adequadas de posicionamento comunicativo (Shepherd, 2005); o que vale por verificar o reconhecimento a necessidade de diferenciação ou singularidade das pessoas-marca (Cederberg, 2017; Chen, 2013; Gander, 2014) e, por outro lado, a otimização de estratégias que se afiguram específicas para vários mercados. Assumimos que a especialização, a re- velação de pistas comunicativas publicamente visíveis e a interação com os seguidores são estratégias-chave de certas MP (Parmentier & Fischer, 2012). Continuamos a colocar a hipótese de se estar a verificar uma mutabilidade na CH, por via da CE das MP. Aceitamos que a gestão de impressões é o veículo para posicionamento, através de uma combinação de estratégias de Comunicação online e offline e supomos que são inevitáveis quando se participa de um ambiente online e, por outro lado, que as narrativas digitais ganham destaque como mecanismos poderosos de sinalização do valor das pessoas de marca no mercado (Jones & Leverenz, 2017; Khedher, 2015; Labrecque et al., 2011).

A construção de arquitetura de marca: a criação das MP é um processo semelhante a um "jogo de identidade", "a elaboração e o julgamento provisório de possíveis Eus imaturos (ou seja,

ainda não elabora- dos)" (Ibarra & Petriglieri, 2010, p. 13). Se atendermos a Gandini (2016), nomeadamente, e relevarmos a questão da aquisição de reputação por parte das pessoas-marca, estamos a compreender o conceito de MP tanto no prisma do Eu desejado (o que pretendem projetar para os seguidores), quanto da identidade percebida (a reação desse público ao Eu desejado). atendemos à existência de duas facetas do construto imagem profissional: (a) imagem profissional desejada; (b) imagem profissional percebida e, em linha com Roberts (2005), verificamos que as MP compreendem dois elementos principais: o eu desejado e a identidade percebida. Enquadra-se o Eu desejado das pessoas de marca através da abordagem dinâmica para estudar a identidade (prossional, nomeadamente) – com base na forma como desejam ser percebidas pelos seguidores – e o Eu idealizado a partir da forma como as pessoas de marca se percebem a si próprias, de acordo com os valores e as necessidades internos (Alvesson et al., 2008; McCall & Simmons, 1966/1978; Sveningsson & Alvesson, 2003). Aceitamos que as identidades desejada e percebida das pessoas-marca convocam as características da imagem da marca e as derivadas do marketing, como atributos, atitudes, benefícios (Keller, 1993) e personalidade (Aaker, 1997). Em linha com Manai e Holmlund (2015), importa-nos considerar que o núcleo das pessoas-marca possa ser composto pela identidade central (educação, habilidades, personalidade, valores, experiência, entre outros), identidade estendida (habilidades, atitudes, aspetos culturais, nomeadamente) e as proposta de valor (funcional, emocional, auto-estima, benefícios expressivos e de relacionamento) e, com base nisso, aferir como é que cada uma delas é expressa do ponto de vista comunicacional;

A autorreflexão e o *feedback* remetem para os dois processos associados à manutenção das MP porquanto podem ser garante de relevância, força e competitividade e visam a obtenção de informações, sendo a primeira do foro interno e o segundo externo. Tal como Khedher (2015), vêmo-los como peças integrantes. Reconhecemos os benefícios que Wee e Brooks (2010, p. 47) destacam, porquanto "as estratégias de Marca Pessoal visam claramente desenvolver a reflexividade porque encorajam os atores a envolverem-se numa auto-avaliação cuidadosa e crítica sobre os seus pontos fortes e fracos relativos". Percebemos que são consistentes com a investigação sobre *selfies* narradas (Eagar & Dann, 2016), que evidencia que o simples ato de as publicar pode envolver um certo grau de reflexividade e de autoverificação (Gioia et al., 2014). Aqui chegados, aceitamos que o ambiente da Web 2.0, onde ocorrem muitas ativações e atividades comunicacionais das MP, pressupõe uma interação bidirecional que inclui receber feedback (Holton & Molyneux, 2017). E consideramos, mesmo, o feedback essencial para fechar

a lacuna entre o Eu desejado e a identidade percebida, porquanto se afigura essencial para o processo de Comunicação das pessoas de marca.

Por fim, a criação de sentido. Uma vez que a identidade é uma coleção de significados atribuídos a uma pessoa, por si própria e pelas outras, as MP poderão tender a colocar sobre algumas pessoas o ônus de dar sentido a esses significados. Daqui resultarão iniciativas com os seguidores que se envolvem, são orientadas e orientam a Comunicação através da sua identidade (Cederberg, 2017; Gecas, 1982; Gioia et al., 2014; Gorbatov et al., 2018; Walsh & Gordon, 2008).

Nestes processos de autoconsciência, procura de feedback e de criação de sentido, tendem a verificar-se como resultados pessoais a autoavaliação, autoestima, motivação, credibilidade, influência, auto-realização, novas habilidades de autopromoção, autoeficácia (Chen et al., 2004; Edmiston, 2014; Gandini, 2016; Gorbatov et al., 2018; Hernez-Broome, et al., 2007; Proost et al., 2010; Ward & Yates, 2013); a promoção da carreira profissional e a criação de capital social – seja poder e influência (Hanusch & Bruns, 2017; Ward & Yates, 2013; Zinko & Rubin, 2015), visibilidade aprimorada (Jaring & Back, 2017; Lee & Cavanaugh, 2016), prestígio (Milovanović et al., 2015), diferenciação (Brems et al., 2016; Parmentier et al., 2013) e monetização "a função do self de marca é puramente retórica; o seu objetivo é produzir valor cultural e, potencialmente, lucro material" (Hearn, 2008, p. 198).

> As táticas de integração são utilizadas para evocar a atração ou o gosto interpessoal, enquanto as táticas de autopromoção se destinam a chamar a atenção para as qualidades positivas de umapessoa, os seus planos futuros ou as suas realizações passadas. (Proost el al., 2013, p. 2156)

Concebemos um conjunto específico de considerações às questões éticas e sociais, porquanto se verifica que os estudiosos tendem a debater a natureza ética do *self* nas carreiras contemporâneas, independentemente das definições, teorias ou modelos em apreço. Assim, tomamos de empréstimo três direções desse debate: (1) mercantilização do Eu; (2) indefinição da linha entre a vida pessoal e profissional; (3) ensino da MP, que passamos a examinar com mais detalhe. Subscrevemos duas hipóteses de Gorbatov et al. (2018, p. 11- 12) – a de que as profissões que são mais dependentes dos média sociais e das tecnologias da Web 2.0 exigem

um maior grau de MP; bem como a de que as MP sejam menos necessárias para campos mais tradicionais –, o que é consistente com a pesquisa no ambiente empreendedor (Gandini, 2016; Pihl, 2013). E consideramos Pihl (2013), que verifica na literatura popular um incentivo para que todas as pessoas aprofundem as suas MP, ainda que ofereça poucos conselhos sobre como lidar com dilemas que decorrem da incapacidade de certas pessoas para administrar uma multiplicidade de identidades. O último ponto ético relacionado à proteção do espaço privado é o da divulgação de informações privadas. Marwick e Boyd (2011) descobrem que os usuários de redes sociais agem dentro da suposição de que os seus públicos imaginados são limitados, enquanto, na realidade, o ciberespaço é ilimitado. Labrecque et al. (2011) referem-se a uma pressão dialética entre a necessidade de se expor para se autopromover e a necessidade de controlar o próprio conteúdo e os limites pessoais.

> Ensinar a Marca Pessoal também é um ponto de preocupação. (Gorbatov et al., 2018, p. 12)

Fortes evidências apontam a autorrealização como impulsionadora de um novo enquadramento social orientado para as pessoas-marca, de que é exemplo a afirmação das MP. A proliferação dos média sociais altera definitivamente a forma como algumas pessoas pensam e exteriorizam as suas atividades, como comunicam com os seus públicos-seguidores, para se darem a conhecer, impulsionarem a sua reputação e para faturar, em última instância. Habitando um mercado competitivo à escala global, profissionais tendem a construir convenções narrativas próprias que lhes conferem um alcance orgânico e uma importância singulares. Não só enquanto atores generalizadores do *infotainment*, mas como agentes promotores de conhecimento, de entretenimento e, também, facilitadores de oportunidades. Em linha com Deuze (2011), Holton e Molyneux (2017) e com Pera et al. (2016), atendemos aos conceitos de autocriação, mediação, conectividade global e disponibilidade para estudar os princípios que regem a vida das MP nos e através dos média. Uma dimensão de tal forma que, para Machado et al, (2022), grande parte das pessoas as consideram principais fontes de informação, conhecimento, entretenimento, mas sobretudo, como meio de Comunicação, através de inúmeras plataformas.

2.3. Os *CEOs*, *Marketeers* e RP das suas Próprias Marcas

Estamos a estudar um fenómeno de reconfiguração levada a cabo por pessoas-marca na Comunicação, potenciada pela relevância dos conteúdos produzidos. Uma vez que a internet é o

canal por excelência da mediatização, onde acontece a Comunicação, estas podem criar os seus próprios conteúdos quando e como quiserem e o seu alcance orgânico vai mais além, podem dar opinião, responder, perguntar, elogiar e ser elogiadas – e/ou criticadas –, sugerir subscrição e, mesmo, vender. Cada uma tem a possibiliade de identificar as suas caraterísticas distintivas, os seus atributos, os seus pontos fortes e de os colocar ao serviço do mercado. Uma pessoa-marca define-se, portanto, pelos projetos que realiza em contexto profissional, tudo o que faz comunica o valor e o caráter da sua MP.

Encontramos literatura diversa sobre o estudo das MP dos *CEOs*, numa coletânea de autores. Ainda no século passado, Liberatore e Titus (1990) admitem que um *CEO* pode ser crítico para sustentar um estilo e um papel de gestão empresarial. Miller e Droge (1986) remetem para a forte influência exercida nos processos e nas estruturas de tomada de decisão de uma organização. House (1999) sublinha o desempenho dos membros individuais de uma organização, Reinganum (1985) e Thomas (1988) dão primazia ao desempenho organizacional. Schein (1985/1992) destaca que os valores pessoais e empresariais de um *CEO* têm uma provável influência na cultura empresarial interna e externa. Citados por Chen e Chung (2016), Hambrick e Fukutomi (1991), já haviam destacado as capacidades tradicionais de gestão, de coordenação de comportamentos dentro de um modelo apropriado e consistente; de estabelecimento da visão e de inovação. Hamel e Parahalad (1996, p. 309) já tinham apelidado o *CEO* como "o líder e principal gestor de uma empresa, que orienta esta operação funcional". Hart e Quinn, em 1993, sugeriam que um *CEO* deve ser um fixador de visão, motivador, analisador e *taskmaster*.

Na viragem de milénio, as MP são estudadas sob o prisma *branding* de liderança e relações que as pessoas experimentam com o *CEO*. É comumente aceite que a MP pode revelar a competência, o padrão e o estilo de um líder. Argumenta-se que pode refletir os valores centrais, as paixões e as competências de uma pessoa, que tem a posição mais sénior. Seja de responsável pela gestão e representação da organização, mas também de modelo e, por outro lado, atua em nome da organização e considera os *stakeholders* – como se de um guardião se tratasse. Entende-se a importância de considerar as rotinas comunicacionais dos *CEOs* como referências de liderança e de reputação, porquanto são tidas como criadoras de valor para o cliente e para a própria empresa, consequente às políticas estratégicas decretadas e executadas (Alsop, 2004; Atalay, 2013; Chen & Chung, 2016; Ko, 2007; McNally & Speak, 2002/2011; Ranft et al., 2006; Resnick et al. 2016; Roffer, 2001; Tekin, 2007; Turk et al., 2012; Whang,

2002; Wang et al., 2011).

Ora, todas estas características peculiares – emergentes no século XX e evidentes na atualidade –, suscitam nos profissionais a necessidade de adaptação quanto às formas e aos conteúdos de se autodivulgarem, seja como candidatos a um empregado, como empreendedores ou com *CEOs* de uma organização.

Em linha, Fetscherin (2015) aponta para o conceito de *CEO* como uma Marca, ao descrever os 4Ps' do *branding mix*: (1) a pessoa (*CEO*), (2) a personalidade, (3) o prestígio (reputação), (4) a performance – e edita uma compilação de artigos que demonstram diversas formas que sugerem como esta *human brand* afeta a organização, também em termos não financeiros: reputação, confiança e estratégia. Chen (2013), Chen e Chung (2016), entre outros, evidenciam a necessidade dos executivos revisitarem as suas MP, com vista a decidir como melhor posicionar as suas competências, conhecimentos e valores dentro do contexto das organizações e em cada estágio de transição. O trabalho de Chen e Chung (2016, pp. 305-324), concretamente, orienta-se para a procura de semelhanças entre as formas como a Marca comercial é construída e aquelas que as MP de *CEOs* podem adotar. Considerando que "existe uma longa história de marcas de produtos e de empresas, e a literatura associada a este tipo de marcas é abundante", no seu estudo *How to mesure personal brand of a business CEO*, os autores caracterizam e desenvolvem uma escala de medição relativamente a uma MP do *CEO*, especificamente na medida e no âmbito do impacto que pode ter sobre o "sucesso comercial de uma empresa e a sua saúde corporativa interna". Para o efeito, foi desenvolvida uma escala para medir os padrões de trabalho, por meio das seguintes dimensões: competência, carisma, personalidade, valores, carácter e qualidades de liderança de um *CEO*. Assim, perspetivando que existe "uma longa história de marcas de produtos e empresas" e que a literatura associada às MP é "copiosa" (Chen & Chung, 2016, p. 306), estudam a relação entre os conceitos de *CEOs* e de MP. Para tal, recorrem aos argumentos de McCracken (1989) e aos de Bendisch et al. (2013), nomeadamente os que sugerem uma forte influência no crescimento de uma empresa, por contribuirem a um nível fundamental para a transmissão de uma imagem de Marca clara do negócio, nomeadamente, atrair empregados valiosos para o seu espaço comercial (Cable & Turban, 2001). Também fortemente ancorados na investigação de Bendisch et al. (2013) – de que as marcas CEO podem ser legitimamente consideradas como marcas –, Chen e Chung recuperam a perspetiva de Arruda (2004, p. 309) de que "um *CEO* é um construtor de visão que dá motivação, traz análises, cumpre as suas funções e determina a direção que a organização

deve seguir. Atalay e Yucel (2013) falam de armas de liderança à disposição do *CEO* para fazer sobressair a sua organização das concorrentes e manter uma posição forte, ou seja, referem-se à visão, estratégia, política financeira, orientação de mercado, bens e cultura organizacional. Chen e Chung (2016, p. 309) consideraram os aspetos referidos como "características de liderança essenciais e indispensáveis que constituem a maior parte da Marca Pessoal de um *CEO*". Consequentemente, definem "a Marca Pessoal de um *CEO* como representando os traços de personalidade individualizados, valores, competência e ética de liderança", que efectivamente o "diferenciam", orientam as suas decisões e permitem "influenciar outros deliberadamente".

Inspirados em Smith e White (1987) e em Naidoo e Ukpere (2012), no que respeita aos fortes efeitos que os *CEOs* têm sobre as organizações, Chen e Chung (2016) concluem ser crucial possuir e utilizar um meio eficaz de avaliar e, assim, medir a MP de um *CEO* – estas medições orientarão, então, a organização nas suas escolhas. Como já aqui referimos, McNally e Speak (2002/2011), Arruda (2004), Montoya e Vandehey (2008) e Close et al. (2011), por exemplo, já haviam estudado a construção e as características das MP; Bendishc et al. (2013) já tinham resumido a Marca de pessoas que se concentram nos construtos da imagem e da reputação. No entanto, poucos tinham descrito, expressa e minuciosamente, as dimensões e a escala das MP de *CEOs*. Quanto aos métodos e processos de estudo, a presente investigação pede emprestada a avaliação que Chen e Chung (2016, p. 310) desenvolvem, em cinco fases, com base na escala de Spector (1991, p.1), que sistematizamos (na tabela 24).

1 – DEFINIÇÃO	**1.1.** Criar uma definição preliminar de MP;
2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	**2.1.** Identificar e ordenar os itens com intervenção de dez especialistas + entrevistar sete especialistas para validade e fiabilidade. Para gerar um conjunto inicial de itens a serem con- siderados para inclusão na escala de medição", foram criados para a escala de medição 102 itens relevantes de MP do *CEO* de uma empresa, com base na revisão da literatura existente e das definições anteriores de pessoal branding: Traços de Personalidade; Valores; Pesquisa de Competência e Liderança. Extraindo de múltiplas áreas de investigação, Chen e Chung (2016) determinaram uma primeira lista de itens a serem incluídos na escala de medição; **2.2.** Ordenar os 102 itens feita por dez especialistas empresariais com considerável ex- periência no campo da gestão. Foi utilizada a técnica de discussão do método Delphi. Pediram aos peritos empresariais que analisassem cada um dos artigos, que isolassem os artigos mais relevantes, e que removessem os artigos não essenciais. 22 artigos foram removidos e forma utilizados os restantes 80 artigos de marca pessoal para um maior aperfeiçoamento; **2.3.** Entrevistas a sete especialistas (quatro professores e três *CEOs* da indústria), para adquirir maior

	validade e fiabilidade no estudo, que contribuiram com a sua experiência ao identificar os itens mais relevantes para um CEO de uma empresa marca. Os peritos aprovaram 70 itens para utilização no estudo;
3- TESTE	**3.1.** Testar a versão inicial da escala a título piloto + completar a arquitetura da escala; **3.2.** Avançar com o questionário inicial (administrado aos participantes no estudo);
4 - RECOLHA E ANÁLISE	**4.1.** Recolher respostas e analisar os principais componentes, com vista a simplificar e a equilibrar a análise;
5- REPETIR	**5.1.** Repetir a realização do inquéiro e o posterior exame da fiabilidade e de validade dos componentes em análise.

Tabela 24: Autoria própria. Medição de dimensões pessoais de Marcas Pessoais

Fonte: Chen & Chung, 2016

Mas, Gorbatov et al. (2018, p. 13) questionam a validade da escala de Chen e Chung (2016) para medir a MP de um *CEO* , por considerarem que falta rigor no processo de desenvolvimento e validação – consequentemente, apresentam um novo modelo e uma nova definição a este respeito. Ao constatarem que 26 dos 100 artigos discutem os antecedentes da MP e 51 se focam nos resultados, enquanto apenas 29 destacam os processos, os autores identificam "lacunas no conhecimento académico sobre Marca Pessoal que necessitam de investigação mais aprofundada". Assim, Gorbatov e colegas evidenciam uma série de questões relacionadas com a veracidade (Hugo, 2007), a portabilidade (Parmentier et al., 2013) e, até, com a sustentabilidade (Bendisch et al., 2013). Em linha, apontam como pistas futuras para o debate académico: (a) estudar a possibilidade de ter múltiplas MP; (b) adaptar a MP à mudança de emprego; (c) evitar a repercussão das atividades privadas nas redes sociais na esfera profissional; (d) aferir os desafios de criar e manter MP em ambientes que não são propícios ou totalmente impeditivos de autopromoção.

Aqui chegados, reconhecemos na literatura científica cada vez mais evidências que apontam as MP como imprescindíveis para a Comunicação de competências técnicas e comportamentais, em ambiente virtual, essencialmente nas redes sociais. Smolarek e Dziendziora (2022) reiteram que gestores e *CEOs* sempre se empenharam em construir uma imagem pessoal, embora não o fizessem de forma adequada, sistemática ou totalmente consciente. Foi o aparecimento das redes sociais que tornou o posicionamento online um fator determinante da carreira.

A Marca Pessoal do *CEO*, como um ativo intangível de alto valor, deve ser ativamente incorporado

> no léxico e na estrutura criativa da esfera da gestão. (...) "ser cultivada e promovida por qualquer organização comercial para efeitos de vantagem competitiva. (Chen & Chung, 2016, p. 307)

E, com as mudanças verificadas no século XXI nas esferas social, económica e empresarial, bem como na identidade das pessoas, a compreensão da carreira também muda e, consequentemente, as MP afiguram-se uma esfera de atenção e de interesse em grande parte de *CEOs* e de celebridades, particularmente aqueles na política, no cinema e no desporto, que usam a ferramenta para melhorar e projetar as suas personalidades públicas em benefício próprio.

Ao mesmo tempo, a globalização e o aumento do impacto das forças sociais proporcionam estímulos para o surgimento de carreiras globais. Ora, a nível micro, todas estas mudanças são percecionadas através da compreensão de normas e valores, bem como de atitudes em relação à vida e ao trabalho, manifestando-se em novos comportamentos das pessoas (Baruch, 2006).

Uma coletâena de autores – Uy et al. (2015) e Valickas et al. (2015), por exemplo – advoga que devido ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, fusões, aquisições e reestruturações, as organizações têm de se ver como um local onde as pessoas podem adquirir novas competências e conhecimentos desejados pelo mercado de trabalho. Portanto, o desafio é o de atuarem como parceiras e facilitadoras do desenvolvimento da carreira dos seus recursos humanos. Desta feita, as pessoas que apresentam atitudes profissionais modernas podem adaptar-se melhor ao ambiente de trabalho incerto. Rangarajan et al. (2017, p. 657) reiteram a ideia de que, ao contrário das empresas ou dos produtos, as pessoas possuem MP intrínsecas como resultado de qualidades de personalidade, experiência e desenvolvimento passados e de Comunicação com os outros – quer saibam disso ou não. E, neste sentido, cada pessoa já possui algum tipo de MP; o desafio é o de o gerir estrategicamente por forma a captar um impacto consistentemente positivo e memorável, que abre caminho para o crescimento e o sucesso na carreira.

Por outro lado, a relevância do estudo de Nolan (2015) é a de orientar o uso efetivo das Tecnologias da Informação e da Comunicação para fins de MP, em relação à Comunicação sem fins lucrativos de executivos. Neste âmbito, conclui que a voz do executivo é cada vez mais importante para moldar a perceção sobre a organização. Neste sentido, o estudo revela-se, especialmente, interessante para um entendimento da correlação entre os temas dos cargos dos seus executivos e as iniciativas de Marketing Organizacional, conseguindo apresentar razões

convincentes para organizações sem fins lucrativos desenvolverem e implementarem formação em redes sociais e diretrizes para os executivos que procuram aumentar essa tomada de consciência.

Também Zinco et al. (2012, p. 15) desenvolvem a sua investigação sobre a reputação de um *CEO* considerando que as escalas existentes propostas por Hochwarter et al. (2007) para medir a reputação eram demasiado amplas e que se trata de uma questão de reputação global, que pode incluir aspetos sociais e profissionais. Os autores baseiam-se, como já tivemos oportunidade de estudar, em escalas ainda não utilizadas na literatura sobre reputação, para captar dimensões específicas da reputação de gestão do *CEO*: acessibilidade, integridade e mentoria, que refletem a investigação e a teoria de liderança (Ammeter et al., 2002; Hall et al, 2004; Hogan et al., 1994).

Smolarek e Dziendziora (2002) evidenciam o estudo relativo a MP na perspetiva de ser uma importante fonte de informação que os empregadores e os gestores podem aplicar para determinar áreas de desenvolvimento futuro. A hipótese principal era a de que as MP têm um impacto positivo no desenvolvimento profissional dos gestores. As conclusões: (a) no mercado de trabalho actual, o desenvolvimento profissional é melhor facilitado pelas competências sociais; (b) o tema surge na teoria e na prática há relativamente pouco tempo; (c) os gestores sempre se empenharam em construir uma imagem pessoal, embora não o fizessem de forma adequada, sistemática ou totalmente consciente; (d) o aparecimento das redes sociais tornou o posicionamento online um factor determinante da carreira; (e) as MP são a capacidade de construir uma reputação e uma imagem que se traduzem em confiança, credibilidade e notoriedade.

Em linha, Machado et al. (2022) e Molares-Cardoso et al. (2020) advogam que a reputação é de fundamental relevância nos processos de criação de MP, pois, quanto menor o *gap* entre autoimpressão e a imagem percebida, mais forte será a marca de determinada pessoa, e, ao contrário, quanto maior o *gap* mais frágil ela será. Desta feita, reiteram a importância do conceito de MP nas relações contemporâneas e, em particular, por parte de profissionais de RP; assim como notam que uma pessoa para adquirir visibilidade online deve comunicar, à semelhança do *branding* de produtos e serviços. Ora, atendendo a que as redes sociais, a alta competitividade e os desafios do mundo globalizado estimulam as pessoas a promover-se como organizações, a conquistar visibilidade e a reafirmar valores positivos, Machado e colegas reiteram que as mudanças estruturais nas formas comunicacionais através das plataformas digitais representam

um importante paradigma para novos estudos científicos e empíricos, através dos quais uma recolha de dados junto a profissionais e empresas especialistas no tema poderá aprofundar e complementar com novos estudos. Ainda antes, em concordância, Velásquez et al. (2017) enfatizavam a relevância das MP nas carreiras de *CEOs*, sugerindo que estes devem prestar mais atenção ao tema, pois um maior nível de satisfação pode contribuir para uma maior eficiência no trabalho, trazendo resultados mensuráveis.

2.4. As Marcas Pessoais e as Campanhas de RP e de Publicidade

Destacam-se dois estudos sobre MP e campanhas de RP e de Publicidade, publicados no mesmo ano. Marfil-Carmona et al. (2015) analisam o tema numa perspetiva comparativa, considerando que a base da estratégia publicitária é a da plataforma social de apoio que constituem as redes sociais, cuja evolução vírica deve integrar convenientemente a sensibilidade dos públicos participantes nos objetivos da campanha. Às vezes, poder-se-á afirmar que se trata de publicidade e na maior parte dos casos, no entanto, estamos perante exercícios de RP 2.0, que procuram não só chegar com eficácia à sociedade, implicando e envolvendo as pessoas como seres sociais que estabelecem relações e interações com outros seres, com o produto e com a marca; mas também aproveitar a sua inteligência coletiva com objetivos de Comunicação. Trata-se de um enfoque relacional das relações públicas que visa responsabilizar o sujeto holisticamente, tanto a nível cognitivo como emocional. O estudo de Marfil-Carmona e colegas permite, também, aprofundar a relevância da marca pessoal para as organizações – destaca as possibilidades oferecidas pelas tecnologias de informação, o relacionamento e a comunicação para a ação comunicativa institucional das organizações –, considerando que o factor relacional é fundamental para comprender a atual realidade mediática, pois permite conceber o enquadramento tecnológico desde a valorização das potencialidades dialógicas e humanísticas. Tal evidência transforma o desenvolvimento de estratégias e de ações de comunicação: que, agora, se centram nas audiências, levando as empresas e organizações a trabalharem a capacidade de escuta institucional, a criação colaborativa ao criar conteúdos, a transparência na gestão e a importância da implicação emocional e participativa dos *prosumers* [7]. Ora, estes fatores definem um novo cenário para conseguir a eficácia comunicativa, sugerem as conexões e as relações inerentes como núcleo da experiência mediática, apontando novas abordagens que privilegiem convergência entre tecnologias, relação, informação e Comunicação

[7] Consumidores que participam no processo de criação de produtos e desenvolvimento de serviços e de marcas.

Por outro lado, a investigação de Nolan (2015) visa colmatar a falta de estudos sobre o uso efetivo das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) para fins de MP. Até à data, grande parte da pesquisa que envolveu a utilização das TICs em RP tinha sido feita em relação a organizações. Considerando os média sociais como ferramenta transversal em RP e no desenvolvimento de campanhas de Marketing, as pessoas ao participarem ativamente de conversas através das TICs estão, cada vez mais, a colocar estas ferramentas de Comunicação ao serviço das suas MP. A relevância deste estudo relaciona-se com a análise das estratégias de sete *CEOs* de organizações sem fins lucrativos, nos Estados Unidos. O objetivo principal foi o de determinar até que ponto a Comunicação de MP de executivos estaria alinhada com a missão das suas organizações. Nolan desenvolveu a compreensão das repercussões dessas mensagens e, para o efeito, analisau como os *posts* dos executivos se correlacionam com as mensagens organizacionais e, em seguida, avaliou e codificou a resposta do público. Sendo, ainda, escassa a literatura que analisa o uso efetivo das TICs no universo organizacional sem fins lucrativos, este estudo teve o mérito de promover a missão das RP de trabalhar para o bem público. Os resultados, que destacam a importância das MP no setor sem fins lucrativos, levaram ao desenvolvimento de um modelo organizacional para envolver os *CEOs* em processos de MP bem-sucedidos que aumentam a tomada de consciência e, finalmente, as receitas.

2.5. As Marcas Pessoais, o Universo Académico e o Mercado de Trabalho

O primeiro estudo académico sobre MP, escrito por Shepherd (2005), visou comparar a disciplina recentemente estabelecida – atividade misteriosa – com o conhecimento de Marketing. Admitimos o entusiasmo pela questão de Shepherd, ao sublinhar um eventual conflito existente entre os padrões das duas disciplinas: enquanto no auto-marketing, as pessoas se renovam para responder à procura do mercado, já com as MP expressavam-se e descobrem quais os produtos e os serviços que as representavam e, assim, procuravam os públicos que fossem capazes de apoiar a sua identidade, no mercado. Em face a esta constatação, foi advogada a dificuldade de aplicar as funções do Marketing tradicional e, também, a necessidade de uma concetualização que incluísse uma abordagem ao desenvolvimento da personalidade. Assumimos a hipótese de que o processo se inicia com uma dimensão social – renovação de identidade das pessoas-marca, coincidente com a descoberta da proposta de valor – e que possa evoluir com a CE de posicionamento.

Por outro lado, orientamo-nos para a interseção entre Comunicação, MP, tecnologia e

educação. Neste prisma, as coordenadas de trabalho de Aced (2013) consideram a crescente importância social das redes digitais e da difusão de uma cultura participativa, tendo em vista a criação de conteúdo formativo para estudantes universitários de Marketing e Comunicação. São propostas possíveis linhas de avanço para aproximar as instituições de ensino de uma nova geração de estudantes nativos digitais – que cresceram nas redes sociais e estão acostumados com a produção e distribuição colaborativa de conteúdos. Em linha, Lee e Cavanaugh (2016) sugerem que o ensino de estratégias educacionais reflexivas permite aos estudantes compreender melhor os seus pontos fortes e fracos, o que se torna a base para a sua auto-análise e auto-marca. Song et al. (2017) concluem que as pessoas com um nível relativamente mais baixo de auto-estima têm mais probabilidades de minimizar a atenção ao *self*, o que significa que o sentido de auto-estima refletido na auto-marca distintiva deve ser reforçado no caso de jovens estudantes, a fim de criar MP com sucesso e, consequentemente, o desempenho pessoal, que se reflete no modelo apresentado. Vélasquez et al. (2017) estudam a criação de MP voltadas para os professores universitários, que atenda aos critérios importantes para destacar a imagem do profissional no meio académico, mas também em mercados globais cada vez mais competitivos. Os autores evidenciam os beneficios obtidos, por se assumir um ponto de referência e de diferenciação entre colegas, bem como junto dos estudantes, o que permite uma aprendizagem colaborativa assente na interação e na participação.

Gujarathi e Kulkami (2018, p. 207) consideraram as MP como solução para a flexibilidade e o fluxo no mercado de trabalho, num cenário de carreiras não lineares. Reiteraram a ideia de processo planeado que ajuda as pessoas a fazerem esforços conscientes e intencionais para afirmarem uma imagem ou uma visibilidade semelhantes às das celebridades. Os autores exploram o fenómeno através da lente das perceções que 51 estudantes de gestão tinham em relação às intenções, atitude e apoio institucional para a implementação das suas MP – o que se afigura "distinto e de valor acrescentado", uma vez que as perceções de atitude, intenção e apoio em relação ao tema foram utilizadas e testadas empiricamente pela primeira vez. Percebemos que algumas das perceções interessantes que emergiram do estudo são as de que "os estudantes correlacionam positivamente as suas intenções de aproveitar as suas MP para garantir o emprego dos seus sonhos; o fato de terem feito o programa de gestão do seu instituto acrescentou valor às suas vidas pessoais e profissionais e o facto de conhecerem *SWOT* ajudou-os na transição para o mercado de trabalho".

Ainda em contexto académico, Kucharska e Mikolajczak (2019), provam empiricamente,

com base em teorias existentes, que a capacidade de MP é crucial para os jovens (artistas e *designers* de arte) e está ligada à sua auto-identidade. Os resultados do estudo indicam que a educação direcional clássica dos jovens – quando reforçada com mentoria e conhecimento estruturado de métodos e de técnicas de MP –, pode trazer um resultado esperado sob a forma de sucessos profissionais dos licenciados destas universidades. As implicações práticas do estudo sugeriam a necessidade justificada de moldar atitudes orientadas para a auto-marca entre os jovens.

Mais recentemente, o estudo de Kushal e Nargundkar (2020) sugeriu uma abordagem aos métodos e às habilidades de MP orientados para os empregadores, usados por estudantes de escolas de negócios na Índia. Os autores consideram que face às opções atuais de *branding* digital, como o Facebook e o LinkedIn, os mentores do corpo docente podem ajudar os alunos a aprimorar as suas MP usando a metodologia apresentada. Considerando que *CEOs* e celebridades exerciam uma influência muito maior (Rein et al., 2006), o estudo de 2020 visou confirmar em que medida as técnicas de MP poderiam ser aproveitadas por estudantes de escolas de negócios.

Seguimos com curiosidade Kushal e Nargundkar, considerando os objetivos apresentados: (1) estudar o conhecimento das técnicas de MP entre estudantes de escolas de administração; (2) medir, especificamente, a importância de vários métodos orientados para o empregador; (3) determinar quais as competências de MP orientadas para o empregador foram consideradas importantes; (4) fornecer um quadro de métodos e competências para a criação de um *curriculum vitae* digital eficaz para o emprego; (5) testar a sensibilização de estudantes para as técnicas de MP. Ficou não só demonstrando que a maioria das competências e métodos estudados são tidos em alta consideração pelos estudantes de gestão, como, igualmente, estabelecido que estes estudantes possuiam um elevado grau de consciencialização quanto à necessidade de uma MP orientada para o empregador e, ainda, que utilizavam vários métodos e competências para a construir.

> Os resultados demonstram enfaticamente que a Marca Pessoal orientada para o empregador é considerada muito importante pelos alunos das escolas de negócios. (Kushal & Nargundkar, 2020, p.8)

Kushal e Nargundkar (2020, p.8) evidenciam que o princípio mais importante da MP continua a ser o da necessidade de projetar um *Eu* sustentável e convincente, o que só pode ser alcançado quando for real. Embora os média sociais capacitem as pessoas-marca a se

apresentarem de uma maneira diferente, "além da estrutura convencional imposta" (Liu & Suh, 2017, pág. 18), também foi observado que um profundo conhecimento de si mesmo, adquirido através da introspeção e da reflexão, contribui imensamente na construção de MP duradouras.

O culminar da investigação de Molares-Cardoso et al. (2020) – sobre o grau de conhecimento que os estudantes de Comunicação detêm sobre o assunto das MP e a importância da sua gestão no contexto das RP –, revelou um interesse crescente na área das MP e na procura de formação sobre o tema. Através de questionários de resposta fechada, foi possível às investigadoras obter as opiniões de 300 estudantes de três universidades, duas espanholas e uma portuguesa. De evidenciar que os estudantes portugueses, em geral, manifestam uma opinião mais definida e uniforme. De referiri que Molares-Cardoso (2017) tinha publicado *La elaboración del plan de personal branding: la teoría del CEC*.

Sagliocco e Buccino (2020, p. 606) classificam as MP online como um "esforço para se descrever digitalmente por razões específicas". No seu estudo exploratório, os autores assumem que o tema, embora não seja recente, vive uma fase de forte crescimento, pelo que pretendem verificar como as MP são temas de investigação em estudos académicos – interessam-nos os pressupostos do estudo e as conclusões. No que respeita aos primeiros, sistematizamos as sete premissas relativamente a MP: (a) atividade misteriosa (Shepherd, 2005); (b) método planeado e proativo (Lair et al., 2005); (c) processo tático (Montoya & Vandehey, 2002); (d) tipo não específico de comportamento proativo (Mobray, 2009); (e) ferramenta poderosa (Post & Tchong, 2005); (f) processo (Schawbel, 2010); (g) como qualquer outro processo, tem inputs e um método (Sagliocco & Buccino, 2020). E, entre as conclusões de Sagliocco e Buccino (2020, p.607), evidenciamos as que sugerem: (1) que em futuros estudos com métodos empíricos (estudos de caso, *surveys*) se identifique a correlação entre cada uma das redes sociais e as áreas de negócio mais beneficiadas, para, assim, se aplicar os resultados e otimizar a reputação online; (2) com mais investigação académica e com a criação de modelos concetuais, pode ser possível identificar quais são os pontos fortes e fracos das MP para diversas áreas de negócio.

2.6. As Marcas Pessoais em Estudos Académicos, um Recorte da Realidade Portuguesa

Destacamos, de resto, uma coletânea de cinco dissertações de mestrado e de doutoramento, desenvolvidas em torno das palavras-chave *imagem pessoal*, *mediatização*, *redes sociais e influência*, *personal branding e reputação* e, ainda, *MP e sucesso*, em Portugal (Na

Tabela 25).

Barbosa (2023)	O impacto da Comunicação nas Mídias Sociais na gestão da Marca Pessoal
Lopes (2023)	Do eu privado ao eu público: a construção da imagem pessoal e a sua mediatização
Torres (2019)	A utilização das redes sociais digitais enquanto forma de influência
Silva (2016)	O impacto do Personal Branding na reputação pessoal
Henriques (2014)	O impacto das Marcas Pessoais para o sucesso das marcas corporativas

Tabela 25: Autoria própria. Coletânea de estudos sobre Marcas Pessoais publicados na academia portuguesa

Henriques (2014, p. 3) apresenta como questão de pesquisa da sua Dissertação de Mestrado *De que forma a Marca Pessoal do líder de uma organização se relaciona com a marca corporativa que representa.* Através de um estudo de casos, conclui que, na maior parte das vezes, as MP se tornam mais fortes do que as marcas corporativas. Como síntese, evidencia três resultados: (a) a imagem de marca do líder de uma organização tem impacto na imagem de marca da organização; (b) a presença de uma MP tem impacto direto na familiaridade do consumidor com a marca; (c) pode sobrepor-se e ser mais importante que a marca corporativa. A investigadora refere que a principal limitação ao estudo diz respeito ao facto da MP ser uma temática ainda muito recente na área científica o que se reflete a nível teórico na procura de bibliografia credível, nomeadamente. Como ideia principal, percebe-se que a MP é um elemento fundamental e diferenciador para o sucesso da marca corporativa. Henriques (2014, p. 111) advoga que a MP é o passado, o presente e o futuro de uma marca corporativa.

A importância que a MP tem para a reputação pessoal dos profissionais que a desenvolvem é o tema da Dissertação de Mestrado de Silva (2016, pp. 50-51). A investigadora compreendeu a "apropriação" do conceito de marca para o "seio individual" e concluiu que: (a) existe um reconhecimento por parte do mercado de trabalho sobre a emergência do tema e a sua importância para os indivíduos que o desenvolvem; (b) existe um conjunto de "ferramentas" a desenvolver que podem facilitar o alcance do sucesso profissional, e não tanto uma "fórmula"; (c) a viabilidade e sustentabilidade da marca pessoal implica diversos "requisitos" – "ser verdadeira, linear, ética e correspondente ao que esta comunica e representa"; (d) a reputação pessoal assume um "enorme peso no mercado laboral" e na "evolução profissional".

Em 2019, Ana Teresa Torres desenvolveu um estudo de caso motivada pela percepção de que "a influência dos media é fortemente marcada por uma dimensão pessoal (relacionada com características de ordem afetiva, relacional)" – ultrapassando o poder dos média convencionais –, assente na teoria dos estudos dos media proposta pelo modelo de Comunicação *Two-Step Flow*, de Lazarsfeld (1940). Assim, a investigação que desenvolveu, na Tese de Mestrado, visou a compreensão do processo de influência dos líderes de opinião digitais, a sua eficácia e influência nas atuais relações sociais tecnologicamente mediatizadas. Torres (2019, pp. 79-80) parte da premissa estrutural de que os líderes de opinião são "figuras de relevância, que transmitem uma informação que surge com confiabilidade e não como uma mensagem de estímulo a organismos individuais". Para identificar os atributos dos líderes de opinião, a investigadora desenvolveu uma análise comparativa que compreende um período temporal de 79 anos. Concluíu que "confiança", "autoridade" e "conhecimentos" eram os atributos principais das pessoas influentes, em 1940. Atualmente, e em continuidade com a teoria apresentada, "a confiança continua a ser a chave". Mas, acrescenta, que os líderes de opinião digitais necessitam, agora, de possuir outras características como "originalidade", "espontaneidade", "transparência" e "boa disposição", nomeadamente, para garantir o "interesse das audiências".

Mais recentemente, Lopes (2023, p. v) dedica a sua Tese de Doutoramento ao tema *Do "eu privado" ao "eu público": a construção da imagem pessoal e a sua mediatização.* Motivada pela compreensão do "fenómeno de transfiguração do eu privado num eu público de grande visibilidade, procura perceber "como um indivíduo se torna figura pública através dos média, numa cultura marcada por imperativos de visibilidade". Através do seu estudo de casos, a autora busca "conhecer, analisar e comparar trajetórias de construção e mediatização da imagem de duas figuras públicas". Como principais conclusões, destaca: (a) "existem bastantes pontos comuns nos casos estudados, os quais parecem formar um conjunto de boas práticas na construção e mediatização da imagem pessoal no espaço público contemporâneo"; (b) "ambas as figuras públicas alcançaram visibilidade pública nacional e internacional; a sua imagem pública é construída com base na sua vida profissional/pública, em vez da sua vida pessoal/privada, e com recurso a estratégias de marketing e comunicação executadas por profissionais especializados; (c) "a imagem 'fabricada ou não' dos artistas é disseminada em meios geridos pelas figuras públicas e pelos seus agentes, bem como nos meios de comunicação de massa".

Também em 2023, Evelin Barbosa investiga sobre *como os médias sociais transformam*

a gestão das MP. O estudo analisa práticas comunicacionais, a gestão da MP e as suas influências na reputação online. Os principais resultados apurados por Barbosa (2023, p. v) "indicaram que as dinâmicas comunicacionais - no processo de gestão da Marca Pessoal nas mídias sociais - estão fortemente relacionadas à definição da Identidade e Posicionamento da Marca". Assim, "para delinear as estratégias de comunicação é preciso definir previamente: quem é a Marca, seu posicionamento, o público-alvo e o conteúdo que será distribuído por meio das mídias sociais, resultando na narrativa." A pesquisadora constatou, também, que "o uso massivo das mídias sociais fomentou um processo de maior visibilidade dos utilizadores, possibilitando a adoção das mesmas estratégias de *Branding* usadas para produtos e serviços (agora aplicadas no âmbito de pessoas)." Concluiu que "a ascensão das mídias sociais reconfigurou a gestão da Marca Pessoal no contexto online e impactou o comunicativo na formação da reputação. Verificou, ainda, como fundamentais os benefícios da "estratégia competitiva na otimização do reposicionamento profissional, no cenário laboral contemporâneo; Gestão de Impressões que influenciarão o público-alvo e aumento da percepção do valor de Marca." De resto, é proposto um Modelo para *Personal Branding*, aplicável em universidades e empresas.

Daqui decorre que o universo digital e a mediatização têm propiciado muita pesquisa sobre a MP e, nas últimas duas décadas, a recente realidade digital – *always on*, na qual profissionais de todas as áreas se movimentam –, impulsiona a crescente tomada de consciência do potencial do tema (Kotler et al., 2021).

3. As Casas Digitais das Pessoas-Marca

Através do recurso à imagem de um portátil, o tema de capa da revista *Time*, em 2006, era que a *Pessoa do Ano* éramos nós, as Pessoas; e o título era impactante*: You, yes you! You control the information age. Welcome to your world.* O artigo, ainda disponível online [6], começa por associar a *World Wide Web* (*WWW*) a uma ferramenta que agrega e torna importantes pequenas contribuições de milhões de pessoas. Sugere um olhar através de uma lente que conta uma história sobre comunidade e colaboração, a uma escala sem precedentes. Percebe-se, também, que se trata de uma análise sobre o imenso poder de certas pessoas e o modo como se ajudam umas às outras *for nothing* e, por outro lado, como esta transformação mudará o mundo e mudará a forma como o mundo muda.

Voltando à ferramenta que torna isto possível, é apresentada uma nova *WWW*: uma nova teia muito diferente, que permite agregar perspetivas e dar-lhes relevância: a Web 2.0

revolucionou o nosso Planeta. Nesta nova *WWW*, as teias são cada vez mais construídas a partir de domínios que remetem para casas digitais, moradas em nome individual, endereços específicos que direcionam para pessoas que constroem uma história e um estatuto digitais baseados no título de especialistas (Rampersad, 2008). A ideia que Bender (2022) apresenta de se tratar do nome a trabalhar pela pessoa. Neste "contexto de digitalização compulsória para indivíduos e organizações" (Terra, 2023, p.152), tomamos de empréstimos a reflexão de Karhawi (2020, p. 13) no que respeita ao axioma de que a aquisição de influência legítima de um comunicador no contemporâneo digital – assumimos MP – requer visibilidade e formatos narrativos múltiplos, além de todo um processo de governança das *affordances* desencadeadas nas redes de relacionamentos, comentários, engajamentos, *reposts*, tagueamentos ou convergências de conexão entre as pessoas-marca e os seus públicos-seguidores.

Ora, num cenário em que as redes sociais se mostram como espaços de exposição do privado, aceitamos a ideia de que os média digitais privatizam a Comunicação, ao deslocar a produção de informação do público para o privado. E, equacionamos a existência das pessoas-marca como uma espécide de "multiplataformas, multiterritórios e multidiscursivas" (Terra, 2023, pp. 153-154), o que tal valerá por dizer que tendem a interpretar o ambiente em que se movimentam e delinear "recursos e estratégias".

Shaker e Hafiz (2014, p. 110) entendem que se "considerarmos as plataformas de comunicação online ou as plataformas de redes sociais como um mercado e os utilizadores das plataformas de comunicação online como marcas, os indivíduos estão praticamente a envolver-se no processo de criação e promoção das suas MP, o que constituiria um potencial para a realização de objectivos relacionais".

De acordo com Shepherd (2005), a importância de ter uma MP é bem reconhecida devido à pressão crescente da globalização e dos média sociais, na altura emergentes. Argumenta que os princípios da MP têm semelhanças com os fundamentos do Marketing de produtos e do procedimento de branding; as pessoas estão maioritariamente envolvidas no auto-marketing.

Como já foi aqui referido, Labrecque et al. (2011) argumentam que o espaço virtual fornece diferentes plataformas para as pessoas-marca criarem a sua própria marca com a ajuda da tecnologia Web 2.0. De acordo com os autores, os sítios Web pessoais online e os perfis nas

[6] https://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1570810,00.html .

redes sociais podem ser geridos por qualquer pessoa sem conhecimentos técnicos prévios, através de ferramentas tecnológicas sofisticadas.

Assim, fica reforçada a ideia de que a Web 2.0 incentivou os indivíduos a fornecer – carregar – conteúdos gerados pelos próprios, "imagens, textos, vídeos e currículos digitais e dados biográficos. Em linha, Shaker e Hafiz (2014, pp. 110-117) concebem a Internet como "uma plataforma para a manutenção de Marcas Pessoais", o conceito de MP online "sobretudo ligado ao auto-marketing e à combinação da identidade central com o apoio da identidade alargada", constatam que "as pessoas tentam comunicar uma imagem positiva com o objetivo de obter o reconhecimento dos outros significativos e dos outros generalizados".

Recorde-se que inúmeros especialistas – por exemplo, Peters (1997), Montoya et al. (2002) e Machado et al., (2022) – sugerem que as MP online devem ser construídas com base no aspeto essencial da personalidade humana e devem realçar a força, os objetivos e a personalidade de uma forma persuasiva. Com o objetivo estratégico de se divulgar de forma autêntica na plataforma online, as pessoas devem empenhar-se na auto-avaliação e esforçar-se por descobrir aspetos significativos. Shaker e Hafiz (2014, p. 117) advogam que uma impressão favorável do público-alvo na plataforma online pode satisfazer a necessidade de auto-estima da pessoa, tanto no ambiente online como offline, o que tem como consequência uma Marca Pessoal bem sucedida".

Neste contexto, a investigação recente de Machado et al. (2022) considera que a indústria do desenvolvimento pessoal expandiu em todo o mundo e está a encorajar as pessoas a comercializar-se a si próprias, com base nos princípios do Marketing e Branding, originalmente desenvolvidos para produtos e organizações, e sugere as devidas adaptações para as pessoas-marca. Quando bem estruturado o branding, a marca transmite autenticidade e gera credibilidade, atributos essenciais para a reputação de uma pessoa, seja figura pública ou não. O estudo evidencia os impactos das redes sociais na gestão da Marca Pessoal, salientando que as ferramentas online permitem que a reputação pessoal se torne uma importante tarefa de Marketing também para as pessoas comuns – deixando de ser apenas crucial para celebridades e políticos. Por pessoas comuns entendem toda a sociedade, que para adquirir visibilidade online deve produzir-se a si própria como uma marca de pessoa facilmente reconhecível. O estudo de Molares-Cardoso et al. (2020), também, já aqui referido, considera que as novas formas de consumo de informação e de estabelecimento de relacionamentos obrigam os emissores das mensagens a realizarem esforços constantes, no sentido de verem a sua tentativa de contacto

reconhecida e entendida. Na mesma linha de conclusões, Miles e Maurer (2012) evidenciam que quanto mais confiança as pessoas têm na sua capacidade de realizar uma tarefa específica, mais espetaculares são os resultados alcançados.

Compreendemos que as marcas, atores com bastante influência nas sociedades modernas, começam a possuir um novo enquadramento orientado para a pessoa, como é o caso das MP. Rosado (2010) reitera a ideia de que as pessoas se sentem encorajadas a participar nas diversas temáticas em comunidade, deixando de ser meras espetadoras. A informação encontrada online fornece uma pegada que marca implicitamente as pessoas e, com o amplo uso social da internet, cada vez mais se sentem habilitadas e motivadas para expor opiniões, ideias, comentários (Holt, 2016; Lampel & Bhalla, 2007; Shih, 2009). Profileram *websites* em domínio próprio, *portfólios* digitais, páginas profissionais em redes sociais, *selfies* narrados (Eagar & Dann, 2016) e notícias a respeito de especialistas (Chen, 2013; Geurin-Eagleman & Burch, 2016; Jones & Leverenz, 2017), nomeadamente, que potenciam a diferenciação e promovem a notoriedade pessoal, reforçam o posicionamento consistente e contribuem para a reputação das MP (v. Orlic, 2016). Sellani (2007) salienta que os consumidores confiam na consistência. Segundo a autora, quando a mensagem muda com frequência, o público pode ser tentado a pensar que a pessoa mudou. Peck (2011) afirma que a consistência da marca tem a ver com a comunicação de mensagens que não se desviam ou se afastem da proposta central da marca. Em termos práticos, isto significa utilizar o mesmo logótipo ou, pelo menos, um logótipo semelhante, ou tipos de letra semelhantes para o nome, fotografia de perfil, fundo ou imagens de capa, bem como esquemas de cores em todas as plataformas de redes sociais. Pode, mesmo, significar utilizar a mesma fotografia de perfil durante um longo período de tempo para que o público se habitue à imagem visual.

Aqui chegados, entendemos que a construção de uma MP eficaz requer a compreensão de um conjunto de elementos, que tomamos de empréstimo: autenticidade; credibilidade; consistência; história; proposta de valor; opiniões especializadas e competência; visibilidade; conexões, adesões, conferências e voluntariado (v. Burtonshaw-Gunn, 2008; Eyre, 2019; Grams, 2012; Halm, 2022; Montoya e Vandehey, 2002; Morgan, 2012; Orlic, 2016; Sellani, 2007; Waller, 2020).

Percebemos, ainda, a existência de uma corrente de autores que advoga a inevitabilidade das MP – por exemplo, Marwick e Boyd, 2011; Vasalou e Joinson, 2009. Diversas investigações concebem-nas como resultado de um processo de planeamento estratégico (Jiménez-Morales,

2016; Khedher, 2015; Molares-Cardoso et al., 2020; Pérez & Rodrigues, 2012; Xifra Triadú, 2007). Beer (2008), entre outros, sugere que não faz sentido separar o estudo das novas tecnologias da forma como vivemos, interagimos com os outros, formamos e mantemos relações sociais. Neste cenário, equaciona-se a legitimação de um novo tipo de poder – comunicativo e estratégico –, exercido, por via dos novos meios, por pessoas *extra-ordinárias* (Sheperd, 2005). Apesar de algumas informações estarem fora do controlo da pessoa (por exemplo, o que outros escrevem a respeito), grande parte do que é dito e escrito é-o propositadamente trabalhado e divulgado. Assim, conceitos como os de transformação digital, motores de busca e inteligência artificial (Kotler, 2021), nomeadamente, ganham pertinência e relevância no panorâma das CC, durante o primeiro quarto do século XXI.

Machado et al. (2022, pp. 158-159) referem-se ao tema das MP como "uma construção dinâmica, sujeita a ajustes e mudanças contínuas". Evidenciam ser comum encontrar nas citações mais recentes "os atributos de Comunicação associados aos médias sociais, tais como narrativa, conteúdo, imagética para caracterizar o referido termo". Após definição da estratégia, é importante "construir a mensagem e a forma de narrativa que subsidiará os conteúdos a serem publicados". As autoras também consideram que a definição de um planeamento criterioso através de uma "narrativa coesa" dirigida ao público-alvo delineado, mediante "acompanhamento das ações de comunicação, constituem os passos importantes para o êxito da gestão de marca". E entendem que, ao longo do processo, a validação contribui para aumentar o capital social, que – apesar de ser um aspeto intangível – "caracteriza o seu poder de influência em determinado segmento ou área de atuação".

Convocamos a perspetiva das RP como a atividade capaz de concorrer – influenciar – para a definição de estratégias de Comunicação. Dito por outras palavras, capaz de selecionar os melhores canais, linguagens, formatos, momentos e ambientes –, nos campos online e offline – indissociados nos tempos mediatizados atuais –, de acordo com a necessidade das partes e realizando análises e leituras de ambientes sociais. Assim, compreendemos que estarão em equação hiperconexões com o propósito de construir uma boa reputação, de acordo com o nível de interação planeado. Uma certa capacidade de convencer, impactar, ter um poder sobre, ainda que seja de apenas influir numa decisão ou ter autoridade. Referimo-nos a um endosso de um influenciador digital, de um jornalista ou veículo de média, de uma pessoa-marca, de um site de reclamações ou de outra entidade impacta na perceção das pessoas em relação a marcas, produtos, serviços e pessoas. E ao ato de persuadir ou ajudar o outro a tomar alguma decisão,

seja para definir o seu posicionamento em relação a algum tema, seja até mesmo para optar por adquirir ou não um produto ou um serviço. Quanto mais força, argumentos e informação de qualidade apresentarem os conteúdo produzidos, maior será o poder de convencimento e a influência das pessoas-marca. Assim, para que a magia aconteça, quer dizer, para que a moeda social da MP ganhe destaque, existe no background toda uma máquina que inclui profissionais especializados, estrutura de produção e, principalmente, planeamento estratégico. A proximidade, conexão e engajamento são, portanto, essencias, para construir uma relação próspera entre MP e públicos-seguidores. Ou seja dito, podemos pensar na prova pessoal, na prova social, na associação e no reconhecimento (Dreyer, 2021; Henessy, 2019; Johnson, 2019; Santos, 2022; Terra, 2022, 2023).

Aqui chegados, convictos de que todas as pessoas são um veículo de Comunicação, fonte e canal de informação, editoras de conteúdo e RP de si mesmas, procuramos unir as oportunidades que a influência oferece, sob os prismas das RP e das MP – com vista a identificar a construção de processos e de ecossistemas de CE de subjetivação mútua (Bendisch et al. 2013; Brown, 2002; Cederberg, 2017; Close et al., 2011; Dumitriu & Ciobanu, 2015; Erz & Christensen, 2018; Gomes & Ruão, 2024; Gorbatov et al., 2018; Johnson, 2019; Keller & Kotler, 2012/2022; Khedher, 2015; Lorgnier & O'Rourke, 2011; Podsakoff et al., 2016; Resnick et al., 2016; Ruão, 2020; Schlosser et al., 2017; Searle, 1983, 2015; Zinko & Rubin, 2015).

Assim, no contexto do presente estudo *As Marcas Pessoais e os desafios de Comunicação Huma- na*, reconhecemos o sentido de se equacionar os ecossistemas de Comunicação das MP que influenciam e impactam nos relacionamentos com os seus mais diversos públicos-seguidores – comunidades e audiências – e que concorrem para a transformação em pessoas-marca. Desta feita, fixamos os atributos e pro- postas de valor das MP enquanto organizações unipessoais: (a) produzir conteúdo relevante, convincente, envolvente e impactante; (b) dominar a linguagem digital; (c) conhecer as plataformas sociais digitais; (d) agregar pessoas, usuários, outras marcas, influenciadores; (e) ter propósito, apoiar temas sociais; (f) definir métricas e indicadores; (g) ser estratega digital (Terra, 2023, pp. 161-165). Para evidenciar, tomamos de empréstimo como inspiração um ecossistema da influência digital organizacional (Figura 5).



Figura 5 : Autoria própria. Proposta de ecossistema da influência digital das MP como Organizações Unipessoais

Fonte: Terra 2023, p. 161

Reconhece-se que as teorias, modelos e definições de MP são consistentes na intencionalidade positiva do tema. O legado é pessoal, respeita à perceção que as pessoas recordam por meio de ações, experiências e conexões emocionais feitas - algumas buscam, intencionalmente, estabelecer impressões favoráveis, ser atraentes, valiosas, confiáveis ou desejáveis. Certo é que as impressões são decisivas nas relações a construír e poderão favorecer, ou desfavorecer, conforme a consistência e a credibilidade atribuídas na perceção.

3.1. Ecossistemas de Comunicação, Processos e Ferramentas de Gestão

Aceitamos que as MP pressupõem que as pessoas assumam o controlo e sejam capazes de gerir estrategicamente os processos que afetam a forma como outras as vêem. Tal, vale por dizer que sem uma estratégia de MP tudo o que existe é uma imagem pessoal, associada à aparência externa. Ora, como já aqui estudado, as MP são, também, constituídas por todas as emoções que são geradas nos outros quando vêem a pessoa ou o que ela representa.

Seguimos uma coletânea de autores – Brown, 2016; Cantrice, 2013; Chritton, 2012; Eyre, 2019; Frischmann, 2014; Grzesiak, 2018; Halm, 2022; Hines, 2004; Jain, 2019; Johnson, 2019; Kaputa, 2005; Lee, 2012; Mobray, 2009; Montoya e Vandehey, 2002; Rampersad, 2015 – que nos facilitam a identificação de processos de desenvolvimento de MP. Referimo-nos a (1) fazer uma auditoria de auto-marca, com vista à autoanálise e autoavaliação dos atributos do "eu" autêntico que a pessoa pretende projetar, de uma forma credível; (2) associar uma proposta única de valor ao ao atributo principal, que seja poderoso e com um apelo emocional instantâneo;

(3) conhecer o público-alvo, com o objetivo de colocar a MP como possível for- necedor de soluções – definir as estratégias adequadas, identificar os que vão pagar, os que vão influenciar e os seus apoiantes, e assegurar que a mensagem certa é criada para as pessoas determinadas; (4) identificar a concorrência, que também está a atuar no mesmo setor, na mesma localidade, nomeadamente; (5) desenhar um perfil de MP, por forma a gerir as perceções que os outros têm da pessoa – numa tabela, considerar as necessidades, os valores, os interesses, a missão, a visão, os pontos fortes, o fator anormal, os atributos de personalidade, educação e experiência profissional, um feedback 360°, os objectivos e a declaração de posicionamento no mercado-alvo e, por fim, criar uma imagem para a marca, fruto e reflexo das características externas que os outros identificam na pessoa-marca – daqui resultam a gestão consciente e a personalização da imagem como os determinantes mais importantes da MP; (6) elaborar um plano de execução, sustentado por processos emocionais, pela ambição pessoal e orientado por objetivos e pela melhoria contínua; (7) manter-se visível online, de uma forma consistente, junto de uma rede de contactos eficaz e com bom gosto, nomeadamente, a lealdade nas redes sociais. Trata-se de um mix que combina aura, competências, nicho e identidade, respetivamente, a combinação de personalidade, aparência, estilo e carisma; as competências adquiridas através da educação, do emprego e de outras experiências; o tópico e os conteúdos a comunicar e, por fim, as ligações e a forma como as pessoas-marca se projetam nas redes através da sua pegada digital.

Uma vez estudados diversos prismas de recomendações teóricas relacionados com os processos de MP e, considerando que está em causa o impacto na reputação da pessoa, afigura-se de essencial importância pontuar alguns alertas relacionados com a sua gestão. Referimo-nos à necessidade de manutenção e de monitorização persistentes e periódicas, considerando a auto-reflexão e o *feedback* como momentos integrantes. Atendendo à existência de lacunas de MP – quando existem incompatibilidades entre os objetivos específicos definidos, os declarados e os julgamentos dos públicos-seguidores, por exemplo –, a repetição dos processos descritos apresenta diversos benefícios ao nível das estratégias: (a) concorrem para o desenvolvimento da reflexividade; (b) incentivam as pessoas-marca a se envolver numa auto-avaliação cuidadosa e crítica sobre os seus pontos fortes e fracos (Cederberg, 2017; Lorgnier & O'rourke, 2011; Khedher, 2015; Labrecque et al., 2011; Machado et al., 2022; Wee e Brooks, 2010).

Importa, ainda, evidenciar que grande parte dos autores defensores da MP argumenta que a marca das pessoas é semelhante à de produtos ou de serviços, por meio das quais é possível identificar e promover os traços distintivos e os pontos fortes para um público-alvo. Assim,

apreende-se que a designação dos processos de gestão das MP tende a abandonar o termo *personal branding* e a introduzir as designações de *human branding* ou auto-branding (Close et al., 2011; Erz & Christensen, 2018).

Ainda que a terminologia e o contexto variem entre os autores, os processos de gestão de MP tendem a ser construídos com base nos pilares principais da identidade, do posicionamento e da imagem (De Chernatony et al., 2010; Keller, 2008; Khedher, 2015). Na prática, respetivamente, referem-se ao que a pessoa-marca significa, o que oferece, a promessa de marca, valores e personalidade; ao valor e à singularidade e, ainda, às perceções e associações criadas na mente dos públicos-seguidores. Um primeiro ponto crucial na gestão das MP é o da relação intrínseca entre a visão estratégica e o estabelecimento de objetivos específicos, que permite perspetivar uma coesão no alinhamento concetual das MP e, por outro lado, identificar momentos equivalentes aos conceitos de Marketing e de *branding*. Esta questão é fundamental, porque imprime distinção, direção e tangibilidade à busca por resultados desejados. Um segundo vetor é o relativo ao entendimento e à sinalização de reputação, que potenciam a criação de lugares distintos e a avaliação de eventuais dissonâncias entre a Marca projetada e a percebida. Do ponto de vista pragmático, remete para: (a) perguntar às pessoas quem acham que é e o que acham do seu trabalho; (b) refletir sobre a eficácia com que cria conexões emocionais com outras pessoas; (c) avaliar por que é valioso e as habilidades que diferencia de outras pessoas; (d) examinar os ativos tangíveis e *soft*. A referida imagem está, frequentemente, ligada à reputação, ou seja, ao que os públicos-seguidores pensam e dizem sobre as MP (Kendher, 2015; Kotler e Keller, 2016; Machado et al., 2022).

A gestão das pessoas-marca tende a ser transversal e a evoluir para segmentos por nicho, como: atletas, *bloguers*, influenciadores, modelos, trabalhadores do conhecimento (Arai, et al., 2013; Bandinelli & Arvidsson 2013; Duffy & Hund, 2015; Erz & Christensen, 2018; Gandini, 2016; Marwick, 2013). Mas já vai além de celebridades, desportistas ou políticos, estende-se a profissionais com carreiras não lineares – protenanas (Gujarathi & Kulkami 2018; Hall & Moss, 1998) –, ao ponto de ser tida como uma ferramenta de gestão poderosa, eficaz e sustentável de credibilidade e de diferenciação, seja no mercado de trabalho seja na vida pessoal; solução para a flexibilidade e o fluxo no mercado de trabalho. Autores entusiastas das MP (Arruda & Dixson, 2007; Gujarathi & Kulkami, 2018; Kaputa, 2005; Rampersad, 2015; Schwabel, 2009; Shuker, 2010; Viterg, 2009, nomeadamente), reiteram a ideia de processo planeado que ajuda as

pessoas a fazerem esforços conscientes e intencionais para afirmarem uma imagem ou uma visibilidade semelhantes às das celebridades. Além disso, importa relembrar que o fluxo de informações se torna mais rápido com o advento e a propagação dos média sociais e que, consequentemente, está em equação uma nova forma de enquadrar as relações comunicacionais e sociais.

> O objetivo subjacente a essa adaptação ou foco pode ser considerado único, ou seja: gerar impressões favoráveis à intenção de estar presente naquela rede, levando em conta características intrínsecas nos setores profissional, social, entretenimento, relacionamento, etc. (Machado et al., 2022, p. 155)

Tratar-se-á de atender à recomendação de considerar as MP como o processo principal de auto- marketing e a pessoa-marca ser tida como comercializável, à semelhança de produtos, serviços ou dos processos de marca corporativa (Peters, 1997). Tal valerá por atender à premissa essencial da pessoa-marca como empreendedora – gestora de CE –, cujo um dos investimento é o da definição da sua própria identidade em troca de retornos no capital económico, social e humano – que compõem o seu valor pessoal e profissional. O capital humano inclui investimentos em educação, formação, certificações e atividades que conferem vantagem competitiva; o capital social, consiste em investimentos em redes de pessoas que podem partilhar informações, apoio, orientação e influência (Du Gay, 1995; Khedher, 2015; Rose, 1998).

O sucesso e a carreira são tratados como aspetos positivos da vida profissional e social (Smolarek & Dziendziora, 2022, pp. 136-137), pelo que importa sistematizar um conjunto de axiomas, para consolidar as correlações entre os temas da gestão de carreira e o das MP:

(a) um dos desafios que um gestor enfrenta hoje é o de "utilizar a Marca Pessoal para o desenvolvimento da sua carreira", na medida em que "contribui para mudanças na perceção de desenvolvimento; assim, "o planeamento de carreira" consiste em alinhar os planos pessoais com os da organização e, nesse sentido, é útil que obtenham as orientações e os incentivos de que necessitam para utilizarem as suas predisposições e fazerem uma carreira que corresponda aos seus talentos e aspirações (Smolarek & Dziendziora, 2022, p. 134);

(b) as organizações mostram interesse no desenvolvimento dos funcionários, que é geralmente entendi- do como um conjunto de atividades destinadas a prepará-los para

desempenhar o trabalho e ocupar cargos de maior responsabilidade (Dzie□dziora et al., 2020);

(c) a carreira supõe um padrão de sequência de atitudes e de comportamentos de uma pessoa relacionados à sua experiência de trabalho, isto é, remete para o desenvolvimento profissional ao longo da vida; se for considerada na ótica da gestão, refere-se ao progresso nos cargos ocupados (carreira horizontal) ou a especializações profissionais (carreira horizontal); o conceito é frequente- mente equiparado a sucesso profissional, pelo que se compreende que o desenvolvimento de car- reira implica não só o desenvolvimento pessoal e o planeamento profissional, bem como a formação que permite à pessoa realizar tarefas mais responsáveis no futuro; é percetível que o termo está mais intimamente ligado à subdisciplina de Gestão de Recursos Humanos (Pocztowski, 2018; Smolarek & Dziendziora, 2022).

Afigura-se a pertinência de evidenciar dois temas comuns no estudo das MP (Oleksyn, 2014): (1) considerar uma pessoa como uma marca é visto como mercantilização dos humanos; (2) tratar a MP como um pacote que serve para vender serviços e produtos. Em linha, também com James (2009), a nossa experiência profissional diz-nos que se trata de algo muito mais profundo que envolve não só a biografia, a experiência, as habilidades, os comportamentos, a aparência e o nome, mas também a CE. Numa perspetiva eminentemente profissional, já estudámos que também entram na equação a descoberta da própria identidade, a construção de valores pelos quais uma determinada pessoa se orienta continuamente no exercício das suas funções. A respeito, evidencia-se a gestão intencional e consciente da própria imagem, porquanto o principal elemento é o da personalização, partindo do pressuposto de que uma determinada pessoa possui uma marca e, então, se torna uma marca por si só. Na verdade, uma alargada coletânea de autores (Gandini, 2016; Gehl, 2011; Harris e Rae, 2011; Khedher, 2015; Lair et al.,2005; Malinowska-Parzydło, 2015; McNally & Speak, 2002/2011; Schwabel, 2009; Shafiee et al., 2020; Wetsch, 2012, entre outros) – à semelhança com Peters (1997) – enfatiza que o sucesso profissional está dependente da definição de objetivos próprios e do emprego de estratégias adequadas, ou seja, da criação e do desenvolvimento de MP.

Considerando as pessoas-marcas, é compreensível que algumas procurem evidenciar atributos únicos ou múltiplos. Assim, buscamos perceber em que medida as novas reflexões – integradas na visão de Peters (1997) – continuam a evidenciar a importância da conexão com

os outros, da atenção às suas necessidades e a afirmação da importância das MP.

3.2. A Pegada Social Digital

A fusão profunda da Comunicação offline e online traduz-se numa visão de Comunicação all line – porque é presencial e digital e deve ser consistente no tempo e no espaço. Resulta em vários impactos para a sociedade em diferentes perspetivas, nomeadamente, sociológica, psicológica, económica e tam- bém comunicacional –, por exemplo, no que toca à forma como as pessoas-marca estabelecem conexões e geram reconhecimento (Pérez, 2001; Siano et al., 2013). As MP não só continuam a utilizar a dimensão presencial como também recorrem à dimensão digital para comunicar e "automarcar" em novas plataformas de comunicação, que propiciam a criação de perfis nos quais evidenciam a incorporação da identidade, através de texto e de imagens digitalizadas e, ainda, potencia, o boca a boca online. Ora, através de descrições textuais, as pessoas-marca apresentam informações detalhadas que realçam as suas características, informações demográficas, passatempos e preferências, sendo que esses perfis podem ajudá-las a explorar e a rever as suas identidades através da edição – manipulação – de mensagens. Neste cenário, o anonimato online permite-lhes assumir o controlo imediato da sua identidade, processando informações que consistem em qualidades desejáveis e que podem alterar as perceções offline sobre si próprias. Este fenómeno, descrito como técnicas de exploração, confere a certas pessoas a possibilidade de explorar os possíveis eus e de os validar, nos diversos ambientes online como offline. Por outro lado, têm a liberdade de serem menos afetadas pelas perceções formadas no ambiente social offline e de se envolverem numa auto-revelação autêntica em ambientes online, que lhes exige menor envolvimento em ajustes de identidade e potencia a auto-revelação autêntica como garante de mais sucesso na procura de potenciais parceiros em redes (Al- bright & Simmens, 2014; David & Cambre, 2016; Gibbs et al., 2006; Hermida et al. 2013; Shaker & Hafiz, 2014; Whitty, 2007; Yurchisin et al. 2005).

As tecnologias são sempre produzidas socialmente, consequentemente, é importante analisar as formas como as pessoas usam as redes sociais através de perfis que criam online para comunicar e criar conexões, posicionando a sua personalidade, nomeadamente em contexto laboral. Mas, também para desfrutar de momentos de lazer e, mesmo, fazer compras, por exemplo – de onde resulta a ideia de que média sociais são centrais para a experiência humana, atuando de forma substantiva nos fluxos de significados das sociedades e, como tal, nos formatos de (re)construção de sentido dos agentes sociais (Castells 1997/2007, 2009, 1988/2010; Curran & Seaton, 1981/2003) e das MP.

Assim, encontram-se na literatura científica cada vez mais estudos que apontam as MP como im- prescindíveis para a auto-comunicação de competências técnicas e comportamentais, em ambiente virtual, essencialmente nas redes sociais e, nomeadamente, no que concerne: (1) à produção de sentidos a partir de publicações – ecossistemas de produtores de conteúdos informativos (sintomas, terapias e produtos), que visam a normalização e a desmistificação, práticas de Comunicação que priorizam conteúdos relacionados com a saúde, bem-estar e de empoderamento –; (2) às rotinas de vidas instagramáveis ou a problemas ligados, por exemplo, ao sentimento de medo de ficar de fora (Cappannari, 2022/2024; Coyte, 2014; Gioia et al., 2014; McGinnis, 2020; Molica, 2022; Sagliocco & Buccino, 2020; Vitberg, 2010).

Com outro foco de estudo, Pagis e Ailon (2017) alertam para o facto de que aprender as habilidades complexas de MP pode não ser acessível a todos. Estar ausente pode resultar em invisibilidade da pessoa no mercado e, nesse contexto, profissionais que trabalham de forma independente – a própria organização unipessoal – precisarão de orientação acrescida para gerir o seu nome, mais do que outros. Percebe-se, portanto, uma certa urgência em identificar as habilidades comunicacionais necessárias para que as MP criem mensagens adequadas, para a importância de revisitarem o melhor posicionar em cada estágio de transição e, até, para a tomada de decisão sobre se devem envolver-se ou se querem permanecer digitalmente invisíveis (Gruzd et al., 2017; Lorgnier & O'rourke, 2011; Machado & Miranda, 2022; Manai & Holmlund, 2015; Schlosser et al., 2016).

Em linha, parecem destacar-se quatro propriedades específicas a considerar nas pessoas-marca: (1) persistência, na medida em que o dito permanece ao longo do tempo; (2) procurabilidade, de toda a informação que alguma vez tenha sido digitalizada; (3) replicabilidade de qualquer conversação, de contexto em contexto; (4) invisibilidade da audiência, em menor grau a presente que a futura (Gringarten, 2018; Page, 2012).

Aceitando que não faz sentido separar o estudo das novas tecnologias da forma como mantemos relações sociais, e em face à inevitabilidade de criação da MP e às mudanças estruturais nas formas comunicacionais, afigura-se um novo debate para estudos científicos e empíricos assente nas MP. Referimo-nos a evidenciar não apenas a vertente do conteúdo relativo à Comunicação, mas também promover um entendimento dos padrões de socialidade que surgem online e offline e apontam para os conceitos de autocriação, mediação, conectividade global, descoberta e resposta emocional quando se trata de analisar o princípio que rege a vida nos médias (v. Arruda, 2003; Beer, 2008; Centeno & Wang, 2017; Chakrabarti, 2014; Chen, 2013;

Deuze, 2011; Erz & Christensen, 2018; Labrecque et al., 2011; Marwick & Boyd, 2011; Morgan, 2011; Papacharissi, 2005; Philbrick & Cleveland, 2015; Shih, 2009; Holt, 2016); Vasalou & Joinson, 2009; Way, 2011). Tratar-se-á da *arte* de construir um nome que sirva os objetivos profissionais, a partir dos aspetos de unicidade, dignos de nota e de destaque das razões pelas quais as pessoas-marca devem ser subscritas, seguidas, partilhadas e adoradas.

Nisto, estamos diante de um processo e de uma ferramenta: (a) criação de uma identidade pessoal única, por meio de contactos eficazes com os mercados-alvo precisos, considerando os efeitos na imagem e na autenticidade; (b) reconhecimento de objetivos pessoais e profissionais. Desta feita, a criação de pegada digital requer estratégias que motivem a definição clara das mensagens a comunicar e, de acordo, ferramentas online adequadas: *selfies* narrados (Eagar & Dann, 2016), fotos do LinkedIn e do Instagram (Geurin-Eagleman & Burch, 2016), vídeos do YouTube (Chen, 2013) e ePortfolios (Jones & Leverenz, 2017), *blogs* (Holton & Molyneux, 2017) e *podcasts* (Kormelink et al., 2025; Torres et al., 2025).

Considerando uma coletânea de autores (Chritton, 2012; Deckers e Lacy, 2013; Grzesiak, 2018; Reed, 2017), vamos pontuar algumas considerações a respeito. O LinkedIn é entendido como o melhor sítio para exibir as MP, uma espécie de janela para as almas profissionais. A popularidade da plataforma assenta no facto de ser dinâmica, interativa e utilizada sobretudo para fins profissionais, logo, um sitio a equacionar quando se trata de projetar uma MP profissional. Além disso, a plataforma oferece as mesmas oportunidades para os recém-chegados e para os profissionais de negócios bem-sucedidos. Por seu lado, a favor do YouTube surgem uma série de argumentos relacionados com o facto de ser mais eficaz para influência, influenciando o gosto dos espetadores e bem como moldando uma imagem pessoal. Outras razões apresentadas para a eficácia incluem acesso sem limites ao conteúdo e a capacidade de publicar vídeos gratuitamente, baixo nível de complexidade técnica, bem como a facilidade de visualização. Esta rede social revela-se eficaz para efeitos de MP, porque o seu apelo atravessa múltiplas culturas em todo o mundo, a sua penetração mensurável e o âmbito de distribuição de conteúdos, e a sua imensa popularidade ao proporcionar a muitos utilizadores oportunidades para criação das suas MP. Além disso, a produção de vídeos para carregamento na plataforma pode ser feita com um orçamento quase nulo e sem a utilização de competências avançadas de produção e edição de vídeo. Alguns dos vídeos com milhões de visualizações são feitos apenas com uma câmara de vídeo de um telemóvel. O Twitter – atual X – dá às pessoas a oportunidade

de partilharem os seus pensamentos com milhões de leitores. É não só a forma mais rápida e fácil de partilhar informações e conteúdos, como também ideias e as paixões que fazem de alguém uma pessoa única. Sendo uma ferramenta de média social muito pessoal, o Facebook oferece uma oportunidade única para a criação de uma MP, visto que o conteúdo partilhado tende a dizer respeito à vida pessoal. A plataforma tem como objetivo ligar pessoas e criar uma comunidade – sendo que o sentido de comunidade que é de- senvolvido pode fornecer uma espinha dorsal sobre a qual lançar uma MP utilizando as restantes redes sociais. E os blogues, afiguram-se outra forma muito eficaz de as pessoas promoverem as suas MP, em diários online através dos quais as pessoas estão dispostas a deixar que outras as leiam e comentem. A utilidade de um blogue reside na sua capacidade de se tornar central em termos de conteúdos produzidos, em torno dos quais giram as MP (Chritton, 2012; Deckers & Lacy, 2013; Grzesiak, 2018; Reed, 2017).

Estas questões justificam que as MP sejam mais significativas na era digital, daí o entendimento de uma espécie de tendência que aponta para a impossibilidade de criação de MP e, simultaneamente, o reconhecimento que, em geral, podem ser alcançadas por todas as pessoas – sejam escritoras, professoras, estudantes, donas de lojas, nomeadamente (Brems et al., 2017; Chen & Chung, 2016; Khedher, 2014; Labrecque at al., 2011; Marwick & Boyd, 2011; Orlic, 2016; Shaker & Hafiz; 2014; Vasalou & Joinson, 2009).

> As ferramentas online permitiram que a reputação pessoal se tornasse uma importante tarefa de Marketing para as pessoas comuns. (Pera et al. 2016, p. 45)

Perspetivando, assim, os média sociais como o canal onde ocorre a Comunicação que definirá o sucesso do posicionamento das pessoas-marca, e não a ferramenta em si, destaca-se a necessidade de uma Comunicação clara, consistente e constante, por meio de conteúdos interessantes e interativos, res- peitando a estratégia conforme os públicos-seguidores. Ora, evidenciam–se como a grande força para "comunicar fatores distintivos de pessoas comuns e, por conseguinte, gerar conexões e relacionamentos nas mais diferentes vertentes pessoais e profissionais, que abrangem a vida em sociedade". Assim, a utilização eficaz das redes sociais torna-se "uma estratégia essencial no processo de Personal Branding" para "indivíduos comuns" comunicarem as suas MP e se posicionarem pessoal e profissionalmente em sociedade".

Ora, aqui chegados, entendemos possível alicerçar o posicionamento das pessoas-marca em duas grandes forças: (1) a Comunicação, responsável pela conceção da identidade,

posicionamento e imagem; (2) o Marketing, responsável pelas estratégias de divulgação junto aos canais mais adequados, definidos no planeamento. Ao mesmo tempo, aceitamos a premissa de que a CH também pode ser objeto de gestão como se de uma marca se tratasse, no contexto de Marketing e Branding – já reconhecidos com êxito no âmbito de produtos e serviços. Estamos, em linha com Machado et al., (2022, pp. 160-164), a advogar alterações nas dinâmicas e nas práticas comunicacionais, seja nas esfera pessoal e profissional, seja na da sociedade, em geral.

Buscamos investigar Como é que a Comunicação Estratégica cria pessoas-marcas, pelo que entendemos a relevância de considerar o *website* como ponto de partida – estudar a homepage, identificar as ligações que são estabelecidas a partir da casa própria das pessoas-marca (redes sociais, notícias, testemunhos, *newsletters*, nomeadamente), analisar os conteúdos, o simbolismo e a produção de significados.

> Pessoas consideradas comuns podem posicionar-se de forma consistente e autêntica, perante os seus públicos-alvo, de forma a produzir reputação de credibilidade. (Machado et al., 2022, pp. 162-163)

Como já percebemos, a proliferação da internet resulta na criação de novos espaços sociais e novas formas de interação e de formação de identidade. Em essência, cada pessoa deve comunicar o seu valor e as suas caraterísticas únicas, com base em elementos como a autenticidade e a diferenciação. A perceção das MP evolui, então, para o conjunto de emoções que se criam na mente dos públicos-seguidores, no âmago das qual se evidenciam as propostas de valor e a conexão, ambas consubstanciadas pela Comunicação (v. Arruda, 2009; Fournier, 2010; Kaputa, 2005; Marcos, 2009; McNally & Speak, 2002/2011; Molares-Cardoso, 2016; Molares-Cardoso & Montero Campos, 2018; Molares-Cardoso et al., 2020; Ozuem et al. 2008; Schawbel, 2011; Sheperd, 2005).

Considerando o crescimento de evidências no meio científico que reconhecem que as pessoas podem ser uma Marca (Chen, 2013; Gandini, 2016, nomeadamente), as MP tornam-se objetivos de Marketing para as pessoas comuns. Neste cenário, é possível constatar que a gestão da comunicação de produtos e de serviços passa a ser estendida às pessoas, salientando os aspetos diferenciadores. Ou seja, gera reputação de credibilidade, pelo que deve fazer parte de qualquer plano de RP. Advogamos a possiblidade das pessoas-marca desenvolverem e executarem planos de RP que obedecem a algumas etapas, sendo concretizados na implementação de estratégias de MP. Cada pessoa poderá ser capaz de descobrir quem é, o que

pode oferecer e através de que meios deve comunicar-se (Jiménez-Morales, 2016; Molares-Cardoso et al., 2020; Perez & Rodríguez, 2012; Recolons, 2014; Xifra Triadú, 2007). Podemos conceber que as MP sintetizam, assim, formas singulares de como uma pessoa se apresenta e como são vistas, estando estreitamente relacionadas com a capacidade de criação de laços emocionais através das relações humanas que são estabelecidas – por via da Comunicação.

Visando o estudo da compreensão da criação das pessoas-marca, ainda importa considerar os processos de auto-monitorização (Mehra et al., 2001; Rosenberg et al., 2011). Estes tendem a proporcionar um elevado nível de adaptabilidade a diferentes situações sociais, associados a pessoas: (a) hábeis e altamente conscientes da imagem, sensíveis às normas sociais; (b) que procuram envolver-se em comportamentos socialmente apropriados; (c) e com um elevado nível de capacidade de julgamento sobre o que devem ou não exprimir com base no contexto cultural de aceitação; (d) envolvidas na manipulação da imagem para impor uma perceção mais favorável de si próprias.

Por meio de tácticas de auto-apresentação/gestão da impressão em várias interações, sejam presenciais sejam online, as pessoas-marca desenvolvem tentativas de posicionamento e de criação de uma imagem favorável, orientadas para objetivos – considerados como metáforas importantes no conceito de gestão de MP: (a) os objetivos primários, são descritos como de influência para demonstrar mudanças comportamentais noutras pessoas através da imposição de uma imagem favorável; (b) os objetivos secundários, são descritos como extensão dos anteriores e podem ser de quatro tipos: (1) interação, desejo de manter ou aumentar a atenção, o apoio emocional ou de se envolver em comparações sociais; (2) identidade, desejo de manter uma imagem/conceito de si próprio; (3) recursos pessoais, desejo de posse materialista, bens físicos ou mentais; (4) gestão da excitação, desejo de operar na zona de conforto dentro de um limite definido (Dillard, 1990 citado em Rosenberg et al, 2011; Rosenberg et al. 2011; Shaker & Hafiz, 2014; Toma et al., 2008; Walther, 2007; Zhao et al., 2008).

> A forma como os indivíduos controlam as suas tácticas de auto-apresentação pode ter uma influência significativa na forma como posicionam a sua Marca. Com base nestas características comportamentais, os indivíduos gerem e posicionam as suas marcas, que podem ou não impor uma imagem desejável aos outros. (Shaker & Hafiz, 2014, p. 117)

3.3. Da Comunicação Intrapessoal aos Novos Círculos de Convivência

A relação entre a CI e a criação de MP é evidenciada de uma forma particular na

investigação de Ehondor (2017), que a define como a Comunicação dentro da mente de uma pessoa, como ela se sente e se percebe a si própria. Neste contexto, a MP são uma definição consciente e dizem respeito à diferenciação estratégico-pessoal – uma construção ideológica mental do eu, um reflexo de valores, essência, individualidade largamente moldada pelas crenças, experiências, propósitos e autoconhecimento. São, assim, perspetivadas como processos que envolvem a análise do *status quo*, dos ontos fortes, capacidades, fraquezas face a um futuro desejado. Neste sentido, conduzem-nos à elaboração de planos de ação que se refletem na Comunicação, cultura, aparência exterior, identidade, proposta de valor e, principalmente, a diferenciação e avaliação constantes. Dito de forma simples, a CI é a forma como as pessoas falam consigo próprias, enquanto que a MP é o efeito dessa Comunicação, como o eu é projetado. Ora, podemos concluir que a CI é uma troca mental de mensagens entre o eu e a MP.

Reconhecemos que, através das conexões proporcionadas pela difusão da internet, o conhecimento e os aspetos culturais se espalham a uma velocidade vertiginosa. Ao convocarmos um prisma de estudo que nos direciona para os novos círculos de convivência, avançamos conscientes de que as pessoas-marca se destacam enquanto influenciadoras digitais em determinados circulos e, neste contexto, analisam a sua utilização enquanto plataformas comunicacionais.

A rede está a ser apropriada pelas pessoas no mundo todo e, hoje, é uma ferramenta que continua em crescimento exponencial e a revolucionar os quotidianos da sociedade contemporânea, potenciandopartilhas de informações e a expansão do ciberespaço. Lévy (1997/1999) refere-se ao espaço de Comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das suas memórias. Ao permitir novas formas de convivência, este ambiente transformou-se o principal canal de Comunicação e de armazenamento de informação e a propiciar uma nova relação, comumente conhecida como cibercultura. Em linha, Lemos (2003) identifica três princípios fundamentais: (a) a libertação do pólo de emissão; (b) a conexão em rede; (c) a reconfiguração dos formatos mediáticos e das práticas sociais.

Consideramos a proliferação de manifestações socioculturais contemporâneas das pessoas-marca enquanto sintomáticas da emergência de vozes e de discursos, anteriormente reprimidos pela edição da informação pelos média. E, consequentemente, reconhecemos que o desenvolvimento do ciberespaço e da cultura por meio da sua utilização e popularização, concorre para a configuração de uma sociedade informacional e hiperconectada na qual

emergem modelos de Comunicação e de interação instantâneos, nos quais os aplicativos das redes sociais se assumem como recursos avassaladores – também das MP.

> A cultura contemporânea, associada às tecnologias digitais (ciberespaço, simulação, tempo real, processos de virtualização, etc.), vai criar uma nova relação entre a técnica e a vida social. (Lemos, 2003, p. 15)

É certo que as redes sociais existem desde que a pessoa pré-histórica se reunia em comunidades para partilhar pensamentos, ideias e informação e procurar objetivos comuns. As novas tecnologias (só) aumentam as quantidades de informação partilhadas, as plataformas e os dispositivos onde são replicadas. Nisto, as pessoas-marca são um dos elementos centrais; envolvidas na rede social, atuam para "moldar as estruturas sociais estabelecidas por meio da interação e da constituição de laços sociais (Recuero, 2009). Reconhecemos que, mais importante do que aumentar a quantidade, a tecnologia permite que (todas) as pessoas participem na criação e no fornecimento de informações junto dos seus círculos de convivência. Como a internet é um meio bidirecional e interativo, também as pessoas produzem conteúdos para a rede por meio de *blogs*, fóruns, perfis nas redes sociais, nomeadamente (Torres, 2009).

Dito pelas palavras ousadas de Tessarolo e Silva (2016), com a libertação do pólo de emissão, qualquer pessoa pode agir como um jornalista, por exemplo e, na perspetiva dos negócios, as redes sociais possibilitam canais de interação com o público, onde essa conversa pode ser solicitada, promovida e rentabilizada. Assim, através de um conteúdo de interesse, as MP expõem-se através de práticas comunicacionais capazes de gerar empatia e de se tornarem parte do quotidiano dos públicos-seguidores. Não como publicidade invasiva, mas como informação e entretenimento. Estamos perante um mecanismo que colabora para a construção da imagem das marcas. Neste processo, afigura-se também a necessidade de que o conteúdo seja emitido por um canal que transmita confiança, nomeadamente. Daqui resulta que estar presente nas redes sociais digitais permite que as pessoas, tal como as organizações, estabeleçam relações propícias a criar influência entre os utilizadores.

Consideramos que a maioria dos utilizadores procura informações junto de pessoas próximas e nas comunidades online, pede conselhos e esclarece demais dúvidas com membros de redes sociais, sites e plataformas de vídeo – assim, as campanhas de Marketing tendem a não ser as principais infuenciadoras de venda de produtos ou de serviços. Consequentemente, percebemos que importará a formulação de estratégias de acordo com o comportamento e as necessidades dos públicos-seguidores, pelo que, se afigura a necessidade de identificar as

estratégias, os fatores e os esforços que concorrem para as interações das pessoas-marca para conquistar e manter os seus públicos-seguidores – entre os quais, os comentários se afiguram uma grande fonte de informação com vista à plena satisfação; bem como a realização de resumos completos, detalhando as características e as opiniões; o recurso a vídeos explicativos, nomeadamente. *Bloggers, youtubers, vlogueiros* são algumas das classifcações dos infuenciadores digitais que se destacam com milhares e até milhões de seguidores – possuidores de uma imagem forte, parece que criam valor e são criadores de conteúdo, expõem os seus estilos de vida, opiniões, experiências e gostos sobre diversos temas e experiências. Ora, com os objetivos de atender e de satisfazer as necessidades e desejos dos públicos-seguiodres, um dos desafios das MP tende a ser o de os conhecer o melhor possível, por forma a desenvolverem uma Comunicação direta, limpa e atrativa (Chiavenato, 2003; Davis & Olivia, 2019; Freire et al., 2009; Kitler et al., 2017; Kotler & Armstrong, 1980/2007; Magalhães & Sampaio, 2007; Malhotra, 1993/2001; Rahme, 2017; Reichelt, 2013; Ritossa, 2012; Silva & Azevedo, 2015; Tessarolo & Silva, 2016).

> A Comunicação ocorre em etapas, e, no elemento ruído, podem ocorrer alterações na perceção do conteúdo da mensagem. São esses ruídos que devem ser identificados para preveni-los ou repará-los, de forma que a mensagem recebida possua o mesmo conteúdo quando foi transmitida. (...) O Marketing não é utilizado somente pelas empresas, mas também por pessoas. (Davis&Olivia, 2019, pp.31-32)

Nestes processos, é possível sintetizar três etapas do desenvolvimento de um Plano de MP, que variam do interior para o exterior: (a) conhecimento e autoavaliação: instrospeção, na qual a pessoa analisa as suas crenças, os seus valores e princípios, as suas habilidades, as suas competências e as suas motivações; (b) estratégia e diagnóstico: diagnóstico interno, no qual são definidos a visão, a missão, a mensagem, os objetivos, os públicos, o posicionamento e um plano de ação; (c) comunicação e conexão: definição dos meios e canais (online e offline) responsáveis por comunicar as mensagens do indivíduo e por lhe atribuir visibilidade. Consequentemente, o valor de uma MP residirá no conjunto de reações que uma pessoa-marca provoca junto dos públicos-seguidores com os quais se relaciona. Nesta perspetiva, considera-se que se trata de uma ferramen- ta dentro das RP, que se desenvolve com base num planeamento estratégico que promove a criação de um fluxo de Comunicação capaz de impulsionar um posicionamento (Jiménez-Morales, 2016; Khedher, 2014; 2015; Molares-Cardoso, 2018; Philbrick & Cleveland,

2015; Rampersad, 2008; Molares-Cardoso et al., 2019) .

Numa era de infinitas possibilidades, as pessoas-marca sobressaem por via dos conteúdos publicados, que são usados intencionalmente como ferramentas de Comunicação diferenciadoras para o posicio- namento em ambiente digital. Neste cenário, os influenciadores destacam-se por possuirem a capacidade de mobilizar um grande número de seguidores, de partilhar opiniões e comportamentos e, até mesmo, criar conteúdos exclusivos. A exposição de estilos de vida, experiências, opiniões e gostos resulta numa grande repercussão em determinados assuntos face aos quais se apresentam como especialistas. Reconhecemos que estas pessoas influenciadoras digitais serão formadoras de opinião e equacionamos a ideia de que as pessoas-marca fazem parte de um nicho muito específico e, dentro do qual, possuem um volume de conexões superior à média das restantes (Messa, 2016;Silva & Tessarolo, 2016).

Este fenómeno interessa-nos na perspetiva da criação de conteúdos em prol das próprias pessoas-marca – menos de influenciadoras de Marketing (Vieira, 2016) –, porquanto estudamos as MP enquanto personalidades e plataformas digitais nas suas dimensões de influenciadoras-formadores de opinião digitais, portadoras de novos usos de habitar e de empoderamento comunicacionais (Di Felice, 2009; Chaimae & Ghourdou, 2024). "Pessoas comuns" que constroem marcas que sobressaem, que conquistam seguido- res e audiências fieis por meio da produção e da partilha de conteúdos. Algumas pessoas que ganham o estatuto de líderes de opinião – escrevem artigos de opinião e dão entrevistas em órgãos de Comunicação de prestígio –, capazes de influenciar comportamentos, transmitir confiança e de servir de referência para outras que as acompanham.

> As decisões individuais têm um reflexo na rede como um todo, porque permitem que determinadas informações circulem ou não. Do mesmo modo, as estruturas dessa rede são constituintes de e constituídas por essas interações e pelas decisões dos atores sobre elas. (Recuero, 2017, p. 9)

3.4. Produtoras e Produtos de Interações

Procuramos, portanto, estudar uma ideia que embasa os estudos das estruturas sociais e que nos remete para a realidade das pessoas-marca, produtos e produtoras de estruturas complexas de relações cujos papéis fundamentais no comportamento e nas visões de mundo são cada vez mais determinante (Wasserman & Faust, 1994; Degenne & Forsé, 1999; Recuero, 2017). Inseridas em tribos constituídas a partir de relações nos mais variados ambientes (família, escola, amigos ou trabalho, por exemplo), as MP estabelecem interações e associações que

conferem determinadas posições, que vão sendo modificadas por essas mesmas ações nas redes sociais. Se cada vez mais pessoas se sentem habilitadas e motivadas para expor opiniões, ideias e comentários de forma fácil, rápida e eficaz (Chen, 2013; Rosado, 2010), é compreensível que deixem de ser meras espetadoras e que profilerem *websites* em nome próprio e perfis profissionais online. "O desenvolvimento do paradigma da individualização e, paradoxalmente, da cibersociedade (ou tribos cibernéticas) introduz os *self* media como uma extensão dos novos média" (Amaral & Sousa, 2009, p. 9).

Em busca de um enquadramento que nos permita compreender a respeito das características distintivas entre as redes sociais e os sites de rede social, importa evidenciar que aquelas estão relacionadas às perceções de um determinado grupo social pela sua estrutura (a rede), que são geralmente ocultas, pois só estão manifestas nas interações; as ferramentas sociais na internet são capazes de publicitar e influenciar essas estruturas sociais e, portanto, de se tornar sintomáticas dos modos de representação de grupos sociais baseados nas relações entre os atores. Em linha, aceitamos que concorrem para a construção de perfis de MP, por meio dos quais estabelecem conexões que são potenciadas por visualizações e engajamento. Já os sites são ferramentas apropriadas pelos utilizadores, não se tratam de uma tradução das conexões sociais existentes no espaço offline. Assim, acreditamos que é graças às conexões sociais e comunicativas ocorridas nas redes sociais na internet que é possível as pessoas-marca terem comunicações intencionais e planearem a construção das suas redes de formas diferentes face ao que sucede em ambiente offline.

A posição das MP será então, ao mesmo tempo, a de produto e produtora de interações, ou seja, afiguram-se a rede que influencia mas que também é influenciada pela posição dos utilizadores. Compreendemos que a rede na qual as pessoas-marca estão inseridas – ou seja, os seus grupos sociais – é, também, a responsável por uma grande quota de influência. Assim, dependendo das posições sociais e comunicacionais, as pessoas terão acesso a informações importantes para crescer ou limitações extremas nesse acesso. E, ao determo-nos nos conceitos de persistência, replicabilidade, escalabilidade e busca – *affordances* – procuramos estabelecer uma relação de possibilidades, de apropriações e de realizações de ação comunicativa e, assim, de ampliação da manutenção e de recuperação de conexões e de valores sociais por parte das pessoas-marca (Backstrom et al., 2012; Body, 2010; Boyd & Ellison, 2007; Recuero, 2009, 2017, 2012).

> Como as interações permanecem e são reproduzidas nessas ferramentas, elas podem facilmente ser deslocadas de seus contextos originais e replicadas noutros. (Recuero, 2017, p. 15)

Assiste-se ao surgimento de novas comunidades que partilham preocupações, necessidades, interesses e sonhos. Kotler et al. (2018, pp. 30-35) referem-se a um "mundo onde as forças horizontais inclusivas e sociais triunfam sobre as forças verticais, exclusivas e individuais, as comunidades de consumidores tornam-se mais poderosas". Neste sentido, a globalização concorre para a existência de um universo fértil de estudo do impacto da mediatização na MP. E, fazendo um paralelismo com a ideia "do vertical para o horizontal", de Kotler, é possível afirmar que também a competitividade das pessoas-marca enquanto criadoras de conteúdos já não será determinada pela dimensão, país de origem ou vantagens passadas. Quer isto dizer que a alfabetização digital é cada vez mais evidente e transversal às "cinco coortes geracionais em coexistência: Baby Boomers, Geração X, Geração Y, Geração Z e Geração Alfa". Pela proximidade temporal e influência exercida, as duas gerações mais recentes merecem mais atenção: a Geração Z é composta por pessoas nascidas entre 1997 e 2009, também conhecida como Centennials, são os primeiros nativos digitais e não conhecem "fronteiras entre os mundos online e offline". Considera-os a geração do futuro – "até 2025, estas pessoas irão constituir a maior parte da força de trabalho". Sobre a Geração Alfa, diz que "engloba os nascidos entre 2010 e 2025, o que faz deles os primeiros filhos do século XXI". Altamente formatada pela convergência tecnológica, é composta por consumidores ávidos de conteúdos em dispositivos móveis, que encaram a tecnologia como "uma extensão deles mesmos". "Irá continuar a adotar e a utilizar tecnologias que replicam o ser humano, como a inteligência artifical, o comando de voz e os robôs". Enquadrando com o tópico self media e posicionamento de pessoas-marca, é notório que as "mais pequenas, mais jovens e localmente baseadas terão a oportunidade de concorrer contra maiores, mais experientes e globais". Assim, percebe-se que "a um nível mais micro, as pessoas estão a adotar a inclusividade social". Importa recordar que o significado atribuído por Kotler remete para "harmonia apesar das diferenças" (Kotler, 2021, pp. 38-46).

Os especilistas detentores de MP encontram um novo espaço – mediático – no qual o desafio é o de promover a partilha de informações, conhecimentos e de soluções, de forma mais rápida e adequada. Mas, também, o de criar espetáculos de si próprias e com a ferramentas que a internet oferece, nomeadamente, por via da possibilidade de escolher o que é exposto e sobre o que se tem interesse. Nesta medida, o que é apresentado online são relatos sobre as MP, que

passam a fazer parte das narrativas das pessoas-marca, da sua identidade e posicionamento. Atualmente, é difícil conceber o que é real e o que é fição da vida de pessoas que vivem com os holofotes sempre ligados (Pinagé, 2011; Sibilia, 2008/2016; Sisto, 2023). Nesta linha de pensamento, entendemos média digitais como o canais de comunicação online, entre os quais *vlogs* e *podcasts* são os principais exemplos (Kormelink et al., 2025; Torres et al., 2025). Podem ser usados para criação, divulgação e promoção de um serviço, um produto e uma marca – nomeadamente uma MP. O conteúdo, pode ser feito através de *banners*, *landing pages*, anúncios, *posts* nas redes sociais, especialmente. Entre as principais vantagens dos média digitais encontram-se o preço mais reduzido, a flexibilidade aos vários canais, segmentação de alvos, monitorização e otimização, mensuração e análise, engajamento e fidelização. Importa considerar que os média digitais, por estarem 100 por cento na internet, oferecem a possibilidade instantânea ao utilizador de enviar *feedback*, fazer uma pergunta, dar opinião, criticar e, até mesmo, criar o seu próprio conteúdo.

Olhamos para os média próprios, controlados diretamente pelas pessoas-marca: o *website*, montra digital da MP, é um exemplo de canal digital cuja estrutura e conteúdos são inteiramente criados e dirigidos pelas MP, garantindo a sua longevidade e controlo sobre a informação publicada. Nesta medida, a principal vantagem parece ser a de estimular um relacionamento mais direto com os visitantes, contribuindo para incrementar a rede de públicos-seguidores, graça ao imenso potencial de ser linkado com outros tipos de média social, sejam pagos – por exemplo, redes sociais –, sejam ganhos – como é o exemplo das estratégias de otimização para motores de busca. Depreende-se, desde já, a importância do investimento na criação deste canal, que é a casa própria da MP. Neste caso, a pessoa de marca controla todo o processo, desde a produção de informação à publicação online. Emerge, assim, um modo específico de organização social da comunicação, ora espontâneo e intuitivo, ora planificado e por imitação. Em qualquer dos casos, referimo-nos à produção e gestão de conteúdos de MP de uma forma particular, por exemplo, seja através de perfis e de biografias estrategicamente pensadas, seja de *websites* para promover eventos, lançar desafios, vender livros, partilhar ideias em blogs e alargar as redes de influência. Versamos os conteúdos partilhados nos médias sociais, destacando as narrativas e salientando que a Comunicação precisa de ser clara, consistente e constante, interessante e interativa, respeitando a estratégia criada para os públicos-seguidores.

> Essas conexões indicam normalmente algum tipo de relação social (interação, conversação, relação de amizade ou pertença) entre diferentes nós. (Recuero, 2017, p. 23)

Percebemos que as interações das MP possibilitam posições no grupo social mais ou menos vantajosas e que lhes conferem o acesso a valores diferentes (Eagle et al., 2009; Granovetter, 1973; Recuero, 2017). Compreendermos como as MP estão conectadas na estrutura social seria um desafio enormíssimo e fora do âmbito do presente estudo. Assim, prosseguindo o objetivo de estudar como é que a CE cria pessoas-marca, surge evidente questionar a importância da *homepage* de um *website* e das redes sociais na mediatização das MP e, dessa feita, perceber tendências emergentes na CH por via da CE.

O QUE RELEVA PARA O ESTUDO

Ousamos conceber as MP Construtivistas com domínio em nomes próprios, endossado pela CE. E, à medida que as capacidades funcionais das pessoas-marca são reconhecidas, a construção de relações com os públicos-seguidores torna-se importante, ao mesmo tempo que o caráter simbólico lhes confere personalidade. Por meio de uma Comunicação hábil, e com o aumento da confiança, as pessoas-marca tenderão a ficar associadas a valor acrescentado exclusivo e estatuto de reputação eficaz – o que facilitará a conexão.

Ao aceitarmos que as MP são criadas com base em decisões sobre a visão, missão e valores associados e combinados com a Comunicação, a cultura e o legado, subscrevemos que tratar-se-ão de motores estratégicos implementados através da CE planificada, que incorpora alguns ou todos os recursos do Modelo do Duplo Vórtice (De Chernatony & Riley, 1998). Assim, estamos a admitir que o estudo da CE das MP beneficiará com a perspetiva do vórtice da construção da Marca na medida em que é evidente a possível utilização de modelos mentais para o entendimento das MP, através de elementos de desempenho racional emocional.

Ao reconhecermos a possibilidade de existência de um processo construtivista de Comunicação das MP, procuramos identificar ciclos virtuosos de Comunicação das MP – os de traduzir toda a imagem pretendida em percebida, por via das associações assentes nas dimensões tangíveis e intangíveis, nos traços de personalidade central e alargada, e por se afigurar essencial a concetualização dos motores estratégicos de Comunicação.

Aqui chegados, percebemos a utilidade do uso de metáforas no desenvolvimento de modelos e, simultaneamente, evidenciamos os méritos do Modelo Duplo Vórtice (De Chernatony & Riley, 1998) para o presente estudo sobre as MP e os desafios de CH: (1) permitir incorporar a natureza inter-relacionada das variáveis, porquanto nos sugere a possibilidade de uma

abordagem tanto da posição das pessoas-marca quanto dos públicos-seguidores; o modelo mostra a abordagem gerencial do bloco de construção para o planeamento da Marca, interagindo com as perceções gestálticas (o todo organizado e estruturado) dos públicos-seguidores; (2) oferecer uma perspetiva dinâmica, que nos inspira para a possibilidade de alguns elementos assumirem maior importância para a CE das MP. E entendemos, de resto, que os esforços de Marca são observados não só entre os produtos e serviços orientados para o consumidor, mas também entre pessoas. Em ação comunicativa, as MP poderão proporcionar uma combinação de sensações e de sentimentos que comunicam diretamente com os públicos-seguidores.

Assim, porque buscamos uma perspetiva dinâmica sobre a Comunicação das MP, tomaremos de empréstimos os elementos constituintes do modelo duplo vórtice (De Chernatony & Riley, 1998).

Supomos que as atitudes comunicacionais das pessoas-marca impulsionam a intenção que surge da avaliação dos seus públicos-seguidores. Evidenciamos a intenção como um antecedente da motivação, que conduz à realização de uma ação; precedente para o resultado desejado, ou seja, para o comportamento. Por outras palavras, advogamos que o estatuto de valor acrescentado das MP estará intimamente relacionado com: (a) a intencionalidade das motivações das ações comunicativas; (b) a tomada de decisões estratégicas de autopromoção; (c) a definição de objetivos e de planos que constituem as intenções e se afiguram preditores de comportamentos, nomeadamente, nas plataformas de médias sociais (Ajzen, 1985; Gujarathi & Kulkami, 2018; Ingram et al., 2000; Peters, 1997; Montoya & Vandehey, 2008; McNally & Speak, 2002/2011; Yizhong et al., 2017).

Assim inspirados, importa-nos compreender em que medida as plataformas alojadas na *web* – como *websites*, *landingpages*, *podcasts*, *bios*, *linktrees* [8], que prosperam principalmente no impulso da publicação de conteúdos – estão a ser substituídas por outras como o *Instagram*, o *LinkedIn* e *Facebook*, nomeadamente. Aceitamos que as MP se afiguram resultado de *quem* e *o que* se sabe, juntamente com o *como* e *com que rapidez* são compartilhados informações, *insights* e entretenimento.

[8] É uma ferramenta que cria uma única página personalizável com vários *links*, permitindo que usuários e empresas compartilhem diversos conteúdos a partir do único *link* disponível na bio do *Instagram*. Os públicos-seguidores são direcionados para sites, outras redes sociais, lojas, promoções, vídeos ou o que for relevante, usando essa página centralizada.

Subscrevendo uma perspectiva dramatúrgica, aceitamos que cada pessoa em cada situação desempenha um papel, que é incorporado nas identidades interpessoais que estão em jogo no social; a observação das expetativas relacionadas ao papel valida o desenvolvimento de atitudes e de maneirismos apropriados pelas pessoas-marca, para rituais sociais que apreciam o campo e as expectativas específicas da ocupação para uma melhor adequação. Assim, ao tornarmos a adequação pessoa-função uma característica objetiva, assume-se a relação próxima às características e aos padrões comunicacionais. Serão, tendencialmente, ideais que impulsionam as pessoas-marca a se envolverem em funções, juntamente com as da adoção de um estilo comunicacional pessoal, para reforçar pontos de diferenciação no sentido da construção de MP diferenciadoras (Figura 6).



Figura 6 : A Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas

Fonte: Gomes & Ruão, 2024, p. 136

Pois, importa-nos compreender como é que os estilos de Comunicação das MP estarão a ganhar importância nos domínios pessoal e profissional, por meio de interações sociais em diversas plataformas comunicativas e criativas (Goffman, 1953, 1956, 1961, 1976; Gomes & Ruão, 2024; Khedher, 2014; La- brecque et al., 2011; Vitberg, 2009). Numa posição crítica, Viterg (2009, p. 11) insiste nas vantagens de equilibrar a equação, porquanto os média digitais e sociais "não são e não devem" substituir as ações de Comunicação de MP analógicas e presenciais, como as interações face a face, e evidencia que os locais de trabalho são compostos por pessoas de gerações e de origens variadas.

Ousamos equacionar a perspetiva do planeamento da carreira profissional das pessoas-marca com base numa sequência de experiências relacionadas e de papéis desempenhados. Ou seja, não só orientará o desenvolvimento de acordo com as suas necessidades, preferências e

objetivos, mas também vinculará de uma forma mais genuína aos seus públicos-seguidores e, ainda, preservará uma estrutura comunicacional e cultural (Altman & Baruch, 2012; Dzie□dziora et al., 2020; Greenhaus & Callanan, 1994; Hall, 1976; Koperty□ska, 2002; Mi□, 2016; Pocztowski, 2018; Smolarek & Dziendziora, 2022). Estamos a perceber a carreira como uma sequência única de empregos, cargos, papéis, atitudes e de va- lores das pessoas de marca, moldados pelo trabalho profissional e a integrar uma dimensão subjetiva com base na qual surgem associados o desenvolvimento pessoal, a prossecução de objetivos e a satisfação de necessidades específicas, um caminho percebido pessoalmente (mais frequentemente como alguns cami- nhos alternativos) que conduz à perfeição profissional e à satisfação no trabalho e enquadrada como resul- tado de uma gestão que envolve táticas e relacionamentos (Kostera, 1994/1998).

Consideramos a perspetiva de mobilidade vertical e, às vezes, horizontal, envolvendo o desenvolvimento de valores, competências, habilidades, interesses, traços de personalidade, conhecimentos relacionados ao trabalho, incluindo educação institucional e não institucional (Smolarek & Dziendziora, 2022). Assim, enquanto caminho de desenvolvimento profissional, também pode envolver extensão de competências e outros benefícios, inclusive intangíveis, no mesmo cargo ou em paralelo. Estamos a assumir uma abordagem mais holístico na perspetiva da vida das pessoas-marca, o que vale por dizer que a obrigação do planeamento e desenvolvimento da carreira, bem como da sua gestão, cabe às MP e não à organização.

Assim, percebemos que muitos dos profissionais e CEOs que estão a construir ativamente as suas MP nas redes sociais parecem privilegiar uma visão mais flexível de desenvolvimento de carreira; modelos prospetivos e ênfase no autoconhecimento, consciência do próprio valor, conhecimento possuído, predisposições e experiência, metas definidas, capacidades e limitações, bem como as funções desempenhadas. Em síntese, por fim, tratar-se-ão de três premissas que podem impactar positivamente a gestão de carreira das pessoas-marca: (1) autoanálise do nível de competências com vista a apurar as que necessitará no futuro e quais possui agora; (2) definição das aspirações profissionais; (3) estabelecimento de conexão entre elas (Ashley & Tuten, 2015; Gensler et al., 2013; Karaduman, 2013; Pace, 2008; Rudnicki, 2014; Schawbel, 2010; Tarnovskaya, 2017).

Ora, aceitamos que a persistência e a replicabilidade são a chave para que as informações publicadas pelas pessoas-marca sejam mais facilmente escaláveis, ou seja, possam rapidamente percor- rer toda a estrutura das redes, de modo viral, e atingir os vários públicos em rede. Assim,

neste contexto de diversos processos de representação, em face à facilidade de replicar as interações que estão permanentes no espaço online, é igualmente fácil escalar a transmissão de uma determinada Comunicação de MP, bem como as informações nelas contidas. Supomos que nos sites de rede social é muito mais difícil compreender elementos de natureza privada, porquanto o que se verifica nessas ferramentas é público. Tratar-se-ão de processos confusos que, por um lado, poderão expor os atores – pessoas de marca e públicos-seguidores invisíveis –, aumentar a perceção de intimidade e a participação pela rede e, por outro, contribuirão para a diluição das fronteiras entre o público e o privado, o que se traduz na dificuldade em demarcar espaços que são tipicamente existentes nos grupos sociais offline.

A investigação e a prática têm a oportunidade de expandir a teoria e de fornecer orientação para navegar com sucesso na atual realidade social e comunicacional. Ao estudarmos as MP como construções comunicacionais particulares que convocam uma série de disciplinas, apontamos não só a oportunidade para uma integração mais estreita entre os esforços de carreira tradicionalmente orientados para as pessoas e as práticas focadas nas organizações, mas convocamos, também, outros universos de investigação.

Assim, uma nova mentalidade está em curso e adivinha-se um maior mediatismo e maturidade das MP: novos atores sociais digitais que continuarão a ganhar protagonismo enquanto produtores e editores de mensagens. É expectável a afirmação da pessoa-marca com uma conduta horizontal, 100 por cento capaz de imprimir modelos de Comunicação que preconizam a emoção, a educação e a confiança, através de novos ambientes comunicacionais e de relacionamento assentes na inovação, ligação e proximidade. Prevalecerá a atração, portanto; importará compreender como.

Advogamos ser real e intencional o controlo da pessoa-marca no que respeita à informação acedida pelo visitante à casa digital, através da homepage. Importa considerar que os níveis de interpretação e de compreensão acontecem em diferentes dimensões e são dependentes da literacia digital e da capacidade de interpretação crítica do utilizador aquando do momento da visita – questões, entre outras, que se afiguram de extrema importância na sustentação das MP, mas que não se afiguram objeto do presente estudo. Assim, com a proliferação de casas digitais em domínio próprio, importa evidenciar a importância do visitante-vigilante e do visitante-seguidor, pois, são as subscrições, as avaliações, os testemunhos e as notícias que contribuem para o equilibrio e para a perceção da MP, em última instância.

No âmbito, podem ser consideradas as mesmas diretrizes apresentadas para as esferas

organizacionais e das marcas: obter clareza e compreensão na gestão; criar uma estratégia; comunicar a proposta de valor, com vista à diferenciação; relevar questões de imagem, tais como a informação no serviço de apoio a públicos-seguidores e clientes; promover associações emocionais relativas a sentimentos de confiança, aprovação social, nomeadamente, poderá servir como fator adicional de equidade das pessoas-marca; segmentar os públicos-seguidores e desenvolver uma CE de MP (Figura 7 e Tabela 26).

1 ESSENCIALISMO	2 ATRAÇÃO	3 EFEITO
AUTOCONHECIMENTO	AÇÃO ALL LINE	SUCEDÂNEOS DE REPUTAÇÃO
PESSOAS COMUNS	COMUNICULTURAÇÃO	PESSOAS-MARCA

Figura 7: Autoria própria. Um caminho das Marcas Pessoais Construtivistas

CONTEÚDO	COMUNICAÇÃO	EFEITO
Inspiracional	Atenção	Notariedade
Educacional	Atração	Interesse
Testemunho	Aconselhamento	Desejo
Promocional	Ação	Decisão
Viral	Advocacia	Fidelização

Tabela 26: Autoria própria. *Framework* de conteúdo das casas digitais das Marcas Pessoais Construtivistas

Os conteúdos continuarão a ser pulverizados no quotidiano digital dos públicos-seguidores, que farão as suas escolhas, cada vez mais, em função dos estímulos que experienciam, porque vão muito para além de meros processos cognitivos. A componente emocional e o entretenimento assumem cada vez mais protagonismo. Gostar, admirar, respeitar, confiar são atitudes e sentimentos expressos em relação às pessoas de marca que refletem os seus níveis de reputação. E a qualidade dos relacionamentos é quantificada, mensurando o impacto na reputação e, em última instância, nas vendas. A tendência parece revelar que os especialistas de MP têm de convocar uma Comunicação que propague inspirações e que seja encantadora. Conscientes da multiplicidade de vozes e dos processos contínuos de conexão que motivam a novos usos de habitar comunicacional, admitimos uma maior complexidade das relações comunicacionais entre as pessoas-marca e os média.

Estamos orientados a conceber as pessoas-marca construtivistas a partir da construção de ecossistemas estratégicos de subjetivação mútua. Acreditamos, convictamente, que pessoas-marca estão intencionalmente empenhadas a aprender a viver em duas habitações, uma tradicional e outra virtual. Sustentamos esta teorização numa coletânea de autores que atravessa o século XXI, entre a qual destacamos Ferraris (2009), Pitsillides (2012), Arcagni (2016), Floridi (2017), Harari (2015/2017) e Sisto (2018/2023).

> As duas habitações, *online* e *offline*, não estão meramente sobrepostas e, com a evolução incessante da *Web*, entende-se que a fronteira entre as duas está cada vez mais indefinida", pelo que "o mundo digital extravassa para o mundo analógico *offline* com o qual se está a misturar (Sisto, 2023, pp.12.13).

Posicionando o debate numa perspetiva ética, importa considerar que apreender competências de MP pode não ser acessível a todos. Nesse contexto, profissionais que trabalham de forma independente, nomeadamente, e ousam gerir o seu nome – a organização unipessoal – precisam, em particular, de orientação. Ao mesmo tempo, estar ausente pode resultar em maior invisibilidade no mercado e, mesmo, na vida social. Não sendo uma decisão intencional, a de permanecer digitalmente invisível, importará identificar traços comunicacionais emergentes nas MP no século XXI.

Cuidado o estado da arte – umas vezes revendo a linha da literatura existente, outras com incursões surpreendentes que nos levam a inúmeras reflexões e hipóteses –, consideramos perceber melhor o sentido e a importância do papel fundamental da CE e da comuniculturação digital se aceitarmos que a Web possibilita um campo de luzes e de sombras no estudo dos fenómenos comunicacionais das MP. Reconhecemos a hipótese das pessoas-marca enquanto identidades interconectadas, que (sobre)vivem graças à cooperação de narrativas individuais e, nessa medida, cada comportamento narrativo intencional satisfaz exigências e necessidades que se manifestam também fora dela. Por isso, interessa-nos testar em que medida existe uma convergência entre as dimensões online e offline das pessoas-marca.

Assim, paradoxalmente, ao procurarmos estudar uma conexão entre a informação pública e a ação privada, a possibilidade de integração harmoniosa entre a habitação virtual e a habitação física, julgamos que poderá ser alcançada na medida em que cada pessoa seja, ao mesmo tempo, o sujeito narrador e o objecto narrado. Perspetivamos, assim, esta hipótese através das pessoas-marca, porquanto decidem os pensamentos, as opiniões, as imagens pessoais,

nomeadamente, que deverão caracterizar a sua identidade pública, delineando os traços da sua personalidade a serem expostos virtualmente ao olhar e à avaliação de outrem. Simultaneamente, concebemos as MP como o objeto da narração, capazes de aceitar as regras impostas pelas redes virtuais e físicas, criar uma trama narrativa por meio de conjunto de ações, argumentos e de imagens que definem aquilo que pretendem ser, em cooperação, com os seguidores com quem interagem. Nesta dimensão intersubjectiva da habitação social, supomos que a fisicidade e a imediatez do corpo real serão substituídas por um corpo digital – sucedâneo – composto por uma pluralidade de imagens parciais e contextualizadas.

O mundo transformou-se num só local e a capacidade humana de comunicar é, hoje, ilimitada. Algumas pessoas estarão a criar as suas MP com recurso à CE e isto aconteceu em cerca de apenas três décadas. Quando a mudança vem de forma tão acelerada, a incerteza sobre as tendências e as habilidades necessárias impulsiona a ciência. Reconhecermos que a CH (da pessoa física) está a ser impulsionada por novos processos sociais, culturais levados a cabo por sucedâneos digitais, as pessoas-marca. Reiteramos a relevância da pergunta que faz avançar o presente estudo:

Como é que a Comunicação Estratégica cria pessoas-marca?

PARTE II

O ESTUDO EMPÍRICO

As Marcas Pessoais Construtivistas

CAPÍTULO 4. O PLANO METODOLÓGICO

> A história dos mundos *online* continua viva, os momentos capturados fixados em netnografias anteriores e as suas lições persistem. Mas, com o mundo alterado tão drasticamente, unido e dividido tão profundamente pela informação e pelas comunicações, o que devemos fazer? Os estudos tecnoculturais investigariam as possibilidades de investigação, crítica, imaginação e inspiração que a netnografia poderia abrir. Em outras palavras, a nossa contemplação de uma nova disciplina de estudos tecnoculturais seria não apenas sobre o que a netnografia pode dizer sobre o que é, mas o que ela pode dizer sobre o que poderia ser. (Kozinets, 2021, p. 10)

1. O que Releva do Estado da Arte

Conscientes das novas realidades materiais e das materialidades sociais com propriedades estruturais próprias, aceitámos que não há elementos metassociais que possam dar cientificamente conta dos factos sociais. Outrosssim, são as práticas e as estruturas sociais que condicionam as representações e as operações simbólicas. E, ainda que as realidades fiquem mais inteligíveis, nunca se confundem com elas, porque o social é irredutível ao pessoal, nunca pode decompor-se nele (v. Bunge, 1981; Durkheim, 1895; Silva & Pinto, 1986).

Ao procurarmos conhecer diferentes realidades comunicacionais de pessoas-marca – em respeito a diversos contextos espácio-temporais e mediante quadros categoriais –, construímos processos complexos influenciados por vivências, necessidades, interesses e representações simbólicas. Buscámos uma problemática teórica com vista a contribuir com reflexões efetivas entre conceitos e a desenhar um modelo interpretativo sobre um fenómeno particular de CH, que possa ser submetido a provas de validação. Assim, dos estudos exploratórios, dos quais daremos conta mais adiante, e dos enriquecedores momentos de reflexão entre pares para começar a apurar algumas representações coletivas nas quais as MP habitam, resulta evidente a oportunidade de rutura com certos obstáculos epistemológicos: (a) esbater uma certa dialética entre ação pessoal e determinismos sociais, porquanto pessoas e sociedade são realidades inseparáveis; (b) contrariar interpretações utilitaristas, individualistas ou etnocentristas; (c) desenhar uma estratégia de investigação pelo social e, assim, pelo comunicacional.

Assim, a investigação está ancorada na multidisciplinaridade das CS e das CC – CH e CE –, atendendo ao enquadramento académico e profissional subjacente aos investigadores. Partiu-se da problemática comunicacional das MP e procurou-se estudar como é que a CE cria pessoas-marca.

2. O Desenho da Metodologia de Análise

Os investigadores são os principais instrumentos de recolha e de medida de dados, que tomam a forma de palavras e de imagens obtidas através de observações e para análise, de forma a permitir desvendar padrões.

Assim, de forma naturalista e em processos de atenção e de indução profundos, buscam-se rotinas e interpretações de significados comunicacionais em ambientes virtuais. Procura-se operacionalizar as MP em contextos digitais, como fenómenos criados pela CE, e descobrir padrões comunicacionais de pessoas *extra-ordinárias* que almejam reputação pessoal e profissional (Santaella, 2001; Triviños, 1987).

Para tal, desenha-se um plano de investigação de cariz qualitativo e humanista – intensivo e detalhado –, cujo modelo metodológico deverá assentar numa visão holística, sistemática e circular de todas as fases da pesquisa (Coutinho, 2011/2022, pp. 328-335; Creswell, 2007; Denzin&Lincoln, 1994, p. 105; Flick, 1988, p. 43; Miles & Huberman, 1994, p. 6; Ruão, 2016, p. 30).

> É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse. (Ponte, 2006, p. 2)

Através do método de estudo de casos, procurámos uma visão matizada e uma compreensão de processos contemporâneos de comunicação de MP na complexidade social *online*, especificamente em situações bem sucedidas, para compreensão de modelos de CH – porquanto suscitam análises que podem replicar-se nos diferentes casos, revelar tendências atuais de Comunicação e sustentar a nossa teorização.

Aceitámos que na ciência não existem teorias universais quando se estudam as condutas humanas, logo o "conhecimento concreto dependente do contexto é mais valioso do que a procura de teorias preditivas e universais" (Flybjerg, 2001, p. 39). Atendemos, portanto, a que um "caso" pode ser uma pessoa, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou uma nação. Em linha, aceitamos que "um caso é o que decidimos", onde nos é possível "variar as configurações organizacionais que escolhemos para explorar as questões da nossa pesquisa, avaliar e comparar sistematicamente os resultados" (Grünbaum, 2007, p. 83).

Estamos conscientes de que se trata de um método específico de pesquisa e que os estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador. Potanto, procurou-se potenciar a combinação de diferentes métodos com o propósito de iluminar o caso a partir de diferentes ângulos, isto é, a triangulação através da combinação

de diferentes estratégias metodológicas. Considerámos a existência de teorias prévias, que foram testadas no decorrer da investigação e admitimos a construção de uma teoria a partir da recolha dos dados mediante a pesquisa. Nestas condições, torna-se possível a construção de uma teoria (*grounded theory*) a partir dos resultados comuns aos casos analisados (Coutinho, 2011/2022; Flybjerg, 2001; Fidel, 1992; Johansson, 2003; Pescada, 2016; Yin, 1984/1994).

Em linha com Flybjerg (2001, p. 45), os casos foram selecionados atendendo às expetativas do seu conteúdo de informações, procurando maximizar a sua utilidade mediante pequenas amostras e casos únicos. Assim, entendemos optar pela selecção de casos extremos, com o objectivo de alcançar dados sobre os casos não usuais, que podem ser especialmente bons num sentido estritamente mais definido; casos com máxima variação, a partir da escolha, por exemplo, de dois casos que são diferentes numa dimensão: tamanho, forma de organização, orçamento ou localização, com o intuito de obter informação sobre a importância de várias circunstâncias em curso e o resultado do caso; casos críticos, cuja finalidade passa por obter informações que permitam deduções do tipo "se isto é (ou não) válido para este caso, então é para todos casos (ou nenhum caso)"; e, por último, casos paradigmáticos, que consistem em desenvolver uma metáfora ou estabelecer uma escola para o domínio a que se refere o caso.

Tal vale por dizer que procurámos generalizações analíticas indutivas (Johanasson, 2003), a partir das ações comunicacionais das pessoas-marca da amostra, para uma teorização das MP Construtivistas, por via da perspetiva de marca que aponta para um processo de "traduzir a imagem pretendida em imagem percebida, que tem origem na fonte, sendo transferida pela Comunicação, e resultando numa perceção pessoal do destinatário" (Ruão, 2000, p. 3).

3. Os Estudos e os Trabalhos Exploratórios

Sistematizamos as três etapas percorridas, que passaremos a detalhar (Na Figura 8).



Figura 8: Autoria própria. Os estudos e os trabalhos exploratórios

Primeira etapa: iniciámos com uma pesquisa em diferentes fontes para aferir a importância do tema das MP, de literatura cinzenta e nas redes sociais.

Para o efeito, desenvolvemos uma pesquisa sobre o tema das MP em Órgãos de Comunicação Social de Economia, Negócios e Marketing**.** Na *Marketeer* estavam publicados oito artigos que apresentam dicas, evidenciam a importância do tema e divulgam eventos, entre 2013 e 2022, [9]; a Meios&Publicidade, em janeiro de 2023, fazia notícia sobre a agência "Comunicar-se", na qual são destacados os "cinco passos para construir uma marca pessoal" [10]; a Briefing, nos anos de 2012 e 2013, divulga um evento e publica um artigo de opinião, respetivamente [11];

Evidencia-se o *podcast O CEO é o limite* [12], publicado no site do Expresso, que dá a conhecer – desde dezembro de 2022 – quem são, de que forma começaram e o trabalho que fizeram até "ao topo os gestores portugueses que marcaram o passado, os que dirigem a atualidade e os que prometem moldar o futuro". Ainda de acordo com a ficha técnica, tratam-se de "histórias inspiradoras, contadas na primeira pessoa, por quem ousa fazer acontecer". As *CEO Talks* [13] afiguraram-se outro conteúdo que destaca a tendência para a publicação de temas como "liderança", "estratégia", "identidade organizacional", "posicionamento", "relevância" ou "excelência" – no caso, estão publicadas no site da *Executive Digest* cerca de 45 entrevistas a presidentes de empresas de diversos setores, realizadas entre abril de 2020 e junho de 2022. Em outubro de 2012, o canal televisivo *TVI24* estreava o programa *Marca Pessoal*, com o CEO da *Unicer*, António Pires de Lima, a vender cerveja porta a porta e a tirar imperiais para o público enquanto funcionário de um estabelecimento comercial.

De resto, multiplicam-se os *rankings* com as "melhores empresas para trabalhar", as "empresas mais felizes" e outros que destacam empresas e líderes "com melhor reputação", em Portugal. [14]

No que respeita às redes sociais, no caso concreto do *LinkedIn*, verificámos que proliferam novas profissões, como é o caso de CEO e de *Personal Branding* (PB). Em março de 2023, a pesquisa devolve mais de nove milhões de resultados e quando limitada a Portugal, são cerca de 47 mil os CEO que se apresentam na maior rede social profissional do mundo. Em novembro de 2022, eram cerca de 337 mil as pessoas *linkadas* à profissão PB, das quais 2600 em Portugal. Passados quatro meses, encontram-se 361 mil resultados e percebe-se a redução para metade, em Portugal.

Segunda etapa: análise de MP nas *homepages* de *websites* de pessoas-marca, nas perspetivas da Sociologia da Comunicação e da Sociosemiótica, que passamos a sistematizar, respetivamente.

[9] https://marketeer.sapo.pt/?s=Marca+Pessoal

[10] https://www.meiosepublicidade.pt/2023/01/5-passos-para-construir-uma-marca-pessoal/

[11] https://www.briefing.pt/?s=Marca+Pessoal

[12] https://expresso.pt/podcasts/o-ceo-e-o-limite

[13] https://executivedigest.sapo.pt/categoria/ceos-talks/

[14] https://visao.sapo.pt/exame/melhores-empresas-para-trabalhar/2022-10-27-e-as-melhores-empresas-para-trabalhar-sao/ https://www.human.pt/2022/05/31/happiness-works-2022/ https://www.merco.info/pt/actualidad/merco-lanza-el-ranking-de-las-100-empresas-mas-res-ponsables-en-terminos-de-esg-en-portugal-en-2021

No estudo de casos *As Casas digitais de pessoas de marca – Como Pessoas de Marca constroem estratégias de desenvolvimento da sua Marca Pessoal nas homepages de websites?* , as *homepages* foram o terreno no qual assentámos as fundações das primeiras observações e interpretações e da compreensão, que viriam a revelar significados próprios, que encerram valor nesses contextos.

Desenhou-se um estudo qualitativo/interpretativo que envolveu um plano de investigação "intensivo e detalhado de uma entidade bem definida" (Coutinho, 2022, p. 335): os casos de pessoas de marca, no contexto digital. Através de um olhar singular, sem ideias pré-definidas, procurou-se compreender o significado e as interações que a *homepage* pode ter e sugerir ao visitante, atendendo à importância do processo interativo subjacente à construção social. A escolha por um Estudo de Caso justifica-se por ser "a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o 'como' e o 'porquê' de acontecimentos atuais" (Yin, 1994, cited in Coutinho, 2022, p. 335) – no caso, pretendeu-se saber "Como" Pessoas de Marca constroem estratégias de desenvolvimento da sua Marca Pessoal nas *homepages* de *websites*?

Fortemente inspirados no modelo de Khedher (2015) *Personal Brand Construction* – e nas categorias "identidade", "posicionamento" e "imagem" –, desenhámos um novo modelo concetual de MP (Figura 9).

#1 IDENTIDADE DA PESSOA DE MARCA	#2 POSICIONAMENTO DA PESSOA DE MARCA	#3 IMAGEM DA MARCA PESSOAL
Como quer ser percebida	Qual vantagem competitiva comunicada a um mercado alvo a proposta de valor	Como é percebida pelo mercado-alvo

Figura 9: Autoria própria. Modelo concetual de análise Fonte: Khedher, 2015, p.122

Foi adoptada uma posição holística (sistémica, ampla e integrada) – com vista a "preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade" (Coutinho, 2022, p. 335). Nesta fase, importava assegurar o cuidado no "desenho e implementação do estudo de caso, para ser capaz de ultrapassar as tradicionais críticas ao método" (Yin, 1994, p.1). Os objetivos foram os de compreender o mundo virtual de pessoas detentoras de MP, únicas e qualificadas no panorâma nacional e internacional, para descrever, interpretar e explicar a intencionalidade manifesta. Quanto à tipologia, tratou-se de um estudo de casos, enquadrado na perspetiva de que "o caso instrumental se estende a vários casos, para possibilitar, pela comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenómeno, população ou condição" (Stake, 1995, cited in Coutinho, 2022, p.338). A amostra foi intencional, baseada em "critérios pragmáticos" (Bravo, 1988, 1992, p.254), de casos especiais. Os dados foram registados num diário de bordo e objeto de relatórios descritivos e reflexivos. A recolha de dados teve em consideração a utilização de múltiplas fontes, o que permitiu "considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno" (Yin, 1994, p.92). A entrevista realizada a um *CEO* foi semiestruturada, pois o objetivo era o de "conhecer a perspetiva dos participantes" (Coutinho, 2022, p. 332). Composta por um guião com tópicos prévios, para assegurar o sucesso da recolha das

informações estratégicas para a análise, contribuíu para refletir sobre como as pessoas- marca interpretam o fenómeno da MP e dos *websites,* nomeadamente. Caso se afigurasse vantajoso, no decurso da análise, estava previsto recorrer a entrevistas em profundidade para uma maior "compreensão das perspetivas, das suas vidas, experiências ou situações, expressas com as suas palavras" (Taylor & Bogdan, 1998, p. 77).

Foram, então, desenvolvidas três fases, com a seguinte metodologia: (a) apresentação das pessoas-marca; (b) visita às casas digitais das MP; (c) pessoa-marca na primeira pessoa, através de entrevista.

Detentoras de uma unicidade que as qualifica no panorâma nacional e internacional, as cinco pessoas que integraram, inicialmente, o *corpus* do estudo apresentam-se online como "especialistas" e "criadores". Com nacionalidade portuguesa e brasileira, são autores de livros, consultores e palestrantes nas áreas da gestão empresarial, LinkedIn, Marketing digital e MP (Figura 10). Detentores de *websites* com domínio em nome próprio, demonstram ser conhecedores da importância do desenvolvimento das suas MP, pois reconhece-se uma certa intencionalidade no sentido da "autogestão da marca individual" (Rampersad, 2008, p. 34). Este posicionamento contribui para um maior grau de satisfação, uma vez que os objetivos, os sonhos, são delineados pelos próprios. Percebe-se que experienciam um processo evolutivo que acompanha as tendências de mercado, de crescimento de forma integrada, fruto do *know-how* adquirido e por experiência dos próprios.

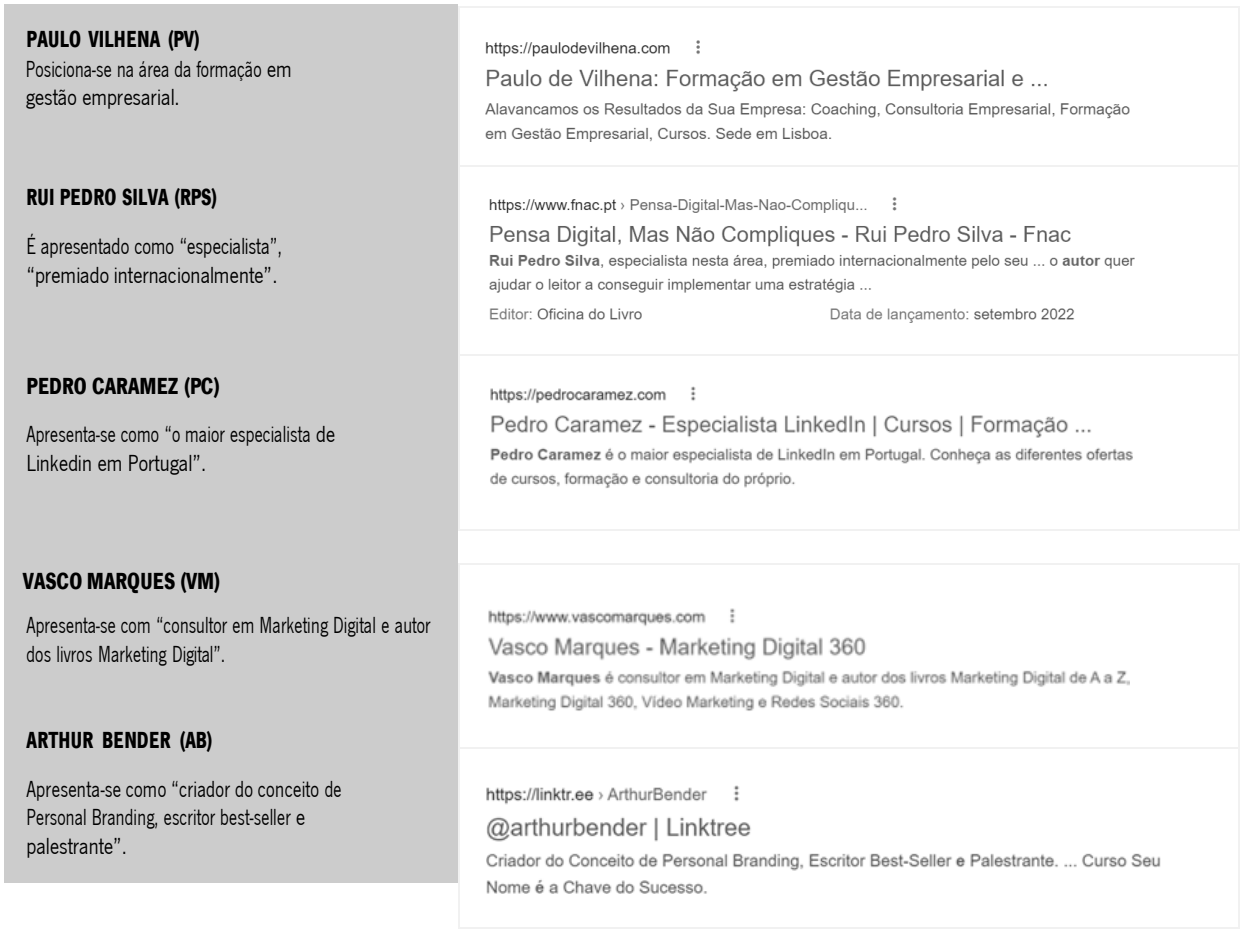


Figura 10: Autoria própria. Apresentação de pessoas-marca do estudo de casos *As Casas digitais de pessoas de marca*

Nas visitas às *homepages* procuraram-se impressões no que respeita à identidade, ao posicionamento e à imagem das pessoas de marca, para chegar a uma compreensão e interpretação das tendências de MP do grupo que integrou a análise.

Assim, a observação permitiu uma compreensão inicial sobre o significado da *homepage* na construção intencional e no desenvolvimento de cada uma das MP, por outro lado, na criação da imagem. A partilha da essência da identidade da marca afigurou-se transversal às pessoas-marca. Através de um olhar mais profundo a questões de estilo, objetivos e metas, foi possível um exercício de comparação da Comunicação das MP com a das marca de produtos e de serviços. Não só, se percebeu que desenvolvem um processo de alinhamento e de planificação das diversas dimensões – planeada, claro e conciso –, mas também, ficou visível que olham para o mercado, para identificar públicos-alvo e, indiretamente, a concorrência. Na análise ao posicionamento que procuram ter na mente dos seus públicos-seguidores, tratou-se de perceber a relevância e o *top-of-mind*, por via de propostas de valor acescentado, com vista vantagens competitivas que visam conduzir à diferenciação. A Comunicação pareceu decisiva, a forma como se relacionam e apresentam com proximidade face ao visitante, e a relevância, pertinência, originalidade e atualidade dos conteúdos partilhados. Foi compreensível que estamos perante pessoas que assumem as suas vozes, nomeadamente, enquanto autores de livros e líderes de opinião. A Comunicação interpela, é objetiva, apresenta evidências. A arte de contar histórias é expressa através de frases curtas e inspiradoras e imagens positivas que inspiram credibilidade e confiança. A bio é um pilar essencial. Por fim, o reconhecimento da imagem da pessoa de marca, através de testemunhos, notícias e referência às marcas de clientes. Quando se trata de interpretar resultados, é possível avaliar a eficácia da estratégia e a reputação da MP através da auscultação de clientes e do reconhecimento feito pelos média – através da publicação de testemunhos e de notícias, respetivamente (Figura 11).

DOMÍNIO	www,pedrocaramez.com
IDENTIDADE: Que especificidades, aspetos únicos e especiais, reconhece ter?	Bio detalhada, que sobressai o valor "dedicação em exclusivo" – e sugere trabalho árduo de estudo, de análise e de teste – com o propósito de ajustar empresas e negócios, "Novos serviços de mentoria", "sucesso no *Linkedin*" e o novo livro de Pedro Caramez "Vencer com o *Linkedin*"
POSICIONAMENTO: Qual a proposta de valor comunicada no website?	Construída na promessa da "presença na internet" e de "potenciar os seus resultados com a ajuda das redes sociais, com foco no *Linkedin*"
IMAGEM: Como acredita que a Marca Pessoal é percebida?	*Clipping*, com a publicação de 12 notícias sobre Pedro Caramez. Testemunhos, o que dizem os clientes. Galeria de imagens de eventos e palestras dadas.

Figura 11: Autoria própria. Análise da apresentação de uma pessoa-marca

A entrevista, semiestruturada, foi pensada com base nas categorias de *Khedher* (2015) e consistia em três perguntas: (1) identidade – que especificidades, aspetos únicos e especiais reconhece ter?; (2) posicionamento – qual a proposta de valor comunicada no website?; (3) imagem: como acredita que a MP é percebida? (Figura 12).

PESSOA DE MARCA	Paulo de Vilhena (PV)
IDENTIDADE: Que especificidades, aspetos únicos e especiais, reconhece ter?	"Nunca pensei na minha exposição do ponto de vista da imagem ou marca pessoal, mas sempre como alavanca da atividade da minha empresa. Tanto que, ao longo do tempo tenho tentado sempre substituir-me e ao meu nome, por pessoas e marcas que desenhamos para as nossas soluções. Ainda assim acho que tenho a capacidade de comunicar temas tecnicamente complexos de forma muito simples, ajudando as pessoas a entender como melhor a gestão das suas empresas. De alguma forma a reputação que criei, nos últimos anos, através dos livros publicados, das palestras e, mais recentemente, da exposição nas redes sociais tem servido para atrair alguma atenção para a actividade da empresa, da mesma forma que constrói confiança em quem pensa em contratar os nossos serviços. Por outro lado, uma imagem centralizada numa pessoa, torna a empresa dependente desse individuo e por consequência dependente também das suas horas de trabalho. Como tal, isso estrangula o crescimento da empresa. Por outro lado, uma empresa dependente de uma pessoa é também uma empresa com muito mais risco, por consequência faz parte das boas práticas de gestão, ir procurando formas de tornar a empresa cada vez menos dependente de mim e da minha imagem."
POSICIONAMENTO: Qual a proposta de valor comunicada no website?	"O nosso website deixou, faz tempo, de ser uma peça que consideramos importante na nossa estratégia de marketing. Dessa forma posso até dizer que está desatualizado e que não é uma prioridade para o próximo ano. Mas a sua proposta de valor é a de ser uma plataforma de conteúdos gratuitos sobre gestão de PME, onde os empresários possa ir diária e gratuitamente aprender aquilo de que necessitam para aumentar os resultados das suas empresas. Na nossa leitura, até há uns anos, o website deveria ser o centro de uma estratégia de marketing, servindo as outras plataformas como engodo para o website ser encontrado. Mas as redes sociais evoluíram muito e conseguiram esvaziar os websites da importância que tinham antes. Hoje o consumidor que consumir o conteúdo diretamente na rede sem ter de ir ao website e como tal deixou de ser critico para a nossa estratégia. Este ano iremos continuar a apostar muito forte no Google, Youtube, Linkedin, FB, Instagram (onde até vamos reforçar). A nossa aposta também é de reforçar a exposição orgânica e de depender menos da paga."
IMAGEM: Como acredita que a Marca Pessoal é percebida?	"Simples, direto e humorado.".

Figura 12: Autoria própria. Guião entrevista pessoa-marca

A análise dos dados foi feita com base numa coletânea de autores – Arruda e Dixson (2007); Hart e Quinn (1993); Harris e Rae (2011); Khedher (2015); Montoya e Vandehey (2008); Rampersad (2008) e

Roffer (2001).

Sistematizámos as principais conclusões: (1) no que diz respeito à identidade, as questões de estilo estão sempre devidamente asseguradas, há partilha dos objetivos e das metas da pessoa de MP (Figura 13); (2) identificámos clareza e consistência da Comunicação, a forma como se processa a relação com os visitantes das *homepages* e percepcionámos relevância, originalidade e atualidade de conteúdos partilhados (Figura 14); (3) foi possível interpretar, ainda que parcialmente, a notoriedade das MP (Figura 15).

IDENTIDADE **Como quer ser percebido**	PV
Objetivos **(*)**	"...alavanca da atividade da minha empresa. Tanto que, ao longo do tempo tenho tentado sempre substituir-me e ao meu nome, por pessoas e marcas que desenhamos para as nossas soluções".
Sonhos (*)	"Nunca pensei na minha exposição do ponto de vista da imagem ou marca pessoal"
Especialista **(*)** **Qualidades pessoais e profissionais** **(****)** **Competências** **(*****)** **Identidade pessoal única (*******)**	"...acho que tenho a capacidade de comunicar temas tecnicamente complexos de forma muito simples, ajudando as pessoas a entender como melhor a gestão das suas empresas."
Aptidões (**)	"Por outro lado, uma imagem centralizada numa pessoa, torna a empresa dependente desse indivíduo e por consequência dependente também das suas horas de trabalho. Como tal, isso estrangula o crescimento da empresa".
Motivador **(*******)**	"Por outro lado, uma empresa dependente de uma pessoa é também uma empresa com muito mais risco, por consequência faz parte das boas práticas de gestão, ir procurando formas de tornar a empresa cada vez menos dependente de mim e da minha imagem."

(*) Rampersad (2008). (**) Arruda (2010). (***) Harris and Rae (2011). (****) Montoya e Vandehey (2008).

(*****) Roffer (2001). (******) Khedher (2015). (*******) Hart e Quinn (1993). Figura 13: Autoria própria. Análise concetual da entrevista, indicador identidade

POSICIONAMENTO **Proposta de valor**	PV
Avaliação de impacto na imagem e reputação **(******)**	"O nosso website deixou, faz tempo, de ser uma peça que consideramos importante na nossa estratégia de marketing." Dessa forma posso até dizer que está desatualizado e que não é uma prioridade para o próximo ano". "... até há uns anos, o website deveria ser o centro de uma estratégia de marketing, servindo as outras plataformas como engodo para o website ser encontrado".
Comunicação ativa **Mercado alvo específico** **(******)** **Fixador de visão** **Analisador (*******)**	"Mas a sua proposta de valor é a de ser uma plataforma de conteúdos gratuitos sobre gestão de PME, onde os empresários possam ir diária e gratuitamente aprender aquilo de que neces-sitam para aumentar os resultados das suas empresas." "Este ano iremos continuar a apostar muito forte no Google, Youtube, Linkedin, FB, Instagram (onde até vamos reforçar). A nossa aposta também é de reforçar a exposição orgânica e de depender menos da paga."
Fixador de visão **Analisador (*******)**	"...as redes sociais evoluíram muito e conseguiram esvaziar os websites da importância que tinham antes. Hoje o consumidor que consumir o conteúdo diretamente na rede sem ter de ir ao website e como tal deixou de ser crítico para a nossa estratégia".

(*) Rampersad (2008). (**) Arruda (2010). (***) Harris and Rae (2011). (****) Montoya e Vandehey (2008).

(*****) Roffer (2001). (******) Khedher (2015). (*******) Hart e Quinn (1993).

Figura 14: Autoria própria. Análise concetual da entrevista, indicador posicionamento

IMAGEM **Como é percebido pelo mercado**	PV
Credibilidade **Especialista (*)** **Reputação (**)** **Execução (***)**	"De alguma forma a reputação que criei, nos últimos anos, através dos livros publicados, das palestras e, mais recentemente, da exposição nas redes sociais tem servido para atrair alguma atenção para a atividade da empresa".
Confiança **(***)**	"...da mesma forma que constrói confiança em quem pensa em contratar os nossos serviços".
Atenção (***)	"...mais recentemente, da exposição nas redes sociais tem servido para atrair alguma atenção para a atividade da empresa..."
Expetativas **Perceções** **Perceção pública da personalidade Aptidões** **Valores** **(****)**	"Simples, direto e humorado."

(*) Rampersad (2008). (**) Arruda (2010). (***) Harris and Rae (2011). (****) Montoya e

Vandehey (2008).

(*****) Roffer (2001). (******) Khedher (2015). (*******) Hart e Quinn (1993). Figura 15: Autoria própria.

Análise concetual da entrevista, indicador imagem

Aqui chegados, e com inspiração em Kotler et al. (2017) e Ruão (2000), foi possível esquematizar cinco tipos de conteúdos: inspiracional – há sempre uma boa história que chama a atenção e cria afinidade; educacional – destaque de aspetos únicos; de testemunho – partilha de mensagens de líderes opinião; promocional – eventos e livros; de encantamento, com vista a passar à advocacia (Tabela 27).

CONTEÚDO	AÇÃO	EFEITO
Inspiracional	Atenção	Notoriedade
Educacional	Atração	Interesse
Testemunho	Aconselhamento	Deseja
Promocional	Ação	Decisão
Encantamento	Advocacia	Fidelização

Tabela 27: Autoria própria. As Marcas Pessoais Construtivistas, conteúdos e efeitos Fonte: Kotler et al. (2017) e Ruão (2000)

Por outro lado, na análise sociosemiótica *A casa digital da pessoa de marca: contibutos da sociosemiótica visual* usámos um dos casos apresentados anteriormente. Visámos interpretar a produção de sentido latente no discurso de Pedro Caramez – "o maior especialista de Linkedin em Portugal", de acordo com a *tag* de título do seu *website*. [15]

Desenvolveu-se um olhar multimodal através de *frames* [16] produzidos a partir da *homepage*, com vista a uma análise interpretativa no contexto da criação de mensagens visuais e linguísticas. Os objetivos foram os de identificar as formas através das quais as imagens – elementos formais e estruturas visuais – comunicam o significado da pessoa-marca, que pode ser partilhado *online*.

Kress e van Leeuwen (2021, p. 1) inspiraram a reflexão através da ideia de que o estudo interpretativo deve ser considerado no quadro de um mundo sociosemiótico, que é e tem de ser tratado como completamente multimodal. Os autores iniciam a obra *Reading Images* com a questão "Gramática das imagens?" e, desde logo, apresentam a resposta: pretendem dar atenção ao significado dos elementos que compõem as imagens, o "significado das regularidades" através das quais "os elementos da imagem são combinados – em suma, o "significado da composição". Afirmam que a mudança semiótica segue-se, inevitavelmente, à mudança social, pelo que os recursos semióticos ficam necessariamente para trás. Apesar da enorme rapidez e mudança na esfera tecnológica ser muito mais evidente do que a verificada na esfera social, os autores defendem que as questões fundamentais "*the grammar of the mode of image*" não mudaram de forma significativa. Por outro lado, evidenciam as mudanças globais e profundas percebidas na utilização e no alcance do recurso semiótico da imagem e das suas categorias. "As mudanças no mundo social e semiótico produziram, no seu conjunto, uma grande mudança no ambiente em que a imagem existe." (Kress & van Leeuwen. 2021, xiii).

[15] www.pedrocaramez.com, a partir de um portátil, em novembro de 2022.

[16] A homepage foi dividida em várias molduras, cada uma exibindo um bloco de informação independente (como *menu*, *banners*, *bio*, rodapé).

> ... na forma como estes elementos são combinados em conjuntos com significado. Tal como as gramáticas da língua descrevem a forma como as palavras se combinam em orações, frases e textos, também a nossa gramática do visual descreve a forma como os elementos representados – pessoas, lugares e coisas – se combinam em declarações visuais de maior ou menor complexidade e extensão. (Kress & van Leeuwen, 2021, p.1)

O novo enquadramento sociosemiótico multimodal apresentado por Kress e van Leeuwen assume que os significados são obtidos em modo interativo, visto que o uso dos recursos muda incessantemente. van Leeuwen (2005) utiliza o termo *affordance* para significar potencial, para se referir a usos de recursos semióticos materiais que foram ratificados socialmente, seja por desenho ou por costume e prática, recursos que se congregaram em modos. Kress e van Leeuwen (2021), adiantam que a complementaridade e a adequação são modos essenciais na interpretação do sentido e do alcance. Ora, o foco está na forma como as pessoas utilizam os recursos semióticos tanto para produzir como para interpretar artefactos e eventos comunicativos, no contexto de situações sociais específicas e práticas. Interligando a análise, equacionámos as MP como síntese das expetativas, imagens e perceções criadas nas mentes dos públicos-seguidores.

Ainda no mesmo contexto, realizámos uma análise sociosemiótica laboratorial da *homepage* por meio da qual nos foi possível identificar uma coletânea de conceitos de análise, que serviram de referência para o estudo final. A saber: *tag* de título, logotipo, cabeçalho, *banners*, subscrição, bio, números, serviços, clientes, consultoria, *blog*, galeria de imagens, *clipping*, testemunhos, rodapé (Figuras 16 a 32).



Figura 16: *Print screen* tag de título



Figura 17: Logótipo pessoa-marca



Figura 18: Cabeçalho *homepage*



Figura 19: *Banner*



Figura 20: *Banner*



Figura 21: *Banner*



Figura 22: Subscrição



Figura 23: Bio pessoa-marca



Figura 24: Pessoa-marca em números



Figura 25: Serviços comunicados



Figura 26: Clientes da pessoa-marca



Figura 27: Consultoria digital



Figura 28: *Blog*



Figura 29: Galeria de Imagens



Figura 30: *Clipping*



Figura 31: Testemunhos

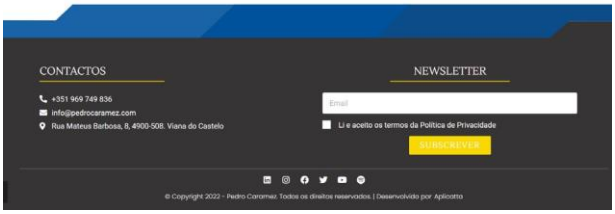


Figura 32: Rodapé *homepage*

Desta maneira, com base na profundida dos estudos exploratórios, criámos um fluxo de análise das casas digitais de MP Construtivistas (Figura 33). Acreditamos estar a contribuir para o desenvolvimento de novas interpretações do recurso *website* no âmbito da criação de MP.

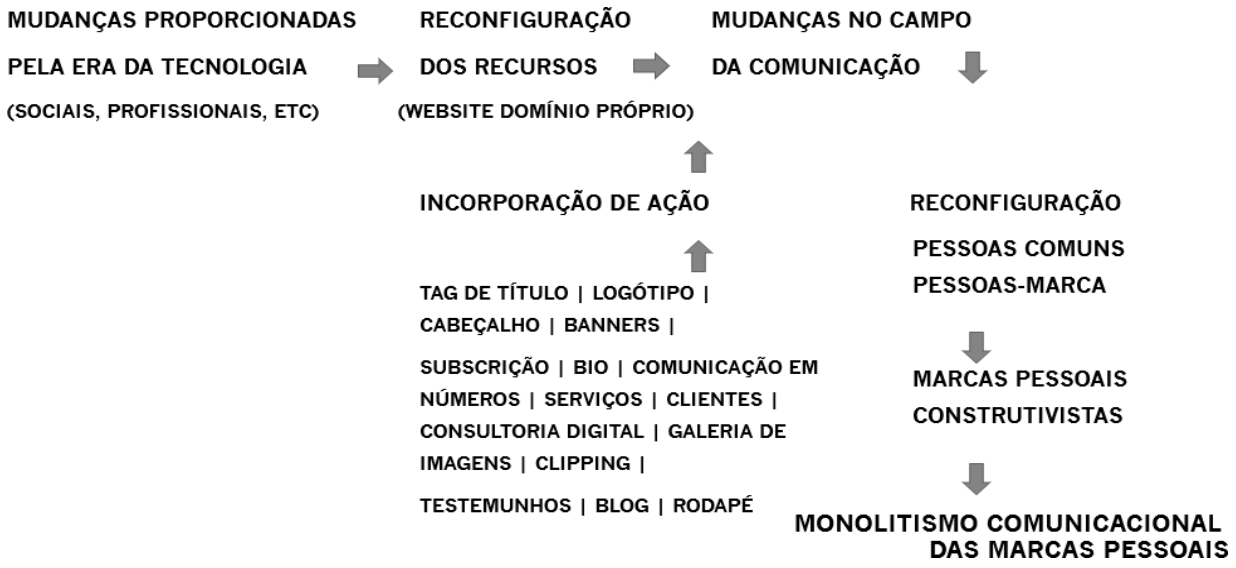


Figura 33: Autoria própria. Fluxograma de análise às casas digitais das Marcas Pessoais Construtivistas Fontes: de Chernatony et al. (2010); Keller, 2008; Khedher (2015)

Desenhámos a categorização que haveria de suportar o estudo e construímos o modelo de análise de MP Construtivistas, que foi utilizado no estudo principal (Figuras 33 e 34, Tabela 28).

CONCEITOS	**IDENTIDADE: como quer ser percebido**	**POSICIONA-MENTO: qual a proposta de valor comunicada**	**IMAGEM: como a Marca Pessoal é percebida**
FIGURAS			
Figura 16. *Print screen tag* de título	**SIM**	**SIM**	O maior e o melhor.
Figura 17. Logótipo	**SIM**	**SIM**	Profissional.
Figura 18. Cabeçalho	**SIM**	**SIM**	Multiplicidade de áreas e de serviços.
Figura 19. Banner	**SIM**	**SIM**	Autor de conteúdos essenciais.
Figura 20. Banner	**SIM**	**SIM**	Mentor.
Figura 21. Banner	**SIM**	**SIM**	Autor. Professor. Especialista.
Figura 22. Subscrição	**SIM**	**SIM**	Proximidade. Partilha e colaboração.
Figura 23: Bio	**SIM**	**SIM**	Formador. Consultor. Estudioso. Apelo ao contacto.
Figura 24: Em números	**SIM**	**SIM**	Objetivação. Credibilização.
Figura 25: Serviços	**SIM**	**SIM**	Abrangência. Especialista.
Figura 26: Clientes	**SIM**	**SIM**	Multiplicação. Credibilização.
Figura 27: Consultoria digital	**SIM**	**SIM**	Acompanhamento personalizado, cursos e programas de otimização de perfil.
Figura 28: Blog	**SIM**	**SIM**	Produtor de conteúdos atuais e dicas essenciais.
Figura 29: Galeria de Imagens	**SIM**	**SIM**	Evidências do mundo real, eventos e palestras.
Figura 30: *Clipping*	**SIM**	**SIM**	Reconhecimento de jornalistas. Relevância noticiosa.
Figura 31: Testemunhos	**SIM**	**SIM**	Reconhecimento. Satisfação dos clientes.
Figura 32: Rodapé	**SIM**	**SIM**	Organização. Disponibilidade. Contactos.

Tabela 28: Autoria própria. Conceitos de MP Construtivistas



Figura 34: Concetualização de Marcas Pessoais Construtivistas Fontes: De Chernatony et al., 2010; Keller, 2008; Khedher Khedher (2015)

Como principal conclusão, estávamos, já, conscientes de que a aceleração da Comunicação na era global se manifesta na forma como as pessoas pensam e no conteúdo que partilham, intencionalmente.

> Algumas pessoas-marca constroem convenções narrativas próprias que lhes conferem uma importância singular, não só enquanto agentes promotores de informação, mas também de entretenimento, conhecimento e, até, de facilitadores de oportunidades. Agora, habilidosas criadoras de conteúdos digitais, aparentemente sempre disponíveis, que habitam em inúmeras plataformas sociais e parecem prosseguir processos particulares de Comunicação Estratégica.

Ainda na fase dos estudos exploratórios, também foi possível desenvolver novas reflexões que começaram a concorrer para clarificar os desafios de CH decorrentes da CE das MP (Figura 35).

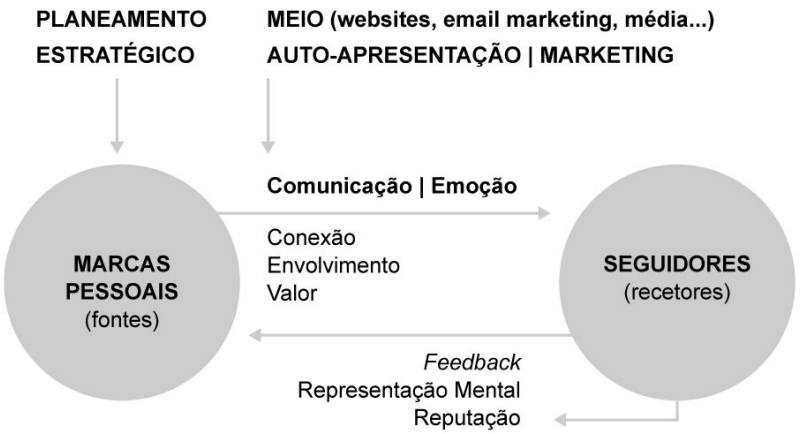


Figura 35: Autoria própria. Fluxograma A Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas

Terceira etapa: aplicação de casos piloto

Nas visitas exploratórias a territórios digitais de duas pessoas-marca, considerámos os *websites* em domínio próprio como manifestações dos processos discursivos e sociais (Figura 36).

A *homepage* facilitou diversas interpretações, quer a nível estético, de alcance às redes sociais, da própria auto-apresentação, das iniciativas desenvolvidas e das ferramentas de Comunicação utilizadas, nomeadamente. Assim, considerámos o fluxo de análise das casas digitais de MP Construtivistas na recolha de dados.

	SUSANA TORRES	JORGE COUTINHO
SITE	www.susanatorres.pt	www.jorgecoutinho.com
INSTAGRAM	Conta verificada 98,5 seguidores 781 a seguir 3081 publicações	Conta verificada 169 mil seguidores 58 a seguir 9282 publicações
LINKEDIN	25 mil seguidores	9559 seguidores
FACEBOOK	98 mil seguidores	96 mil seguidores
YOUTUBE	19 mil subscrições	22 mil subscrições
LOGO	Nome manuscrito, a dourado	Nome serigrafia, a preto

SUSANA TORRES	Site	IG	Linkdl	Youtube	FB	Logo	Podcast	Livro	Press	Ensino Palestra
BIO	X bilingue	Transformando vidas através da alta performance. Coach de alta performance.		Canal sobre alta performance e treino mental	Página oficial da Susana Torres, Coach de Alta Performance em Alta Competição no desporto e empre	X nome manuscrito, a dourado				
Destaques/ News	Enviar MSG				Comunidade de Alta Performance					
Publicações		3081						X O Milgare da excelência	X	X
Seguidores		98,5k	25 mil	19 mil	98 mil					
A seguir		781								
Emojis		Foguetão, Músculo e mundo (Bio)								

JORGE COUTINHO	Site	IG	Linkdl	Youtube	FB	Logo	Podcast	Livro	Press	Ensino Palestras
BIO	www.jorgecoutinho.com Vive uma vida lendária.	Hábitos, performance, resultados e felicidade. Chief inspiration officer. IRONdad. www.restartlive.pt Links.jorgecoutinho.com	Legendary author, coach, speaker, trainee r e IRONdad	Especialista em coaching e desenvolvimento humano. Fundador da be:co	Legendary author, coach, speaker, traineer e IRONdad					
Destaques/ News	Subscrever									X
Publicações		9282						X	X	
Seguidores		169 mil	9559	22 mil	96 mil	X nome em caixa alta, a preto.				
A seguir		58								
Emojis		Unicórnio.								

Figura 36: Autoria própria. Visita às casas digitais de pessoas-marca piloto

Portanto, concluímos os estudos e os trabalhos exploratórios com a convição de que cada época tem os seus géneros predominantes e modos de representação no quadro da Comunicação. Tal vale por perceber que possui, também, formas diferentes de comunicar a dimensão singular de cada pessoa – fá-lo, atualmente, através dos *websites* em domínio próprio, dos *blogues*, dos *posts* e *reels*, *podcasts*, dos *memes* e *stickers*, sobretudo. Encontrámos na origem dos processos de inter-relação das MP uma certa apropriação e dinâmicas particulares: entre a mudança na mediação e Comunicação e a mudança sociocultural. Referimo-nos à origem de forças de pressão que moldam a forma como as pessoas-marca comunicam e que tendem a gerar, automaticamente, a consolidação de um dado sistema de mediação e de mediatização.

> Os espaços estratégicos de representação online — as casas digitais — são cuidadosamente planeados e meticulosamente decorados, para criar a imagem desejada. (Gomes & Ruão, 2024, p. 136)

Ora, a essência do estudo de casos piloto foi a da busca de atualização do conhecimento ciêntifico sobre processos comunicacionais estratégicos de MP, ou seja, como comunicam e porquê, o que motiva a tomada de decisões e como foram concretizadas. Assim, ao concetualizarmos as MP Construtivistas, iden-tificámos uma certa instrumentalização de estilos de Comunicação intencional e orientada, destacável e vendável, que aglutinam os registos dos anúncios pessoais – de autopromoção, circunscritos e estereotipa-dos – e de certas práticas contínuas de construção de imagens efémeras e de valores simbólicos imateriais das MP. Nisto, as pessoas-marca parecem tender para a adotação de posições proativas de divulgação total. E, seja qual for o caso, verificámos que a passagem da privacidade à transparência pressupõe tanto de autenticidade e inovação como de, simultaneamente, promoção comunicacional.

Então, reconhecemos de extrema importância a realização dos estudos e dos trabalhos exploratórios – as pesquisas em diferentes fontes, da literatura cinzenta e nas redes sociais, para aferir a importância do tema das MP; as análises de MP nas *homepages* de *websites* de pessoas-marca, nas perspetivas da Sociologia da Comunicação e da Sociosemiótica e a aplicação dos dois casos piloto – para a compreensão de que as atividades comunicacionais de MP Construtivistas tendem a ser orientadas, programadas e concebidas como uma série de ações coordenadas com vista a produzir efeitos de visibilidade pública.

É, assim, que percebemos melhor a intenção de Qualman (2010) quando diz que o momento atual é sobre aferir "quão bem" as pessoas estão *online*. Tal como referem Hamel e Zanini (2020, p. 20), autores de Humanocracia, "o que mudou é que alguns milhares de milhões de pessoas, graças a novas ferramentas digitais e a plataformas, finalmente tiveram a hipótese de cultivar a sua criatividade latente". Trata-se de procurar estar bem *online* através da construção da identidade; atenção à influência e credibilidade online; construção de conteúdos digitais inovadores – infográficos, *e-books*, *podcasts* e recorrer ao *email marketing*, entre outros –; desenvolvimento da arte de contar histórias memoráveis, partilhadas no *timing* certo, através dos média digitais – os mais comuns são o *website*, *vlog* e redes sociais –; garantindo a criação de uma pessoa de marca digital autêntica e ágil na criação de sinergias *online* e *offline*, sinergias *all line*.

4. A Descrição do Plano Metodológico do Estudo Principal

Recorremos ao método de estudo de casos múltiplo descritivo do fenómeno contemporâneo da CE de MP em contexto profissional – seguindo os conselhos da literatura sobre pesquisa em CS (Schramm, 1971; Stoecker, 1991; Yin, 1994, nomeadamente), através da observação de casos de pessoas com negó-cio por conta própria, empresários unipessoais e/ou *CEOs*.

Nesta lógica de planeamento, o estudo de casos como estratégia de pesquisa, compreende um método que nos permite: (1) explicar os vínculos causais de Comunicação; (2) descrever as intervenções e os contextos na vida real em que ocorrem; (3) ilustrar certos tópicos de um modo descritivo – quase mesmo de uma perspetiva jornalística. Nisto, assumimos o papel determinante do investigador ao definir as questões de avaliação e as categorias de dados relevantes.

> Um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados a serem coletados (e as conclusões a serem tiradas) às questões iniciais de um estudo. Cada estudo empírico possui um projeto de pesquisa implícito, se não explícito. (Yin, 1994, p. 39)

A amostra foi intencional de casos típicos e intensivos, para "perceber o que é normal ou está na mediana" e fazê-lo por meio de "casos mais ricos e informativos que manifestem o fenómeno intensamente, mas sem extremos" (Coutinho, 2022, p. 330). Justifica-se por ser "a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o 'como' e o 'porquê' de acontecimentos atuais" (Yin, 1994, p. 9). Considerou-se a classificação de tipos de influenciadores, relativa a Portugal [17] – "microinfluenciadores", com mil a 10 mil seguidores; "influenciadores aspiracionais", com até 50 mil seguidores; "macroinfluenciadores", com 50 a 250 mil seguidores e "celebridades", com mais de 250 mil. Entende-se que será relevante para enriquecer o estudo considerar casos com diferentes números de seguidores, com vista a alargar a visão a diferentes modelos comunicacionais, mas conscientes de que os macroinfluenciadores e as celebridades não serão o objeto primordial de investigação principal. Assim, interessam-nos os microinfluenciadores aspiracionais, especialistas numa determinada temática, muito ativos nas plataformas digitais e conseguindo obter um elevado nivel de envolvimento (Afonso & Alvarez, 2020; Rein et al., 2006; Shepherd, 2005). Isto é, pessoas que serão percecionadas junto dos seus grupos de referência pessoais e profissionais como sendo mais confiáveis, consequentemente, as suas opiniões evocam um elevado grau de credibilidade e de confiança junto da sua rede de seguidores, promovendo relacionamento e interactividade – que parece que ajudam a abrir espaço para uma visão mais orgânica e humanista da Comunicação. Ora, seguindo Yin (1994, p. 183), procuram-se "interpretações descritivas distintas", considerando "alternativas que desafiam mais seriamente o projeto de estudo de caso", pelo que essas alternativas vão ser analisadas "em concepções culturais alternativas, teorias diferentes, variações entre as pessoas ou os tomadores de decisão que fazem parte do estudo de caso".

[17] www.youzz.net

Na seleção de pessoas-marca considerámos que são detentoras de domínio em nome próprio, especialistas percebidos como fontes de informação, líderes de opinião, escritores, palestrantes e possuidoras de uma unicidade que as qualifica, nacional e internacionalmente (Tabela 29). Há, portanto, uma intencionalidade na seleção das pessoas, baseada em "critérios pragmáticos" (Bravo, 1988/1992, p. 254), de casos especiais. A representatividade será considerada envolvendo homens e mulheres portugueses – especialistas e/ou *CEO's* – que atuam em áreas diversas que confluem para o digital. Será, de resto, preocupação "apresentar o ponto de vista de todos os participantes principais do caso" (Stein, 1952).

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	**ENQUADRAMENTO TEÓRICO**
*profissionais que atuam em áreas diversas e cujas carreiras de-pendem do digital para comunicar, prestar serviços – vender – aos seus públicos-seguidores;	Bozionelos (2004); Collins (1994); Gentry & Sosik (2010); Hart & Quinn (1993); Holmes (2006); Johnson et al. (2001); Lentz & Allen (2009); Peters (1997); Schlosser et al. (2017); Schawbel (2010)
*detentoras de domínio *online* em nome próprio, isto é, o URL do *website* – casa digital – é acessível através do nome;	Gomes & Ruão (2024)
*apresentam-se como "especialistas", "mentores", "pioneiros" e "fundadores", nomeadamente, nas palavras-chave associadas às *tags* dos *websites;*	Adut, 2012; Augé, 1994; Baitello Jr., 2005; Benjamin, 1983; Cadima, 2010; Castells, 2007, 2010, 2013; Celka, 2010; Chen&Chung, 2016; Cherry (1968); Covaleski, 2010; Cyrulnik, 1995; Da Cunha, 2015; Di Felice et. al, 2010; Deleuze & Guattari, 1972; Esteves, 2003, 2008; Guattari, 1989; Heidegger, 2005; Hepp, 2020; Honneth, 1991; Perniola, 1993, 1995; Katz (1960); Kottler, 1998; Kotler & Keller, 2006; Kotler & Levy, 1969; Lopes, 2023; Maffesoli, 1995, 1999, 2010; McNally&Speak, 2011; Romano, 1993; Sartori, 2021; Steger, 2003; Sue, 2001; Vattimo, 1989; Westley & MacLean (1957).
*prestadoras de serviços em nome individual;	Álvarez (2006); Bendisch et al. (2013); Berger (1999); Dias (1999, 2001); Du Gay, 1996; Dyer-Witheford, 2001); Rampersad (2008)
*a partir das expetativas do conteúdo das informações a recolher. Assim, ao orientarmos a seleção para a informação, procuramos maximizar a sua utilidade mediante pequenas amostras e casos únicos;	Flybjerg (2001)

*pessoas-marca consideradas micro influenciadores, macro influenciadores e influenciadores aspiracionais, respetivamente, com até 10 mil, 50 mil e 250 mil seguidores;	Afonso & Alvarez (2020). Por razões de conveniência de acesso facilitado.
*casos mais prováveis e representativos do fenómeno de comuni-cação das MP; *extremos, não usuais, com máxima variação. Casos que podem ser especialmente bons num sentido estritamente mais definido; a partir da escolha de três ou quatro casos que são muito diferen-tes numa dimensão: tamanho, forma de organização, orçamento ou localização, com o intuito de obter informação sobre a importância de várias circunstâncias em curso e o resultado do caso; cuja finalidade passa por obter informações que permitam deduções do tipo "se isto é (ou não) válido para este caso, então é para todos casos (ou nenhum caso)"; Assim, recorremos ao indicador do número de seguidores e convocamos casos repre-sentativos de pessoas com a partir de 5 mil seguidores, outras com 10 mil ou, ainda, 100 mil no Instagram, por exemplo;	Flybjerg (2001) Flybjerg (2001)
*casos paradigmáticos, que potenciem o desenvolvimento de uma metáfora ou de um axioma para o domínio das MP;	Mehra et al. (2001); Shaker & Hafiz (2014); Toma et al. (2008); Wal-ther (2007); Zhao et al. (2008); Rosenberg et al. (2011)
*dinamizadoras de circulos sociais, comunidades *online* e *podcasts*, com milhares de seguidores;	Brooks & Anumudu (2016); Cardoso (2023); Chen (2013); Eagar & Dann (2016); Geurin-Eagleman & Burch (2016); Holton & Molyneux (2017); Jones & Leverenz (2017); Khedher (2015); Pera et al. (2016); Torres et al., (2025); van der Land et al. (2016)
*escritores de livros, artigos de opinião em órgãos de comunica-ção social, palestrantes;	Chen (2013); Eagar & Dann (2016); Geurin-Eagleman & Burch (2016); Holt (2016); Jones & Leverenz (2017); Lampel & Bhalla (2007); Orlic (2016); Shih (2009); Sellani (2007)
*de modo a prever resultados semelhantes, procurando seguir a lógica da replicação, na medida em que poder-se-á tornar o instrumento para generalizar, explicar e prever para outros casos parecidos de MP;	Yin (1994)

Tabela 29: Autoria própria. Critérios de seleção dos casos de pessoas-marca construtivistas

Como já referido, os estudos exploratórios permitiram identificar duas MP de celebridades que considerámos como casos piloto (Yin, 1994) para construir o modelo de análise: Susana Torres (cerca de 240 mil seguidores) e Jorge Coutinho (cerca de 300 mil seguidores) (Figura 37).

www.susanatorres.pt	www.jorgecoutinho.com

Figura 37: Autoria própria. Os casos piloto de pessoas-marca

A partir da observação dos dois casos piloto, a seleção dos casos de pessoas-marca construtivistas teve em consideração a existência de todos os critérios identificados (Na Tabela 29). Assim, o universo escolhido considera profissionais que atuam em

áreas diversas e cujas carreiras dependem do digital para comunicar, prestar serviços – vender – aos seus públicos-seguidores. Detentoras de domínio *online* em nome próprio, isto é, o URL do *website* – casa digital – é acessível através do nome. Escritores de livros, artigos de opinião em órgãos de comunicação social, palestrantes; prestadoras de serviços em nome individual. Apresentam-se como "especialistas", "mentores", "pioneiros" e "fundadores", nomeadamente, nas palavras-chave associadas às *tags* dos *websites* – pesquisas feitas pelos respetivos nomes, em agosto de 2023 e confirmadas em março de 2025, no *Google*. Considerámos que são pessoas-marca micro influenciadores, macro influenciadores e influenciadores aspiracionais, respetivamente, com até 10 mil, 50 mil e 250 mil seguidores. São dinamizadoras de circulos sociais, comunidades *online* e *podcasts*, com milhares de seguidores. Afiguram-se, portanto, casos paradigmáticos, que potenciam o desenvolvimento de metáforas e de axiomas que podem ser relevantes e ricos para o domínio comunicacional das MP (Na Tabela 30).

www.jorgeremondes.pt	**www.paulodevilhena.com**	**www.vanessasilva.pt**
www.marcogouveia.pt	**www.pedrocaramez.pt**	
www.anamendes.com	**www.inesgaya.com**	

Tabela 30: Autoria própria. O universo de pessoas-marca do estudo principal

Ora, conscientes da necessidade de lentes tecnoculturais para explicar e concetualizar os fenómenos que nos tornam humanos e nos unem, porque há conceitos comuns, recorremos à netnografia para a recolha *online* e análise dos dados. Isto é, para pesquisar no *Google*, explorar o *Facebook*, seguir o Instagram, conhecer *hashtags*, ver *YouTubes*; entrevistar informadores, observar rituais, obter termos familiares, traçar linhas de propriedade e registar tudo num diário imersivo (v. Arnould & Wallendorf, 1994; Geertz, 1973; Gorbachev, 1999; Heffernan, 2016; Kozinets, 2021; Lugosi & Quinto, 2018; Ryle, 1968).

> Multiplicidade de estruturas concetuais complexas, muitas delas sobrepostas ou entrelaçadas umas nas outras, que são ao mesmo tempo estranhas, irregulares e inexplicáveis, e que ele tem de tentar, de alguma forma, primeiro apreender e depois traduzir. (Geertz, 1973, p. 10)

> Quando algo é publicado nas redes sociais, a netnografia está lá para nos dizer não apenas o que o que diz, mas o que significa. (...) Netnografia ilimitada significa que estas descrições detalhadas não são apenas de culturas, culturas humanas, mas também tecnoculturas, tecnologias, interfaces, botões, plataformas: as dimensões normalmente habitadas pela interação humano-computador, design de tecnologia e outros estudiosos da ciência da computação. (Kozinets, 2021, p. 8)

Considerámos três axiomas fundamentais apresentados por Kozinets (2021, pp. 5-7): prosseguimos a adaptação como caminho de evolução; a tecnocultura como contexto evolutivo e a sociabilidade eletrificada. As netnografias, como todas as etnografias, evoluíram dentro dos seus contextos e estes – contextos alterados – criam frequentemente mudanças substanciais e novas adaptações (as tecnologias e os nomes das coisas podem mudar e as plataformas podem surgir e desaparecer). Mas, as pessoas são semelhantes e há muitos princípios, práticas, identidades, valores e significados que persistem. A forma como pensamos sobre tópicos relacionados, as formas como utilizamos a tecnocultura para nos relacionarmos, fazem parte de

uma trajetória histórica que inclui, recapitula e amplia o nosso passado. Assim, as netnografias de cada tempo contêm lições valiosas para o nosso. Ora, contextos culturais e tecnológicos têm vindo a mudar desde que os nossos antigos antepassados desceram das árvores e foram para as savanas: a construção de ferramentas e as técnicas foram as nossas adaptações. Assim, como ferramenta, a netnografia está sujeita aos mesmos tipos de adaptações contextualizadoras que outras ferramentas.

Convocámos tecnologias e culturas que se transformam em conjunto, "as várias identidades, práticas, valores, rituais, hierarquias e outras fontes e estruturas de significado que são influenciadas, criadas por, ou expressas através do consumo de tecnologia" (Kozinets, 2019, p. 621) – e adaptámos as ferramentas de investigação para os estudar. Assim, pensámos os contextos tecnoculturais como locais onde o consumo de tecnologia e a cultura se encontram e fenómenos como as *selfies* ou *memes* serão exemplos de contextos tecnoculturais suscetíveis de serem estudados pela netnografia. Individual e coletivamente, estamos, inevitavelmente, a co-criar e a ser influenciados pela tecnocultura atual. Dito pelas palavras do autor, a netnografia é uma adaptação de métodos antigos de compreensão do que significa ser humano, participa da evolução contínua das Ciências Humanas ao longo de milhares de anos, à medida que elas são transformadas incessantemente para tirar proveito de novos ambientes e das novas ferramentas e técnicas que desenvolvemos e às quais temos de nos adaptar a investigação. Assim, o ritmo de mudança imposto pela forma como os média nos conectam e *eletrificam a socialidade*, torna os temas e os métodos da netnografia mais importantes do que nunca.

> Amanhã, haverá outra coisa qualquer. Mudança sem fim. Infinitas lutas para se adaptar, e cada uma dessas evoluções cria novas situações que exigem as suas próprias adaptações, novos *puzzles* para os investigadores resolverem. Todos os dias acordamos, como Heráclito, para um novo mundo, um novo conjunto de desafios, e a corrente continua a correr cada vez mais depressa.
>
> O rio está a transbordar das margens, ameaçando engolir-nos a todos. (Kozinets, 2021, p. 7)

Avançámos conscientes de que a netnografia é, no seu núcleo, a compreensão científica social baseada em evidências do contexto tecncultural e dos média sociais – descrição e descodificação de socialidades da vida *online*. Uma descrição detalhada com vista à representação e à tradução do sifgnificado das ações sociais – e das exclusões ocultas – a partir da justaposição de perspetivas dos próprios atos e da nossfera dos atores. Esteve em causa uma sensibilidade netnográfica centrada na tecnocultura e nas redes sociais, o que obrigou a imersão do investigador.

A investigaçao foi baseada em dados de *homepages* e de média sociais e, por vezes, alargou-os; partiu de impressões humanas, da conceção central do netnógrafo-investigador-como-instrumento, para a formação de entendimentos culturais sobre linguagem, poder, identidade e desejo nos mundos onde a tecnologia e o social se cruzam.

Revemo-nos, essencialmente, em premissas metodológicas que nos fizeram sentir a imersão da investigação, a perspetiva da curadoria de dados e as consequentes realidades culturalmente vivenciadas. Tratou-se de rastrear os elementos da esfera do pensamento humano, conectando-os e explicando-os, procurando compreender quem está excluído; fazer adaptações e contextualizações de formas cuidadosas. Misturámos a recolha de dados profundos com a reflexão, a crónica, a introspeção e a teorização; para perceber interconexões entre as contribuições e evidenciá-las – a sensação de estar lá (ainda que, de facto, não

houvesse lá).

Compreendemos a netnografia enquanto braço metodológico de uma nova disciplina, que nos permitiu construir um tipo específico de estudos tecnoculturais dos média sociais e das MP – sem recorrer a métodos quantitativos de análise de dados. Outrossim, convocámos disciplinas que atravessa e conectam a Comunicação e os estudos dos Média, da Ciência da Computação, das pesquisas de *Marketing* e Consumo, Antropologia e Sociologia dos Média e de outros campos e pensamentos relacionados (Kozinets, 2020; van Dijck, 2013).

Entendemos que uma axiologia impulsionada pelo estudo da teoria doa valores de lados opostos utópicos e distópicos da tecnocultura é um dos grandes contributos que a netnografia pode aportar ao presente estudo científico movido pela questão *Como é que a Comunicação Estratégica cria pessoas-marca*? Entendemos que foi de vital importância compreender as pessoas que agem nas suas capacidades neoliberais como MP; facto ao qual acrescem, os desequilíbrios em torno do acesso à tecnologia e aos média sociais, nomeadamente. Assim, triangulámos entre a experiência de condução de pesquisas netnográficas com criadores de conteúdos (Kozinets et al, 2017; Ashman et al., 2018), no envolvimento com o corpo cada vez maior de pesquisas netnográficas (v. Björk & Kauppinen- Räisänen, 2012 ; Weijo et al., 2014; Martensen et al., 2018) e na profícua literatura, teoricamente fundamentada da investigação qualitativa tradicional. Importa evidenciar que a condução de netnografia sobre as pessoas-marca foi consubstanciada através de relações (com as mesmas) no início do processo de investigação (Keegan, 2009, Toledano, 2021). Para o conseguir, afigurou-se importante estarmos pessoal e emocionalmente envolvidos no processo de investigação e espelhar o seu comportamento (Patterson & Ashman, 2020, p. 241). O que entendemos ser instintivo, uma vez que partilhámos muitos dos mesmos interesses, comportamentos e características das pessoas que integram o estudo. Assim, assumimos a predisposição para tal, o que já fazemos há anos no universo da CE, das marcas e das MP.

E, esta imersão também nos permitiu tomar consciência de questões de emocionalidade e outras do foro da ética. Por um lado, as da emocionalidade da investigação qualitativa, que poderiam levar à falta de clareza ou de indefinição dos limites – resultantes de contactos profundos e de longo prazo com o fenómeno e o ambiente emocional em evolução do nosso mundo social (Gilbert, 2001, p. 13). Por outro lado, quando equacionámos que uma pessoa pode tornar-se uma marca, importámo-nos com o valor final da intenção comunicativa nos meios *online* assentes ora em planeamento puro, ora em emoção – autopromoção, gestão de impressões e de *performance* das pessoas-marca –, por meio de mecanismos participativos de diálogo contínuo e tendencialmente interativo, recursos de Comunicação específicos e não específicos (Álvarez, 2006; Baines, 2003; Chen, 2013; Christensen et al., 2008; Faulkner, 2003; Grandi, 2001; Moliné, 2003; Pérez, 2001; Pinagé, 2011; Sibilia, 2016; Siano et al., 2013; Schultz & Kitchen 2004; van Riel, 1995; van Riel & Fombrun, 2007; Zaltman, 2003).

Interessáram-nos as narrativas e os imaginários comunicacionais, os espetáculos, os mantras de Marca, as palavras-chave básicas, as mensagens temáticas, os símbolos e sons únicos (Birkigt & Stadler, 1986; Bolino et al.; 2016; Close et al.; 2011; Cornelissen, 2008; Keller, 1999; Kowalski & Leary, 1990; Labrecque et al., 2010; McNally & Speak, 2011; Montoya, 2022; Montoya & Vandehey, 2008; Noble et al., 2010; Ollins, 1989; Ottovordemgentschenfelde, 2017; Quast, 2013; Rampersad, 2008; Roberts, 2005; Rosado, 2010; Schlosser et al., 2017; Shepherd, 2005; Varey & White, 2000; Zinko & Rubin, 2015). Tratou-se, portanto, de uma investigação em modo permanente de negociação e de renegociação de certos limites, cada vez que acedemos aos fluxos, nos

momentos de recolha e de análise dos dados dinâmicos netnográficos. Tal vale por dizer que, a netnografia aplicada, disponibilizou uma lente, uma caixa de ferramentas e uma axiologia para abordar as questões adequadamente, para o bem comum e ambicionar um papel na mitigação das mudanças em curso. Foram momentos de grandes desafios e de oportunidades, perfeitos para perguntar a nós mesmos e à netnografia: e agora?

Assim, com recurso ao método da netnografia e ao buscarmos novos entendimentos tecnoculturais por via de uma práxis informada pela pesquisa, acreditámos poder contribuir para o conhecimento do comportamento comunicacional de pessoas-marca em contextos online. E poder ajudar a mudar as condições sociais e criar uma sociedade melhor, no limiar do segundo quarto do século XXI.

Tomámos, portanto, de empréstimo a perspetiva realista que propõe uma visão mais holística e orgânica das marcas – e das MP – como um todo. A determinação da identidade surgiu como central na criação e na gestão estratégica das MP, pelo que foi compreensível que grande parte do seu capital advém dos seus valores intangíveis, simbólicos e materiais. O valor acrescentado a um produto ou a uma marca resulta das associações e das perceções de um nome de marca particular. Foi concebível uma dupla dimensão, a do valor patrimonial das marcas e a do valor de gestão. (Aaker&Biel, 1993; Aaker & Joachimsthaler, 2000; Chaudhuri, 1999; Pinto, 1996; Ruão, 2017). Concebemos as marcas como entidades que estruturam e representam o tipo de vida que as pessoas ambicionam, como algo que vive dentro da cabeça dos públicos-seguidores, mas sempre em parceria igualitária com as experiências concretas dos produtos e serviços. Assim, as novidades da tendência realista resultam da aplicação da análise metafórica ao estudo das MP, recorrendo à transposição de características humanas. Investigámos como se processa a transposição dos processos de criação e de gestão de marcas para pessoas, por via da CH e da CE (Cooper, 1979; 1980; Doyle, 1990; Morgan, 1986; 1996).

> Gosto de descrever a metáfora como um processo primário e generativo, fundamental à criação do entendimento humano e do significado de todos os aspectos da vida. Tipicamente entendemos um fenómeno através do outro. Este é o cruzamento básico que cria significado à medida que procuramos e organizamos o mundo. (Morgan, 1996, p. 228)

Como transversais à metodologia, adotamos os seguintes axiomas: centralidade do discurso, pelo papel atribuído à linguagem das MP nos processos de construção social; fragmentação das identidades, ilustradora da defesa de uma autonomia individual na produção de significados; crítica da filosofia da presença, com ênfase no entendimento de uma natureza construída das pessoas e da realidade; ligação poder/conhecimento, centrada no estudo da produção de conhecimento e verdade em sistemas de dominação; hiperrealidade, que enfatiza a natureza hiperreal do mundo contemporâneo e o papel dos média e das tecnologias da informação (Deetz, 2001). Nisto, foi compreensível que a análise dos processos de Comunicação das pessoas-marca foi para além da criação e do sentido da transmissão, visto que também nos importou evidenciar a Comunicação como um meio de produção e de manutenção de significados, através de um olhar interpretativo que valoriza o planeamento, a intencionalidade, as estratégias, as metáforas, as histórias, as narrativas, os ritos, os rituais e outras manifestações simbólicas.

Como inspiração para a investigação, recorreu-se, também, ao enquadramento das premissas que reconhecem a natureza co-

construída e co-orientada da CO (Cooren et al., 2011), resumidas em Ruão (2016, pp. 16-17) e agora adaptadas: (1) atender aos acontecimentos de interação que produzem a realidade das pessoas; (2) considerar não só os textos, as falas e as conversações, como também outras formas de expressão; (3) revelar que *quem* / *o que* age são questões em aberto – nessa medida, a estratégia, a visão e a missão das pessoas-marca são objeto de debate em aberto, em diferentes contextos e isso contribui para os eventos comunicativos; (4) acautelar um olhar epistemológico – *para dentro* – da Comunicação (as falas, os as estratégias, os corpos, as conversações, os documentos, os exercícios de poder e outros modos plurais da sua existência). Nisto, ao olharmos para as *performances* comunicativas das MP, não foi objeto de análise a dos públicos-seguidores que as interpretam.

Enfim, estivemos atentos à salvaguarda de valores e de práticas comunicacionais, numa perspetiva construtiva, enquanto fontes de harmonia da sociedade. Através das evidências apresentadas, estivemos face a uma pesquisa inspirada por correntes humanistas, que atribuíu um papel central a processos de mudança e à enunciação de algumas realidades (ainda) escondidas, que reflete tendências de investigação da Comunicação em processos de mudança, cujas diferentes fases exigiram intervenções diversas. Ousamos acreditar que partilhamos, na verdade, um olhar científico integrador de diferentes perspetivas comunicativas sobre pessoas e expressividades comunicacionais – fortemente motivado pela "preocupação com a organização humana" como sendo aquilo que distingue, em essência, as Ciências da Comunicação das propostas de Marketing e de Gestão (Ruão, 2016, p. 10).

> A imersão do pesquisador no grupo a ser estudado e a sua convivência com a cultura local para entender, ou melhor, mergulhar no modo de ver e pensar o mundo daquele grupo, a fim de poder falar sobre ele.
>
> (Martins, 2012, p. 1)

5. O Modelo de Análise do Estudo Principal

Aqui chegados, com base nos estudos exploratórios, identificámos a pertinência de seguir o modelo construído a partir de Khedher (2015) *Personal Brand Construction* – e das categorias "identidade", "posicionamento" e "imagem". Assim, com as devidas alterações introduzidas – e fortemente inspirados em Ruão (2000) e Ruão et al. (2016) –, estabilizámos o estudo com base nos modelos de análise de MP Construtivistas (Na Figura 38 e Tabela 31).



Figura 38: Autoria própria. Modelo de análise do estudo principal A Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas

	DIMENSOES	COMPONENTES	INDICADORES	FONTES	TÉCNICAS
MP **Construtivistas**	(1) Sinais de **IDENTI-DADE**	(1.1) **Tangíveis**	Nome; logo; símbolos; vestuário; tom; outros	Site; Redes Sociais; *Newsletter* Livros; *Podcasts*; Eventos; Bio/ Sobre	Netnografia Entrevistas MP
		(1.2) **Intangíveis**	Valores; missão; visão; outros		
	(2) **IMAGEM**	(2.1) **Notoriedade**	(2.1.1) Número de seguidores, subscritores (2.1.2) Comunidades Virtuais (2.1.3) Noticiabilidade (2.1.3.1) Entrevistas em meios generalistas (2.1.3.2) Artigos de opinião em meios generalistas (2.1.3.3) Entrevistas em meios especializados (2.1.3.4) Artigos de opinião (2.1.4) Testemunhos (2.1.5) Destaques em galeria de imagens ou estatísticos; outros	*Homepage*; Redes Sociais; *Newsletter*; Email; Órgãos de Comunicação Social;	Netnografia Entrevistas MP
		(2.2) **Representação Mental**		Associações mentais de tipo funcional; simbólico e emocional	Entrevistas MP

CE	(3) **GESTÃO** intencional	(3.1) **Posicionamento**	(3.1.1) Proposta de valor (3.1.2) Qualidades, características e pontos fortes, outros	Recursos Artefactos	Netnografia Entrevistas MP
		(3.2) **Planeamento** Milimétrico	(3.2.1) *Timings* e rotinas (3.2.2) Plano de Comunicação, outros:	*Homepage*; Redes Sociais; *Newsletter*; Email; *Podcasts*; Eventos; Órgãos de Comunicação Social	
		(3.3) **Implementação** Controlada	(3.3.1) Conteúdos mediatizados (3.3.2) Narrativa transmédia (3.3.3) Ferramentas e Técnicas utilizadas (participativos e de co-criação) (3.3.4) Noticiabilidade, outros	*Selfies* narradas, publica-ções do Instagram, Vídeos, *e Portfólios*, outros	
		(3.4) **Avaliação** regular	(3.4.1) Análise estatística		

Tabela 31: Autoria própria. Modelo de análise do estudo principal *A Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas*

Este modelo propõe o estudo das MP Construtivistas e da CE a partir de três dimensões. Referimo-nos **(1) aos Sinais de Identidade** (categorias tangíveis e intangíveis, definidas a partir de padrões identificados pela literatura da especialidade), **(2) à Imagem** (categorias de notoriedade e representação mental) e **(3) à Gestão Intencional** (as categorias posicionamento, planeamento, implentação e avaliação). Para estas três dimensões – relevantes para o estudo de CE das pessoas-marca – foram, ainda, identificados e selecionados os componentes (ou elementos constituintes, na relação com os casos em estudo) e os seus correspondentes indicadores (ou sinais operativos demonstradores desses componentes). Assim sendo, o modelo de análise proposto integrou diferentes níveis de estudo que se refletiram no processo de recolha de dados.

Para definir **(1)** os **sinais de identidade das MP Construtivistas,** precisámos de ter em conta **(1.1.)** os **sinais tangíveis e de auto-expressividade** – os benefícios funcionais baseados nos atributos que fornecem uma utilidade funcional, estão directamente ligados às experiências de uso, pois fornecem uma forma dos públicos-seguidores comunicarem a sua própria imagem; os benefícios emocionais acontecem quando a compra ou uso de uma marca dá aos públicos-seguidores um sentimento de satisfação (Aaker, 1996, p. 95); **(1.2)** os **sinais intangíveis** – referimo-nos à representatividade, personalidade,

relacionamento, cultura, reflexo, auto-imagem e aos sinais emocionais. Ora, a avaliação destes componentes supunha a consideração de indicadores para medir os sinais de identidade tangíveis. Averigiou-se: *(a) o nome, (b) o logótipo, (c) os simbolos, (d) o vestuário, (e) o tom da Comunicação.* Já os sinais intangíveis de identidade supuseram o exame de três indicadores: *(f) os valores, (g) a missão e (h) a visão*.

Desta feita, o objetivo foi o de aproximar o estudo das MP Construtivistas dos estudos das marcas organizacionais, a partir da análise dos processos de comunicação – discursos e conteúdos manifestos: (a) compreender o processo de produção de sentido gerado nas relações comunicacionais entre organizações, marcas e os seus seguidores; (b) analisar e concetualizar modelos de comunicação organizacional e de marca.

Quanto aos impulsionadores da **(2) imagem** das MP Construtivistas, estes foram divididos em dois aspetos a examinar: **(2.1.)** a **notoriedade** – que integra a capacidade de uma MP ser mais ou menos reconhecida pelos seus públicos-seguidores – e **(2.2.)** a **representação mental** – referimo-nos a categorias de reconhecimento de marca.

A notoriedade integrou cinco indicadores de estudo: (a) o **número de seguidores** e de **subscritores**, (b) a existência de **comunidades virtuais**; (c) a **noticiabilidade** (entrevistas em meios generalistas e especializados, artigos de opiniao em meios generalistas e especializados), na medida em que é fonte de imagem, permite aferir o que os média dizem sobre as pessoas-marca; (d) **testemunhos** de clientes, veiculados nas *homepages*, porquanto são considerados recursos de construção da reputação ou legitimação pública das pessoas-marca, (e) destaques em **galeria de imagens ou estatísticos**, em contexto institucional de *homepages.* A representação mental integrou associações mentais de tipo funcional, simbólico e emocional.

Desta feita, pretendemos aproximar o estudo das MP Construtivistas dos estudos das marcas organizacionais, a partir da análise dos processos de comunicação – discursos e conteúdos manifestos: (a) compreender o processo de produção de sentido gerado nas relações comunicacionais entre organizações, marcas e os seus seguidores.

Por fim, para definir **(3)** a **gestão intencional das MP Construtivistas**, tivemos em conta os componentes **(3.1) posicionamento**, **(3.2.) planeamento milimétrico**; **(3.3) implementação controlada** e **(3.4.)** a **avaliação regular**. Ora, a avaliação levou à definição de oito indicadores: para medir o posicionamento: **(a)** a **proposta de valor** e **(b)** as **qualidades, características e pontos fortes,** para medir o planeamento **(c)** os ***timings*** e **rotinas**, a existência de **plano de comunicação**, para medir a implementação, **(d)** os **conteúdos mediatizados**, **(e)** as **narrativas transmediáticas, (f)** as **ferramentas e técnicas** utilizadas (participativas e de co-criação), **(g) noticiabilidad**e – quando as notícias resultam da ação direta das pessoas-marca para se posicionarem; para medir a avaliação **(h)** a **análise estatística** de desempenho de publicações, número de seguidores, nomeadamente.

Desta feita, os nossos desideratos foram os de (1) aproximar o estudo da MP dos estudos das marcas organizacionais, a partir da análise dos processos de comunicação – discursos e conteúdos manifestos: (a) compreender o processo de produção de sentido gerado nas relações comunicacionais entre organizações, marcas e os seus seguidores, (b) analisar e concetualizar modelos de CO e de marca; (2) problematizar o fenómeno da MP a partir da CE realizada online – seus discursos e conteúdos – e das suas ferramentas – tais como websites, redes sociais e notícias, (c) estudar os modelos de CE implementados por pessoas *extra-*

ordinarias (especialistas influentes), (d) identificar as estratégias de Comunicação de pessoas detentoras de MP, através da análise das *homepages* em domínio próprio, redes sociais, notícias publicadas nos média, nomeadamente, (e) entender como estes casos-exemplo estão a reconhecer a importância de gerir a sua marca pessoal; como estão a projectar a identidade profissional de marca desejada através dos seus *websites*; bem como conhecer qual o processo que usam, explícita ou implicitamente, para se marcar digitalmente através das suas redes sociais, (f) prefaciar uma descrição dos conceitos de MP Construtivistas e de pessoas-marca.

6. A Voz das Pessoas-Marca

As entrevistas afiguraram-se uma das fontes de informação mais relevantes e estratégicas para a recolha de dados; os entrevistados expuseram as suas perceções, interpretações e experiências e, desta feita, a investigação acedeu a um grau satisfatório de autenticidade e de profundidade (Bogdan & Biklen, 1991; Coutinho, 2022, p. 332; Quivy & Campenhoudt, 1992; Yin, 2001). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e compostas por um guião com tópicos prévios (Tabela 32), por forma a assegurar o sucesso da recolha das informações pertinentes – dados descritivos –, que permitiram uma primeira reflexão sobre a maneira como as pessoas-marca interpretam o fenómeno das MP, como desenvolvem intencionalmente as suas comunicações, nomeadamente.

	PERGUNTAS	**DIMENSOES**	**COMPONENTES**
MP **Construtivistas**	*Em que medida podemos assumir que é uma marca pessoal? Se sim, desde quando e como recorda esse processo? *Que valores estão associados ao logótipo? *É possível identificar um conjunto de expressões e de símbolos (emojis, por exemplo) associados à marca? *Qual a missão da MP? *A visão está definida? *Vê-se como um produto à venda no mercado? *Quais as comunidades online existentes? *Qual o entendimento que tem sobre a forma como o mercado interpreta a marca?	(1) Sinais de **IDENTIDADE** (2) **IMAGEM**	(1.1) **Tangíveis** (1.2) **Intangíveis** (2.1) **Notoriedade** (2.2) **Representação mental pretendida**
CE	*Qual o segmento-alvo: para quem o serviço é destinado? *Qual a concorrência: quais alternativas o consumidor pode considerar? E o ponto de diferenciação: o que torna a marca única ou superior? *Quais os suportes de Comunicação que evidencia em 2025? *Existe um manual de normas gráficas? *Qual a principal proposta de valor comunicada? *Existe um Plano de Comunicação? *A marca tem slogan?	(3) **GESTÃO** intencional	(3.1) **Posicionamento** (3.2) **Planeamento** (3.3) **Implementação** (3.4) **Avaliação**

	*É feita divulgação de press-releases? *Escreve artigos de opinião? *Dá entrevistas para os média? *Já esteve em televisão? *Quando foi publicada a primeira notícia? *Pode identificar três rotinas de Comunicação? *Qual o processo de criação dos conteúdos (mediatizados)? *Há um planeamento editorial nas publicações das redes sociais? *Existe um orçamento para promoção de conteúdos (redes sociais, google ads, etc)? *Ajuste de narrativas entre diferentes plataformas? *Existem momentos de avaliação?		

Tabela 32: Autoria própria. Guião entrevista, em articulação com o modelo de análise do estudo principal *A Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas*

Assim, como fica descrito, tivemos em consideração a utilização de múltiplas fontes, o que permite "considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo corroborar o mesmo fenómeno". Os dados foram registados num diário de bordo e objeto de relatórios descritivos e reflexivos (Yin, 1994, p. 92).

CAPÍTULO 5. AS PESSOAS-MARCA

> A sociedade existe sob duas formas inseparáveis: de um lado, as instituições que podem revestir a forma de coisas físicas, monumentos, livros, instrumentos, etc; do outro, as disposições adquiridas, as maneiras duradouras de ser ou de fazer que encarnam nos corpos (...). O corpo socializado (o que se chama indivíduo ou pessoa) não se opõe à sociedade: é uma das suas formas de existência. (Bourdieu, 1980, p. 29)

As pessoas-marca estudadas acumulam milhares de seguidores *online*, criam fluxos intencionais e persistentes de Comunicação visual e textual para narrar os seus estilos de vida pessoais e profissionais. Recorrem a conteúdos patrocinados para chegar aos públicos-seguidores, através de um conjunto integrado de sites de redes sociais. Encorajadas pelo estatuto da *fama* e de microcelebridade (Raun, 2018; Zinco & Rubin, 2015) e por públicos-seguidores que clamam pela sua atenção (Marwick, 2015), a natureza cativante dos seus "vestígios *online*" (Kozinets, 2020, p. 18) parece residir na forma cuidada como embalam e partilham detalhes íntimos das suas vidas quotidianas.

1. A Apresentação dos Casos

*Ana Mendes (AM)

No tag do *website*, Ana Mendes (AM) autoapresenta-se com a frase "Desde 2012 a formar empresas, instituições, agências e profissionais no Digital. Especialista em Marketing e Comunicação Digital..." [18]. Meio ano antes, lia-se "*Ganhou a confiança necessária para fazer vídeos reels com regularidade e sem complicações. Criou uma nova identidade visual e verbal na sua conta de Instagram*". (Figura. 39).



Figura 39: *Print screens* pesquisas *Google* AM (setembro de 2025; março de 2025)

(1) SINAIS DE IDENTIDADE

(1.1) Tangíveis e (1.2) Intangíveis

O ***website*** é em português. O menu apresenta: "Sobre"; "Serviços"; "Palestras e Formações". Há um botão "Formação Líder Digital" que parece não estar disponível. O **nome** é mostrado por meio de um **logótipo** com um *layout* requintado, através de um tipo de letra serifada e bastante elegante, em tons de castanho, bege e cinza (Figura 40). Cria-se um registo de comunicação pessoal e que sugere comprometimento, organização e seriedade.

ANA
MENDES.

Figura 40: Logotipo de pessoa-marca AM

[18] www.anamendes.com.pt

É evidente a intenção de equilíbrio, entre **vestuário**, composições e uma identidade visual que facilitam o reconhecimento. A coerência estética é conseguida pelo uso de pantones de castanho como cores predominantes, integradas numa palete minimalista onde são exibidos conteúdos em branco e azul claro. A informação "**sobre** Ana Mendes" apresenta a sólida carreira da MP, com recurso a uma **fotografia** e a uma imagem com **logótipos de 26 marcas** com as quais teve "oportunidade de desenvolver projetos de Consultoria empresarial e formação à medida." À qual se segue a "**missão**" (Figura 41).

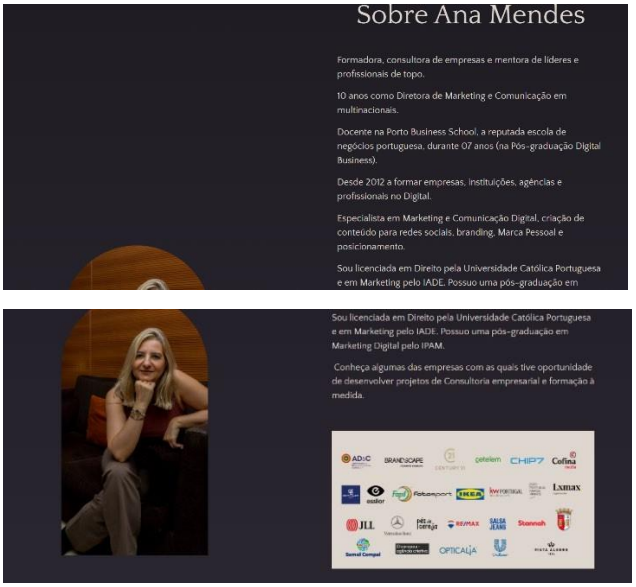


Figura 41: *Print screens homepage* AM (setembro de 2025)

"Ensino-lhe um método de criação de conteúdo para as redes sociais prático, com modelos, que garante a publicação de menos posts, com estratégia."

(Ana Mendes) [19]

É possível subscrição de uma ***newsletter***, com o compromisso de periodicidade quinzenal, ilustrada por uma imagem de AM em ambiente formativo (Figura 42).



Figura 42: *Print screen* subscrição *newsletter* AM (setembro de 2025)

A venda de um **livro digital** *101 dicas práticas de instagram* estava comunicada na versão do *website*, em março de 2025. Com a atualização posterior, essa informação deixou de estar online (Figura 43).



Figura 43: *Print screen* venda livro AM (março de 2025)

Relativamente à realização de **eventos**, são anunciadas três palestras para o mês de outubro de 2025 (com "inscrições em breve) e a comunicação interpela, ao mesmo tempo, os "profissionais de topo" – com *Call to Action (CTA)* para agendar **sessão** de 60 minutos (Figura 44). A MP não possui *podcast*.

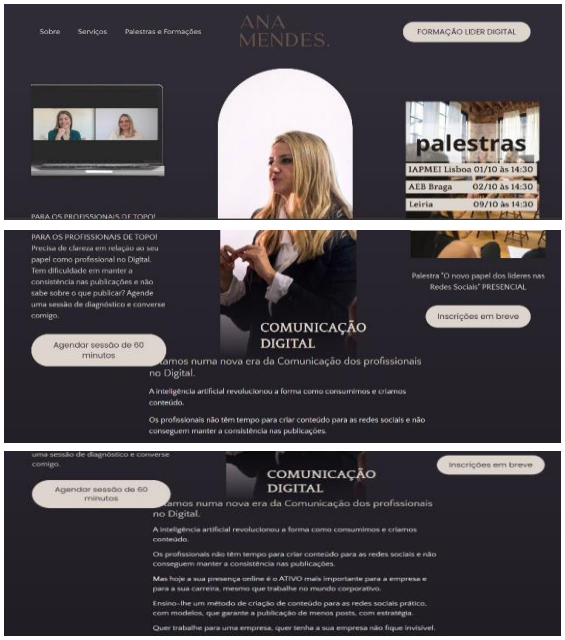


Figura 44: *Print screens homepage* AM (setembro de 2025)

[19] Declaração obtida na *homepage*, no dia 6 de janeiro de 2026.

A entrada nas **redes sociais** terá sido pelo *Instagram*, sendo que a atual página foi criada em 2015. As ligações ao *Instagram, LinkedIn* e ao *Whatshapp* surgem no rodapé. Em 20 de novembro de 2025, totaliza 32 623 mil seguidores no *Instagram*, *Youtube* e *LinkedIn* (Figura 45). Há uma coerência entre cada uma das **bio** publicadas nas diferentes redes sociais. Ainda assim, verifica-se uma certa informalidade nas fotografias e nas descrições apresentadas (Figuras 46 a 49).

	21.08.23	05.03.25	Junho 25	20.11.25
IG	9679 seguidores 3366 a seguir 829 publicações	9689 seguidores 3992 a seguir 947 publicações	9510 seguidores 4016 a seguir 967 publicações	9341 seguidores 4376 a seguir 986 publicações
LK		6480 seguidores	6579 seguidores	6882 seguidores
FB		15 mil seguidores	15 mil seguidores	15 mil seguidores
YT		1,4 mil subscritores	1,4 mil seguidores	ND

Figura 45:*Print screen* Os seguidores das casas digitais AM (novembro de 2025)



Figura 46: *Print screens Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *Youtube* AM (março de 25)



Figura 47: *Print screens Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *Youtube* AM (junho de 2025)



Figura 48: *Print screens Instagram* AM (janeiro e fevereiro de 2025)

Em junho de 2025, estava a lançar uma segunda página no Instagram *@thebusinesscoachanamendes*, com ligações para serviços, *checklist* gratuita e um "desafio de verão" (Fig. 49)

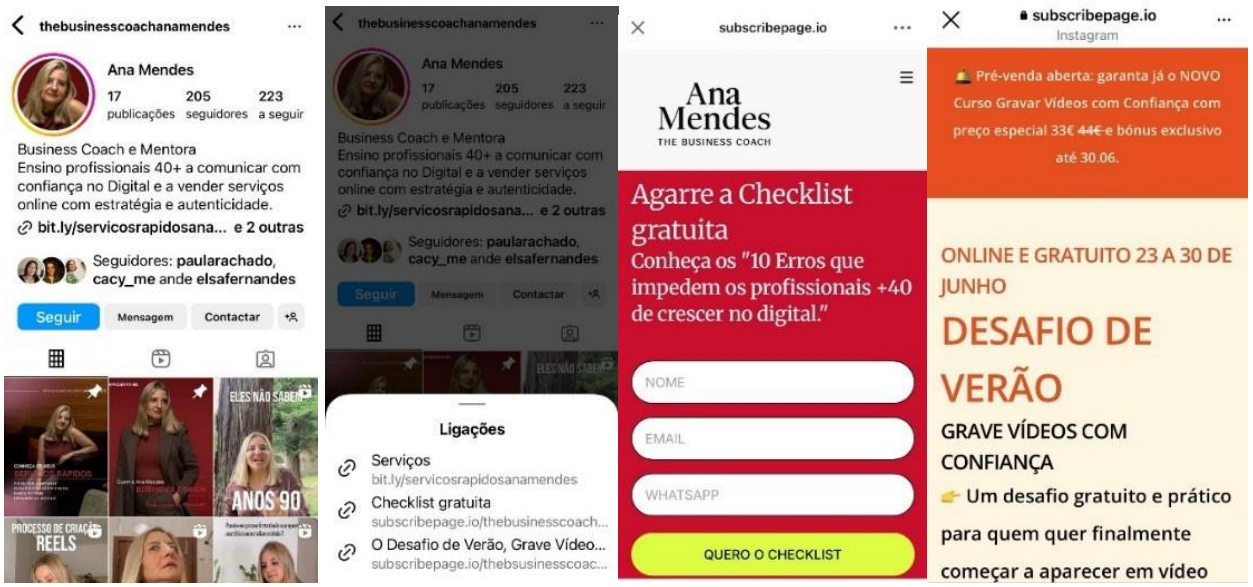


Figura 49: *Print screens [NEW] Instagram* AM (junho de 2025)

Verificámos que a informação transmitida nas bios e as publicações nas redes sociais – nomeadamente os *reels* do *Instagram* –, são concertadas. Aqui, o tom continua a ser informal q.b., as publicações são feitas na terceira pessoa. Ora partilha boas práticas, mas também vulnerabilidades (ex. "cometo erros") e chega a ter momentos de franca exposição e de simplicidade.

É frequente o recurso a #mentora, #mentoria, #marketingdigital, #redesociais, #contentmarketing, ##marcapessoal, #personalbrand, #branding, #lancamentoonline, #over40beauty, #over40women. O recurso a emogis é praticamente inexistente.

Em janeiro, contabilizam-se cinco publicações. Ao mesmo tempo que se mostra como uma pessoa que está a "economizar para comprar casa", apresenta-se como mentora profissional e promove o programa *Profissão: Ser Mentor*. O estilo de comunicação é muito coerente, não só relativamente à MP mas também o que serve para criar conexão e venda. Em fevereiro, contabilizam-se quatro publicações, que visam a promoção do programa Profissão: ser Mentor. Sempre com recurso a um estilo de comunicação muito coerente, não só relativamente à MP mas também o que serve para criar conexão e venda.

(2) IMAGEM

(2.1) Notoriedade

A entrada nas **redes sociais** terá sido pelo *Instagram*, sendo que a atual página foi criada em 2015. As ligações ao *Instagram, LinkedIn* e ao *Whatshapp* surgem no rodapé. Em 20 de novembro de 2025, totaliza 32 623 mil seguidores no *Instagram*, *Youtube* e *LinkedIn* (Figura. 45). Há uma coerência entre cada uma das **bio** publicadas nas diferentes redes sociais. Ainda assim, verifica-se uma certa informalidade nas fotografias e nas descrições apresentadas.

Ao contrário da versão de março de 2025, o *website online* não exibia a a **comunidade** #nãofiqueparatrás, que servia para apresentar a promessa "Mantenha-se atualizado na Gestão de Redes Sociais para Negócios" (Figura 50). Também aqui

era feito um apelo à ação "Quero tornar-me membro", mediante pagamento de um "investimento". Era exibida a carteira de **clientes**, através de 18 logos de empresas e de "reputadas marcas nacionais e internacionais" (Figura 51). "Pessoas reais superações extraordinárias!" é o espaço dedicado a quatro **testemunhos** feitos através de *print screens* das redes sociais e, por exemplo, onde se percebe que a MP aparece a comentar (Figura 52). Em legenda de cada uma das imagens, consta um parágrafo em jeito de avaliação do trabalho realizado por cada cliente. A **noticiabilidade** não é comunicada na *homepage*. Não existe *podcast*.



Figura 50: *Print screen Comunidade* AM (março de 2025)



Figura 51: *Print screen* clientes AM (março de 2025)





Figura 52: *Print screens* testemunhos sobre AM (março de 2025)

(3) GESTÃO

(3.1) Posicionamento (3.2) Planeamento (3.3) Implementação (3.4) Avaliação

"Comunicação Digital. Estamos numa nova era de Comunicação dos profissionais no digital!" parece ser um indicador de **proposta de valor** da *homepage* de AM. É com recurso ao tema da Inteligência Artificial que transmite algumas **qualidades**, **características** e **pontos fortes** da sua MP. Ainda antes de ser feita uma apresentação pessoal, é criada uma narrativa que coloca

pressão que "os profissionais não têm tempo para criar conteúdo para as redes sociais e não conseguem manter a consistência nas publicações." Alerta para a importância da presença *online* como "o ATIVO mais importante para a empresa e para a sua carreira, mesmo que trabalhe no mundo corporativo".

O **posicionamento** de promessa de ensino de um "método de criação de conteúdo para as redes sociais prático, com modelos, que garante a publicação de menos posts, com estratégia. Quer trabalhe para uma empresa, quer tenha a sua empresa não fique invisível". O **planeamento milimétrico** fica patente na forma como os serviços e os eventos são comunicados, com ***timings*** (datas e locais), as respetivas informações intencionais de "conceito" e "para quem é" – um deles "disponível para venda" (Figura 53). Não existem **ferramentas participativas** ao longo da *homepage*, ao contrário da versão anterior que exibia 11 *call to actions*. A **implementação** controlada fica patente não só no rodapé da *homepage* como nas redes sociais. Os canais de convencimento divulgados são o *Instagram* e o *WhatsApp,* ao qual se junta o *LinkedIn,* em setembro. São exibidos "*links* rápidos", os contactos de *email* e um telemóvel, o nome da MP © 2025. Como indicador de **narrativas transmediáticas**, percecionámos que alguns *reels* remetem para *stories* e para o canal *Youtube*.



Figura 53: *Print screens* serviços AM (setembro de 2025)

Já no que respeita às **práticas sociais** implicadas, foram identificados: palestras presenciais, mentoria *online*, compras *online* e leitura. No plano da direcionalidade, a produção de sentido decorre de modos semióticos que não são dominantes e não prevalecem entre si. Trata-se de um processo comunicativo interativo de produção, de compreensão e de recontextualização. Estamos, portanto, perante um discurso que transforma a realidade da pessoa-marca numa versão dessa mesma realidade (Tabela 33).

DIMENSÕES	IDENTIDADE	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	IMAGEM
INDICADORES			
***Tag* de título**	NÃO	SIM	Avaliação do desempenho dos clientes.
Logótipo	Nome	SIM	Profissional.
Menu	SIM	SIM	Promoção de serviços por segmento de mercado.
Banner	x	x	X
Subscrição *newsletter*	x	x	x
Mensagens	SIM	SIM	Proximidade. Partilha e colaboração.
Bio	SIM	SIM	Formadora experiente de redes sociais.
Em números	SIM	SIM	Objetivação. Credibilização.
Serviços e cursos	SIM		Diversidade de formatos de conultoria e mentoria.
Clientes	SIM apresenta portfólio	SIM	Prestígio e diversidade de áreas de negócio.
Podcast	X	X	X
Clipping	X	X	X
Testemunhos	SIM	SIM	Clientes em ação.
Rodapé	Termos e condições	x	x

DIMENSÕES	IDENTIDADE	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	IMAGEM
INDICADORES			
***Tag* de título**	SIM	SIM	Profissional com 23 anos de experiência. Formação a empresas, instituições, agências e profissionais no Digital. Especialista em Marketing e Comunicação Digital.
Logótipo	Nome	SIM	Profissional.
Menu	SIM	SIM	"Sobre". Promoção de serviços por segmento de mercado: "Serviços"; "Palestras e Formações".
Banner	x	x	X
Subscrição *newsletter*	SIM	SIM gratuita e quinzenal	SIM
Mensagens	NÃO	NÃO	Apena por email.
Bio	SIM	SIM	Formadora experiente em Marketing e Comunicação Digital.
Em números	SIM - qb	SIM	Anos de experiência. Objetivação. Credibilização.
Serviços e cursos	SIM	SIM	Diversidade de formatos de consultoria e mentoria.
Clientes	SIM apresenta portfólio	SIM	Prestígio e diversidade de áreas de negócio.
Podcast	X	X	X
Clipping	X	X	X
Testemunhos	NÃO	NÃO	NÃO
Rodapé	Serviços. Links rápidos. Contactos. Links redes sociais.	x	x

O QUE É DITO	O QUE FAZ AO DIZER	EFEITOS DO QUE É DITO
"Fique 100% à vontade a comunicar nas redes sociais e venda mais e melhor"	Confere tranquilidade. Alimenta expetativas e esperanças.	Tranquilidade. Familiaridade.
"Conte-me se já pensou assim..."	Convida. Interpela.	Partilha e confissão.
"Talvez a única coisa que lhe falta é mesmo atualizar os seus conhecimentos"	Sugere.	Esperança.
"O que tem de aprender para se atualizar:"	Apresenta serviços.	Objetividade da solução.
"Já ajudei + de 5700 pessoas que frequentaram as minhas formações..."	Quantifica clientes.	Relevância. Notoriedade. Estatuto. Confiança.
"... descobrirem de forma objetiva e prática como podem usar as principais funcionalidades das redes sociais a favor das vendas..."	Confere tranquilidade. Apresenta-se como solução para incremento de vendas	Simplicidade. Objetividade. Praticidade.
"Orgulho-me de ter alunos com + de 55 anos..."	Evidencia o perfil e a abrangência de clientes	Relevância. Notoriedade. Estatuto. Confiança.
"Como pode evoluir para o próximo nível e modernizar-se como profissional?"	Sugere a promessa de crescimento.	Relevância. Notoriedade. Estatuto. Confiança.
"Pessoas reais superações extraordinárias!"	Comunica que qualquer pessoa pode conseguir as mudanças anunciadas.	Relevância. Notoriedade. Estatuto. Confiança.
A COMUNIDADE #**não**fique**para**tras	Une, integra, entrega valor.	Colaboração. Atualidade.

O QUE É DITO	O QUE FAZ AO DIZER	EFEITOS DO QUE É DITO
"PARA OS PROFISSIONAIS DE TOPO! Precisa de clareza em relação ao seu papel como profissional no Digital. Tem dificuldade em manter a consistência nas publicações e não sabe sobre o que publicar? Agende uma sessão de diagnóstico e converse comigo."	Confere tranquilidade. Alimenta expetativas e esperanças.	Tranquilidade. Familiaridade.
"...Mas hoje a sua presença online é o ATIVO mais importante para a empresa e para a sua carreira, mesmo que trabalhe no mundo corporativo."	Interpela. Alerta.	Mentoria.
"Ensino-lhe um método de criação de conteúdo para as redes sociais prático, com modelos, que garante a publicação de menos posts, com estratégia."	Posiciona-se como formadora.	Mentora. Garantia.
"...Especialista em Marketing e Comunicação Digital, criação de conteúdo para redes sociais, branding, Marca Pessoal e posicionamento."	Apresenta-se como especialista.	Credibilidade. Vende.
"Conheça algumas das empresas com as quais tive oportunidade de desenvolver projetos de Consultoria empresarial e formação à medida."	Apresenta portfólio de clientes.	Relevância. Notoriedade. Estatuto. Confiança.
"A minha Missão profissional é fazê-la/lo parar para refletir nas suas forças profissionais e entender como pode trazê-las para a sua comunicação online. Igualmente trago-lhe clareza sobre o seu porquê em comunicar e como pode criar conteúdo em menos tempo se tiver um método prático e adaptável para si. Comunicar nas redes sociais é um dos maiores ativos da sua carreira profissional. Faça-o com estratégia."	Posiciona-se como especialista, formadora e mentora.	Relevância. Notoriedade. Estatuto. Confiança.
"Formação presencial completa A Comunicação do Líder Digital nas redes sociais Como ser consistente nas redes sociais, com menos posts mas mais estratégicos. Aprenda um método de criação de conteúdo em que gasta menos tempo e tem mais confiança a publicar, mesmo vídeos."	Apresenta serviços, identifica públicos-alvo, define resultados, apresenta um método de autoria própria. Identifica necessidades.	Profissionalismo Confiança Resultados
Curso online A Autoridade Digital através do vídeo Ganhe a confiança para gravar vídeos para as redes sociais, demontre o seu conhecimento e torne-se um profissional reconhecido no seu setor.	Apresenta serviços, identifica públicos-alvo, define resultados, apresenta um método de autoria própria. Identifica necessidades.	Profissionalismo Confiança Resultados
"Adira aqui à minha Newsletter quinzenal É gratuito. Sai aos domingos às 18:00"	Criadora de conteúdos gratuitos. Líder de opinião. Assume compromisso de envio.	Profissionalismo. Relevância. Notoriedade. Estatuto. Confiança.
ANA MENDES Formação | Consultoria Empresas | Mentoria Profissionais	Posiciona claramente as áreas em que presta serviços.	Profissionalismo. Relevância. Notoriedade. Estatuto. Confiança.

Tabela 33: Autoria própria. Análise da criação de Marca Pessoal com base na *homepage* AM (março e setembro de 2025)

Sistematizamos as conclusões no que respeita ao estudo das MP Construtivistas e da CE, que consideram as análises à *homepage* e às redes sociais (Na Tabela 34).

SINAIS DE IDENTIDADE	IMAGEM	GESTÃO INTENCIONAL
Coerência estética, logótipo, missão.	Notoriedade confirmada.	Posicionamento claro.
Destaca as áreas profissionais e a vasta experiência.	Testemunhos. Logos clientes.	Reconhecimento dos públicos-alvo.
Uso de simbolos e de simbolos, nas redes sociais	Venda de livros, palestras e mentoria.	Planeamento milimétrico.
Uso recorrente de *reels*.		Implementação consistente, através de rotinas de Comunicação identificadas.
Comunicação de proposta de valor e pontos fortes.		

Tabela 34: Autoria própria. Sistematização de estudo AM – Marca Pessoal Construtivista e CE

O estudo detalhado do Instagram de AM encontra-se no Anexo D.

De evidenciar, de resto, que não obtivemos resposta ao pedido de entrevista.

*Inês Gaya (IG)

IG evidencia a "minha grande paixão é ajudar pessoas no seu caminho de cura interna e Expansão do seu Potencial", na tag do *website* [20] (Figura 54).



Figura 54: *Print screen* pesquisa *Google* IG (maio de 2025)

(1) SINAIS DE IDENTIDADE

(1.1) Tangíveis e (1.2) Intangíveis

O ***website*** é em português e não tem menu. O **nome** é comunicado através de um **logótipo** minimalista, não existe *slogan* (Figura 55).

[20] www.inesgaya.com

Figura 55: Logótipo de pessoa-marca IG

Cria-se um registo de comunicação pessoal com a utilização de um elemento icónico formado por um **círculo e um triangulo**, simbolizando algo que emana e inspira uma influência de ordem quase espiritual. Prevalece o uso do beige longo da *homepage*. É evidente a intenção de equilíbrio, com composições e uma identidade visual suaves mas luminosas, que apelam à conexão. A **coerência estética** é conseguida pelo uso de uma palete minimalista onde são exibidos conteúdos em branco e preto: que chamam a atenção para determinadas qualidades, com chamadas de atenção e de foco em detalhes específicos, que facilitam a memorização, incentivam e reforçam o posicionamento da marca. O branco remete para inovação, desperta emoções pacificadoras e de confiança – conferindo um ambiente limpo à casa digital. O preto, por outro lado, expressa sofisticação no sentido da exclusividade da marca.

"A beleza de ser" parece ser o **alicerce discursivo** da *homepage*, que sugere mudança e transcendência.

É partilhada uma **fotografia** de rosto da pessoa-marca, com uma coroa de flores e um fundo com folhas verdes, que sugerem calma, beleza, simpatia, nomeadamente, e agregam valores como os de paz de espírito (Figura 56).

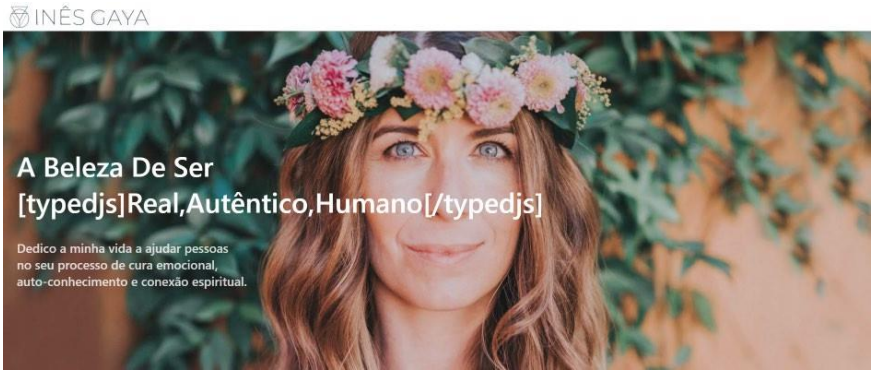


Figura 56: *Print screen homepage* IG

O "**sobre**" é comunicado em jeito de **missão**, de uma forma breve, logo junto da imagem inicial, de *banner* estático: "Dedico a minha vida a ajudar pessoas no seu processo de cura emocional, auto-conhecimento e conexão espiritual". Há o apelo à inscrição num **evento** de formação online Gaya Circle – Facilitadores do Despertar, de 2023 – o que dá para perceber que o site não está atualizado (Figura 57).



Figura 57: *Print screen* evento IG (maio de 2025)

"Dedico a minha vida a ajudar pessoas no seu processo de cura emocional, auto-conhecimento e conexão espiritual".

(Inês Gaya) [21]

NA NAVE é a designação do spotify – com "***podcat's*** e artigos criados para te inspirar e despertar" –, acompanhada com uma foto de IG sentada em posse que sugere meditação (Figura 58). São divulgados dois livros (Figura 59).

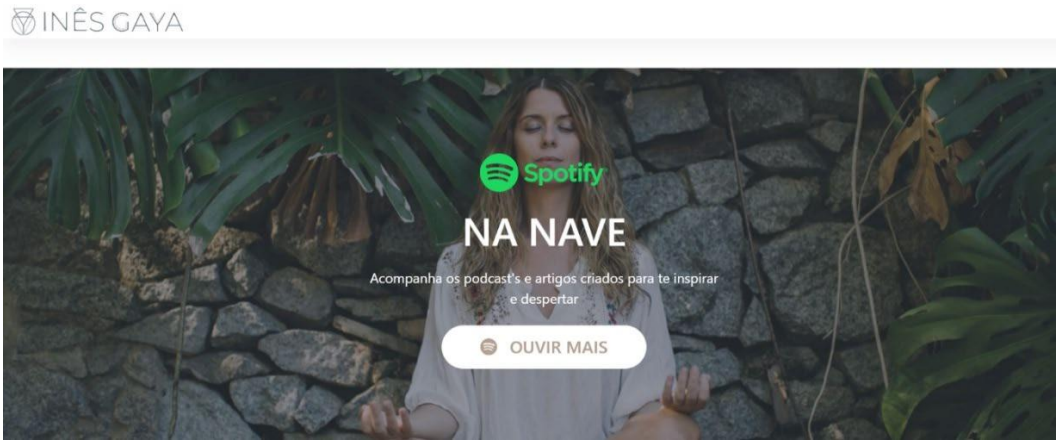


Figura 58: *Print screen Podcast* IG



Figura 59: *Printscreen* Livros IG

[21] Declaração obtida na *homepage*, no dia 6 de janeiro de 2026.

(2) IMAGEM

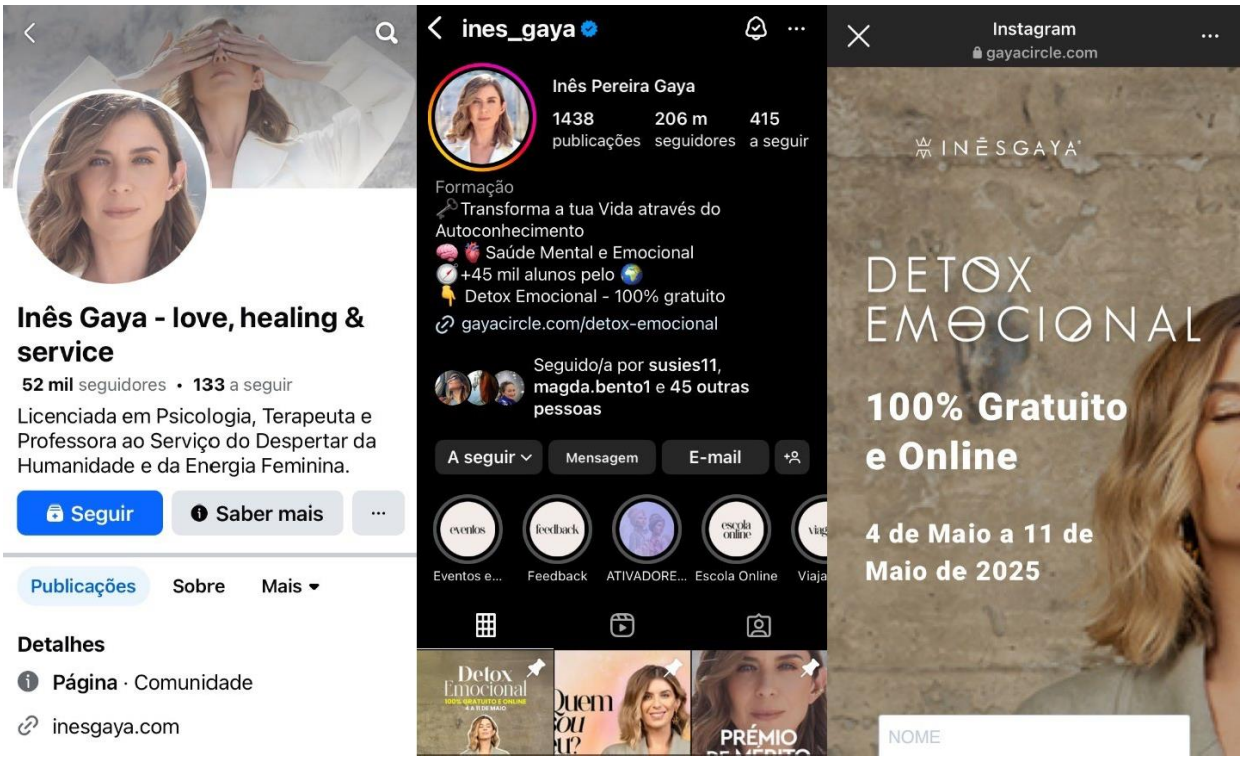
(2.1) Notoriedade

Os canais de convencimento divulgados são as **redes sociais** *Instagram, Facebook* e o ***podcast*** *NA NAVE.* **Não há notícias nem galerias de imagens de eventos.** São publicados oito **testemunhos** de clientes (Figura 60).



Figura 60: *Print screen* testemunhos sobre IG

É possível verificar que o *Instagram* foi criado em 2012. Totaliza 218 mil seguidores em novembro de 2025. O canal de subscrição denomina-se *Gayacircle* (Figura 61, Tabela 35).



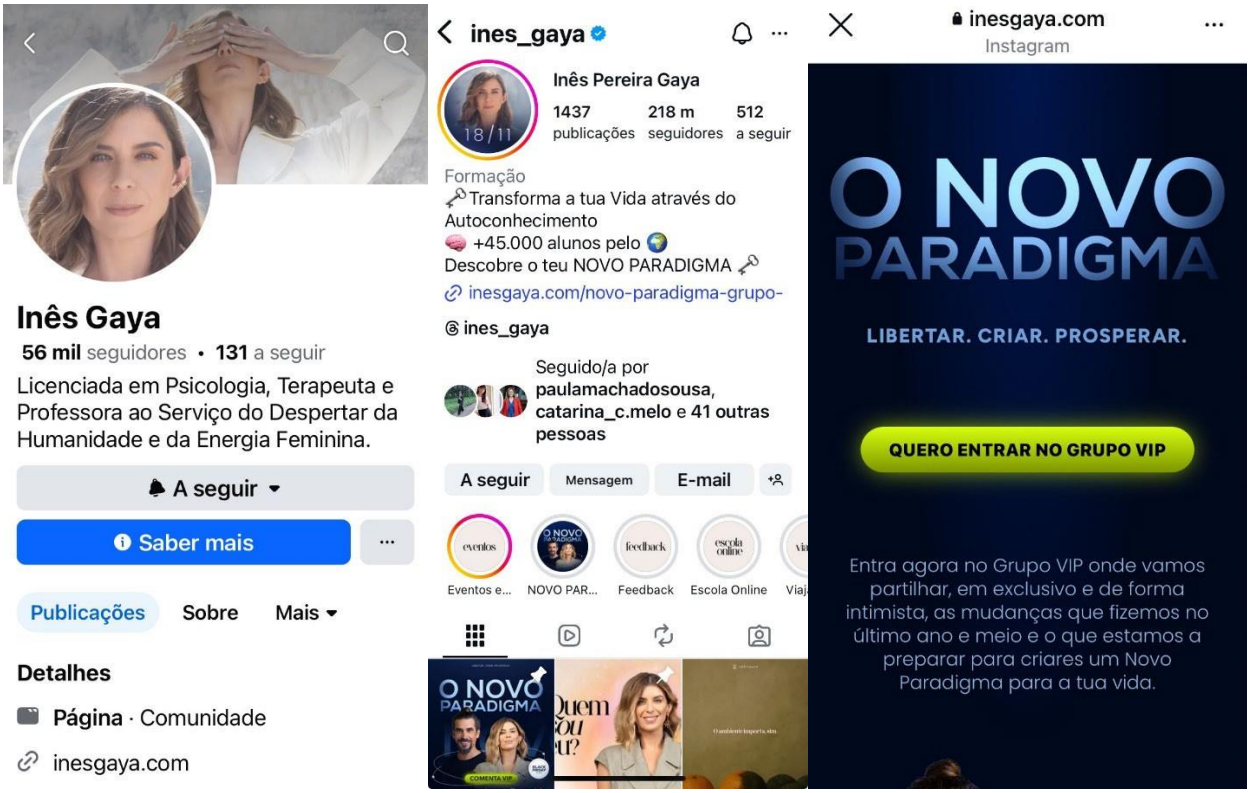


Figura 61: *Printscreens Facebook* e *Instagram* IG (maio e novembro 2025)

INÊS GAYA	IG conta verificada	LinkdI	Youtube Desde	FB conta verificada Desde 08.09.2015	Comunidade
BIO	Formação. Transforma a tua Vida através do Autoconhecimento. Saúde Mental e Emocional. + 45mil alunos pelo mundo. Detox Emocional – 100% gratuito, com link para landing page. Links Destaques: Eventose Mídia; Feedback; Ativadores2024; Escola Online; Viajantes; Podcast; Q&A; Livro; Retiro Bali. Publicações fixas: Evento Detox emocional; Quem sou eu?; Prémio de Mérito.	x	x	Inês Gaya – love, healing & service. Comunidade. Licenciada em Psicologia, Terapeuta e Professora ao Serviço do Despertar da Humanidade e da Energia Feminina. Saber mais remete para o site. 100% recomendam (22 críticas) Está atualmente a apresentar anúncios.	Spotify NA NAVE

Tabela 35: Autoria própria. A bio de IG (maio 2025)

Contabilizam-se 36 publicações, no *Instagram*, no primeiro trimestre de 2025. Verifica-se uma convergência entre conteúdos profissionais e pessoais. Proliferam imagens e vídeos de outros criadores de conteúdos. São partilhadas entrevistas com a pessoa-marca. Fotografias com frases motivacionais.

(3) GESTÃO

(3.1) Posicionamento (3.2) Planeamento (3.3) Implementação (3.4) Avaliação

O modo polido da Comunicação evidencia um **posicionamento** de profissionalismo, transparência e prosperidade.

"Transforma a tua vida através do autoconhecimento" parece ser um indicador de **proposta de valor** da *homepage*. É com recurso à criaçao de "um novo paradigma" que transmite algumas **qualidades**, **características** e **pontos fortes** da sua MP. Ao longo da homepage, surgem seis ***call to actions*** apelam para "quero inscrever-me", "ouvir mais", "comprar agora", "enviar".

Já no que respeita às **práticas sociais** implicadas, foram identificados: palestras presenciais, mentoria *online*, compras *online* e leitura. No plano da direcionalidade, a produção de sentido decorre de modos semióticos que não são dominantes e não prevalecem entre si. Trata-se de um processo comunicativo interativo de produção, de compreensão e de recontextualização. Estamos, portanto, perante um discurso que transforma a realidade da pessoa-marca numa versão dessa mesma realidade. (Tabela 36).

O QUE É DITO	O QUE FAZ AO DIZER	EFEITOS DO QUE É DITO
"A beleza de ser"	Confere confiança.	Acolhimento.
"Dedico a minha vida a ajudar pessoas no seu processo de cura emocional, auto-conhecimento e conexão espiritual"	Apresenta-se. Define o público-alvo. Transmite confiança.	Encorajamento.
"Prepara-te para dares o salto quântico que mudará para sempre a tua vida"	Incita à evolução. Adjetiva.	Mudança. Crescimento. Proximidade.
"Através da minha visão do Sagrado Feminino, quero levar-te a conheceres mais sobre o teu corpo, os teus ciclos, os teus mistérios e a tua sabedoria interna. Com a ajuda de técnicas ancestrais, rituais, meditações e outros exercícios, encontrarás aqui uma oportunidade para fazeres uma maravilhosa viagem de regresso a casa. Permite-te resgatar o teu poder feminino, curar emoções e despertar o teu potencial ilimitado."	Manifesta a sua vontade de ajudar. Promete.	Credibiliza. Inspira. Partilha e colaboração.
"Mulher furacão"; "Brisa do vento"; "Uma irmã"; "Guiada pelo amor e exemplo de mulher real"; "Mulher comprometida com a verdade"; "Mulher inspiradora, real"; "Lufada de ar fresco"; "Confio na bondade do teu coração e no sentido de serviço da tua alma"; "Mulher Medicina"	Testemunhos	Notoriedade. Relevância. Visibilidade. Confiança.

DIMENSÕES	IDENTIDADE	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	IMAGEM
INDICADORES			
***Tag* de título**	Ajudar pessoas	SIM	Desempenho elevado.
Logótipo	Nome + ícone	SIM	Profissional.
Menu	NÃO	NÃO	X
Banner	Estático. Foto	Promessa; objetivos; realização.	Dedicação.
Subscrição *newsletter*	NÃO	NÃO	NÃO
Mensagens	NÃO	NÃO	NÃO
Bio	Missão	SIM	"Dedico a minha vida a ajudar pessoas no seu processo de cura emocional, auto-conhecimento e conexão espiritual".
Em números	NÃO	NÃO	NÃO
Serviços e cursos	NÃO	NÃO	NÃO
Clientes	NÃO apresenta portfólio	QB	Vago.
Podcast	SIM	SIM	Podcat's e artigos criados para te inspirar e despertar
Clipping	NÃO	NÃO	NÃO
Testemunhos	SIM	SIM	Reconhecimento. Satisfação das mulheres-clientes.
Rodapé	Logo e *link* redes sociais.	SIM	Contactos.

Tabela 36: Autoria própria. Análise da criação de MP com base na *homepage* IG

Sistematizamos as conclusões no que respeita ao estudo das MP Construtivistas e da CE, que consideram as análises à *homepage* e às redes sociais (Na Tabela 37).

SINAIS DE IDENTIDADE	IMAGEM	GESTÃO INTENCIONAL
Coerência estética, logótipo, missão.	Notoriedade confirmada.	Posicionamento claro.
Destaca as áreas profissionais e a vasta experiência. Comunica a vertente familiar.	Testemunhos de clientes.	Reconhecimento dos públicos-alvo.
Uso de simbolos e de simbolos, nas redes sociais	Venda de livros, palestras e mentoria.	Planeamento.
Uso recorrente de *reels*.		Implementação consistente, através de rotinas de Comunicação identificadas.
Comunicação de proposta de valor e pontos fortes.		

Tabela 37: Autoria própria. Sistematização de estudo IG – Marca Pessoal Construtivista e CE

O estudo detalhado do Instagram de IG encontra-se no Anexo E.

De evidenciar, de resto, que não obtivemos resposta ao pedido de entrevista.

* Jorge Coutinho (JC)

É um dos casos piloto dos estudos exploratórios.

JC autoapresenta-se como "Especialista em Coaching e Desenvolvimento Humano..." na tag do *website* [22] (Figura 62).

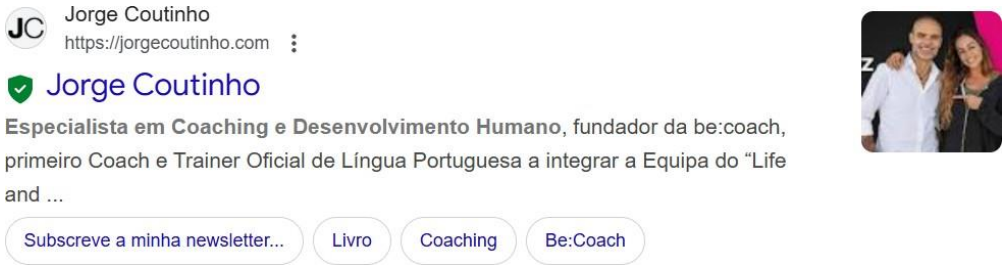


Figura 62: *Print screen* pesquisa *Google* JC (março de 2025)

(1) SINAIS DE IDENTIDADE

(1.1) Tangíveis e (1.2) Intangíveis

O ***website*** é em português. O menu apresenta: Sobre; Palestras; Livro; *Coaching*; *Podcast*; #BELEGENDARY; Agenda; *Blog*; Loja; Carrinho; Contactos. As ligações para as redes sociais *Instagram, Facebook, Youtube* e *LinkedIn* são comunicadas aqui. Logo de seguida, o apelo à subscrição "da minha *newsletter*" para receber as "últimas novidades".

[22] *www.jorgecoutinho.com*

O **nome** é comunicado através de um **logótipo** minimalista, a preto e a palavra JORGE está a *bold*. Não existe *slogan* (Figura 63). Cria-se um registo de sobriedade e de autoridade. Cria-se um registo de comunicação pessoal e que sugere força, seriedade, habilidade e modernidade. Prevalece o uso do preto, branco e do rosa ao longo da *homepage*. É evidente a intenção de equilíbrio, com composições e uma identidade visual que facilitam o reconhecimento. A coerência estética é conseguida pelo uso de pantones de cor de rosa como cores predominantes, para fazer chamadas de atenção e de foco em detalhes específicos que facilitam a memorização, integradas numa palete minimalista onde são exibidos conteúdos em branco e preto. O rosa transmite suavidade, delicadeza, ternura, beleza, harmonia. O branco remete para inovação, desperta emoções pacificadoras e de confiança – conferindo um ambiente limpo à casa digital. O preto, por outro lado, expressa sofisticação no sentido da exclusividade da MP.

JORGECOUTINHO

Figura 63: Logótipo de pessoa-marca JC

É evidente a intenção de equilíbrio, entre **vestuário**, composições e uma identidade visual que facilitam o reconhecimento. Há um *banner* que exibe quatro *layouts*: dois relativos a **eventos** e os outros de **cariz inspiracional** que se afiguram os alicerces discursos da *homepage*. Assim: (a) "Restart Lisboa, em abril" e "Certificação Internacional – *Professional coach*, com as datas do Porto e em Lisboa, abril e dezembro, respetivamente, com a auto-apresentação "maior trainer da Europa"; (b) "Vive uma vida lendária!" e "Ser feliz é uma escolha, decide ter a coragem de criar a tua felicidade", que sugerem momentos memoráveis, qualidades extraordinárias e excecionais, grandes feitos, em termos de habilidade, coragem ou conquista (Figura 65). Quase míticos. São partilhadas duas **fotografias** da MP que evidenciam poder, força, garra, requinte, acolhimento, pertença, nomeadamente – em ambas, predomina o uso do preto e do *lettering* branco. Isto e o seu contrário, porque o *layout* das outras duas imagens denota menos cuidado estético e predomina o vermelho.

Os primeiros conteúdos da *homepage* apelam à **emoção**: "Desde o momento em que nasces até ao dia em que partes tu és o autor de uma História. Essa História é a Tua VIDA. Vai ser a tua Marca, o teu Legado. Faz com que seja uma Inspiração e não uma lição". *Legendary Author, Speaker, Trainer, Coach & IRONDAD.*

A comunicação "**sobre**" é feita na *homepage* e de uma forma sistematizada, em espaço organizado. "Quem é Jorge Coutinho". Aqui, a informação é apresentada na terceira pessoa: "Especialista em Coaching e Desenvolvimento Humano, fundador da be:coach, primeiro Coach e Trainer Oficial de Língua Portuguesa a integrar a Equipa do "Life and Business Strategist" #1 no mundo, Tony Robbins".

Há a possibilidade de "Saber mais", que remete para a MP e para a marca – e clicável no menu. A **missão** e a **visão** não são ditas expressamente, mas ficam implícitas.



Figura 64: *Prints screens banners homepage* JC

RESTART – um manual prático para a mudança, transformação e felicidade é o título do **livro** (7ªedição). Com uma imagem da MP a **sorrir** e a exibir o punho, predominam o cor de rosa, o preto e o branco. O conteúdo é acompanhado por um **testemunho**, uma frase motivacional "Quero que no final deste livro digas *Eu mudei a minha vida*" e, ainda, duas chamadas *CTAs*: "ler mais" e "comprar". Segue-se um espaço para o "Coaching", com uma citação de um outro autor, a *CTA* "Mais informações" e a frase "O melhor investimento que podes fazer é em ti", que atribuímos à MP. O ícone *be: coach be much much more*, que respeita a coerência cromática ao exibir os *dois pontos* a cor de rosa, ilustra a frase "A melhor maneira de prever o futuro, é criá-lo" (Figura 65).



Figura 65: *Print screen homepage* JC

Está disponível uma **loja**, com seis produtos de ***merchandising*** disponíveis para **venda** *online* – entre os quais um **livro** *Nôno, A Princesa Côrderosa* (Figura 66).



Figura 66: *Print screen* loja *online* JC

Os sinais intangíveis de representatividade e de auto-imagem são comunicados: a presença de uma atriz, Joana Duarte, no ***podcast*** #belegendary, com *link* para "ver mais" no respetivo canal de *Youtube* (Figura 67).

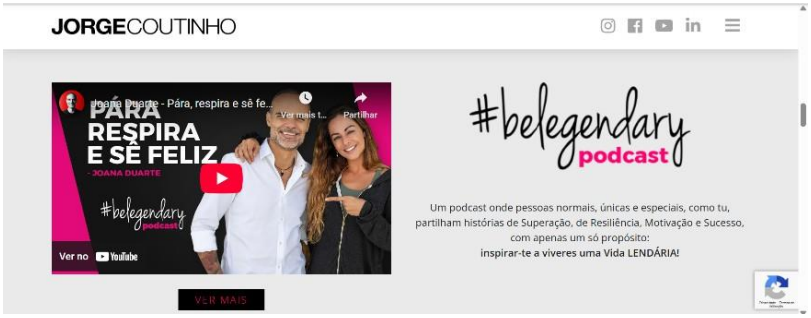


Figura 67: *Print screen Podcast* JC

"Inspiração através de palestras – português, inglês e espanhol" é acompanhada de "saber mais" e uma foto de meio corpo da MP, sorridente, vestida com camisa e blazer pretos, o que sugere requinte.

Os serviços não são elencados de forma sistemática. Ao longo da homepage, surgem ***CTA*** apelam para "saber mais", "ler mais", "ver mais", "comprar", "mais informações" e que remetem ora para os serviços ora para um universo detalhado de informações biográficas.

(2) IMAGEM

(2.1) Notoriedade

Os canais de convencimento divulgados são as **redes sociais** *Instagram, Facebook, Youtube* e *LinkedIn* e o ***podcast*** #belegendary: "onde pessoas normais, únicas e especiais, como tu, partilham histórias de Superação, de Resiliência, Motivação e Sucesso, com apenas um só propósito: inspirar-te a viveres uma Vida LENDÁRIA!" (Figuras 68 a 71).

Não há notícias nem a publicação de testemunhos de clientes.

É possível verificar que a entrada nas redes sociais terá sido pelo *Youtube* e que a atual página foi criada em 2006. Em 12 de setembro de 2025, JC totaliza 504 520 seguidores no *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *LinkedIn* (Tabelas 38 e 39).

AGOSTO 2023	FEVEREIRO 2025	MARÇO 2025	SETEMBRO 2025	LINKS REDES SOCIAIS
9559 seguidores	10346 seguidores	10346 seguidores	10 720 seguidores	https://www.linkedin.com/in/jorgecoutinho/
96 mil seguidores	104 mil seguidores	104 mil seguidores	108 mil seguidores	**https://www.facebook.com/CoachJorgeCoutinho/**
169 mil seguidores 58 a seguir 9282 publicações	334 mil seguidores 58 a seguir 11,4 mil publicações	335 mil seguidores 59 a seguir 11,4 mil publicações	357 mil seguidores	https://www.instagram.com/jorgecoutinho13/
			belegendary Podcast	https://open.spotify.com/show/4GiFg6Nr28SZECnQ2AG171
23 mil subscrições	28,4 mil subscritores	28,5 mil subscritores	28,8 mil subscritores	https://www.youtube.com/@JorgeCoutinho13

Tabela 38: Autoria própria. As casas digitais de JC (setembro de 2025)

JORGE COUTINHO	IG	LinkdI	Youtube	FB	Podcast
BIO	RESTART Lisboa 11,12,13 de abril garante agora o teu lugar! Links RESTART; Certificação; Podcast #belegendary	Legendary author, coach, speaker, traineer & IRONDAD | Instagram: @jorgecoutinho13	Especialista em coaching e desenvolvimento humano. Fundador da be:coach primeiro coach e trainer oficial de língua portuguesa com Tony Robins	Figura pública. Legendary author, speaker, traineer, coach & IRON DAD	Be legendary

JORGE COUTINHO	IG Desde 2012	LinkdIn Desde junho 2007	Youtube Desde novembro 2006	FB Desde junho 2014	Podcast
BIO	RESTART Porto 31 outubro, 1 e 2 novembro 98% dos bilhetes vendidos... Vem desbloquear o teu próximo nível! Links RESTART PORTO; Certificação Profissional em Coaching; Podcast #belegendary Com anúncios	Legendary author, coach, speaker, traineer & IRONDAD | Instagram: @jorgecoutinho13	Especialista em coaching e desenvolvimento humano. Fundador da be:coach primeiro coach e trainer oficial de língua portuguesa com Tony Robins	Legendary author, speaker, traineer, coach & IRON DAD Com anúncios	Be legendary

Tabela 39: Autoria própria. A Bio JC nas redes sociais (fevereiro de 2025 e setembro de 2025)

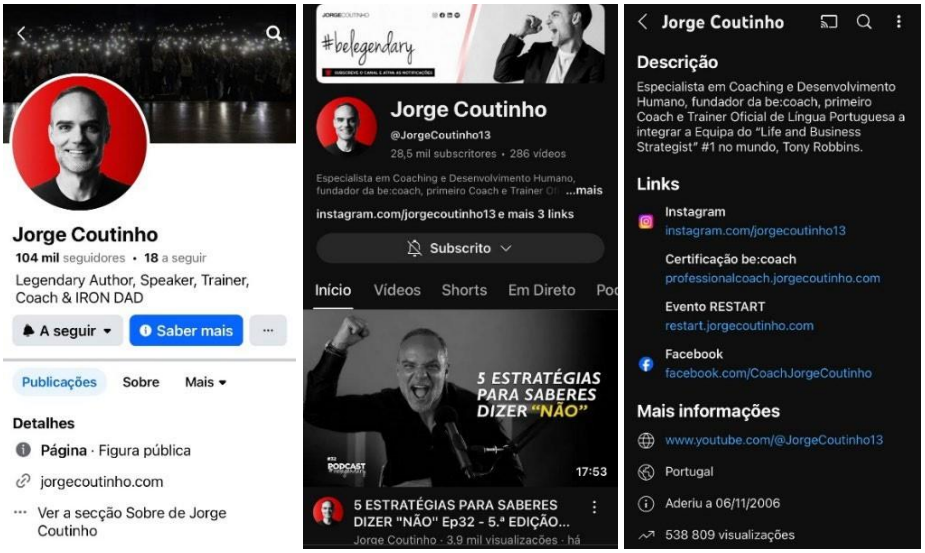


Figura 68: *Print screens Facebook* e *Youtube* JC (março de 2025)

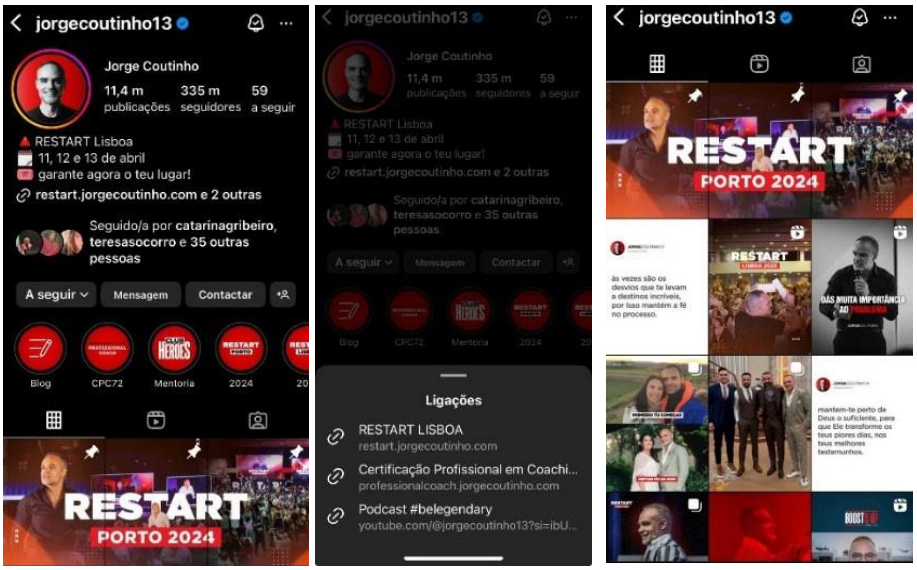


Figura 69: *Print screens Instagram* JC (março de 2025)

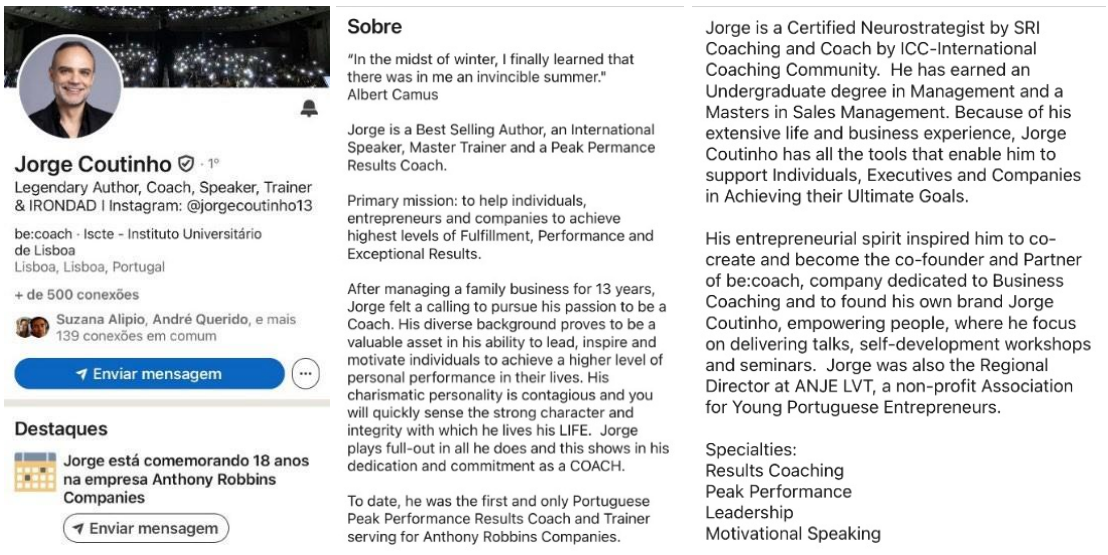


Figura 70: *Print screens LinkedIn* JC (março de 2025)



Figura 71: *Print screen Podcast* JC (setembro de 2025)

Contabilizam-se 321 publicações, no *Instagram*, no primeiro trimestre de 2025. Verifica-se um equilíbrio entre os temas profissionais e os pessoais. Referimo-nos a eventos, frases motivacionais, interpelações, partilha de imagens geradas por inteligência artificial e lembranças sobre a filha Nôno, nomeadamente.

DIMENSÕES	**IDENTIDADE**	**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**	**IMAGEM**
INDICADORES			
INSTAGRAM			
Imagem . Vídeo	Publicação com recurso a IA. Imagens profissionais, do casamento e de Natal.	Registo de proximidade.	Homem de família com animais de estimação.
Legenda	Se eu e a @monicapereiracoutinho fossemos personagens criadas pelos Studios Ghibli... Ah! E o Kiko, Gaudí e Senna	Posicionamento profissional e familiar.	Posiciona-se a par das tendências de inovação.
Emojis	Cão e gato.	Cão e gato.	
Subscrição . Links	NÃO	N	N
Em números	NÃO	NÃO	N
Serviços e cursos	NÃO	NÃO	NÃO
Clientes	NÃO	NÃO	NÃO.
Podcast	N	N	N
Clipping	NÃO	NÃO	NÃO
Testemunhos	N	N	N
Contacto	NÃO.	NÃO.	NÃO.

Tabela 40. Autoria própria. Análise *Instagram* JC (27.03.25)

(3) GESTÃO

(3.1) Posicionamento (3.2) Planeamento (3.3) Implementação (3.4) Avaliação

"Vive uma vida lendária" parece ser um indicador de **proposta de valor** da *homepage*.

É com recurso a eventos que transmite algumas **qualidades**, **características** e **pontos fortes** da sua MP. Ainda antes de ser feita uma apresentação pessoal, é criada uma narrativa que coloca pressão

que "os profissionais não têm tempo para criar conteúdo para as redes sociais e não conseguem manter a consistência nas publicações."

O **posicionamento** de promessa é visível no *slogan* "uma vida lendária". O **planeamento milimétrico** fica patente na forma como os serviços e os eventos são comunicados, com ***timings*** (datas e locais), as respetivas informações intencionais de "conceito" e "para quem é". Existem **ferramentas participativas** ao longo da *homepage*, com destaque para sete *call to actions*. A **implementação** controlada fica patente não só no rodapé da *homepage* como nas redes sociais. Os canais de convencimento divulgados são o *Instagram* e o *WhatsApp,* ao qual se junta o *LinkedIn,* em setemb ro. São exibidos "*links* rápidos", os contactos de *email* e um telemóvel, o nome da MP © 2025. Como indicador de **narrativas transmediáticas**, percecionámos que alguns *reels* remetem para *stories*, para o canal *Youtube* e o *podcast*.

Importa referir que o *website* se encontrava em reformulação, na última visita efetuada – sendo comunicada a construção de uma nova versão "lendária" e o convite para subscrição de *newsleteer* (Figura 73).



Figura 73: *Print screen* nova *homepage* JC (14 de novembro de 2025 e 9 de janeiro de 2026)

"marido da Mónica, pai da Leonor".

(Jorge Coutinho) [23]

No que respeita às **práticas sociais** implicadas, foram identificados: eventos, palestras, compras *online* e leitura. No plano da direcionalidade, a produção de sentido decorre de modos semióticos que não são dominantes e não prevalecem entre si.

[23] Declaração obtida na bio do *Instagram*, no dia 6 de janeiro de 2026.

Trata-se de um processo comunicativo interativo de produção, de compreensão e de recontextualização. Estamos, portanto, perante um discurso que transforma a realidade da pessoa-marca numa versão dessa mesma realidade (Tabela 41).

DIMENSÕES	IDENTIDADE	COMUNICAÇÃO ESTRATEGICA	IMAGEM
INDICADORES			
***Tag* de título**	Especialista	SIM	Desempenho elevado.
Logótipo	Nome	SIM	Profissional.
Menu	SIM	SIM	Multipliciadade de áreas e de serviços.
Banner	Fotos Auto-apresentação	Planeamento de eventos	Palestrante de nível internacional.
Subscrição *newsletter*	SIM	SIM	Interatividade
Mensagens	SIM	SIM	Proximidade. Partilha e colaboração.
Bio	SIM	SIM	Especialista em coaching e desenvolvimento humano.
Em números	NÃO	NÃO	x
Serviços e cursos	SIM	Loja *online*.	Autor e criador de *merchandising*
Clientes	NÃO apresenta portfólio	NÃO	x
Podcast	SIM	SIM	Partilha de histórias de superação, resiliência, motivação e sucesso.
Clipping	NÃO	NÃO	Ausência de relevância noticiosa e de reconhecimento de jornalistas.
Testemunhos	NÃO	NÃO	Ausência de reconhecimento e de satisfação dos clientes.
Rodapé	NÃO	NÃO	x

O QUE É DITO	O QUE FAZ AO DIZER	EFEITOS DO QUE É DITO
"Maior trainer da Europa"	Confere legitimidade, interpela com imagem de seriedade. Adjetiva.	Credibilização, reconhecimento.
"Vive uma vida lendária"	Alimenta expetativas e esperanças. Adjetiva.	Concretização e ilusão
"Ser feliz é uma escolha. Decide ter a coragem de criar a tua própria felicidade"	Adjetiva. Capacita. Incita à mudança.	Referênciação.
"Desde o momento em que nasces até ao dia em que partes tu és o autor de uma História. Essa História é a Tua VIDA. Vai ser a tua Marca, o teu Legado. Faz com que seja uma Inspiração e não uma lição"	Inspira. Capacita. Incita à mudança.	Aproximação.
"Um *podcast* onde pessoas normais, únicas e especiais, como tu, partilham histórias de Superação, de Resiliência, Motivação e Sucesso, com apenas um só propósito: inspirar-te a viveres uma Vida LENDÁRIA!"	Normaliza. Sugere a possibilidade de alcançar a felicidade.	Inspiração. Realização.

Tabela 41: Autoria própria. Análise da criação de MP com base na *homepage* JC (03.03.25)

Sistematizamos as conclusões no que respeita ao estudo das MP Construtivistas e da CE, que consideram as análises à *homepage* e às redes sociais (Na Tabela 42).

SINAIS DE IDENTIDADE	IMAGEM	GESTÃO INTENCIONAL
Coerência estética, logótipo, missão.	Notoriedade confirmada.	Posicionamento claro.
Destaca as áreas profissionais e a vasta experiência. Comunica a vertente familiar.	Testemunhos. Logos clientes.	Reconhecimento dos públicos-alvo.
Uso de simbolos e de simbolos, nas redes sociais	Venda de livros, palestras e mentoria.	Planeamento milimétrico.
Uso recorrente de *reels*.		Implementação consistente, através de rotinas de Comunicação identificadas.
Comunicação de proposta de valor e pontos fortes.		

Tabela 42: Autoria própria. Sistematização de estudo JC – Marca Pessoal Construtivista e CE

O estudo detalhado do Instagram encontra-se no Anexo F.

De evidenciar, de resto, que não obtivemos resposta ao pedido de entrevista.

* Jorge Remondes (JR)

JR autoapresenta-se como "Professor de Marketing no Instituto Superior de Contabilidade e Administração, do Instituto Politécnico do Porto. É Diretor da Pós Graduação ...", na *tag* do *website* [24] (Figura 74).



Figura 74: *Print screen* pesquisa *Google* JR (setembro de 2025)

(1) SINAIS DE IDENTIDADE

(1.2) Tangíveis e (1.2) Intangíveis

O *website* é em português. O menu apresenta: *Home*; Sobre; *Blog*; Livros; Artigos; *Podcast*; Palestras. Surge em destaque um endereço de email info@jorgeremondes.pt. O **nome** é mostrado através de um **logótipo**, a preto e sem *slogan*. Cria-se um registo de comunicação minimalista e que sugere alguma formalidade (Figura 75).



Figura 75: Logótipos de pessoa-marca JR (setembro e novembro de 2025)

É evidente a intenção de equilíbrio, entre **vestuário**, composições e uma identidade visual que facilitam o reconhecimento. A **coerência estética** é conseguida pelo uso de pantones cinza e cor de laranja ao longo da *homepage*, que conferem coerência estética como cores predominantes. Importa aprofundar a reflexão no que concerne ao significado percebido das restantes cores, na medida em que chamam a atenção para determinadas qualidades, incentivando e reforçando o posicionamento da marca. A utilização do cinza, oferece a ideia de responsabilidade, de conhecimento e de profissionalismo.

[24] *www.jorgeremondes.pt*

Em combinação, o laranja remete para vitalidade e criatividade, transmitindo uma sensação de confiança. É uma cor que chama a atenção e pode ser usada para indicar progresso ou áreas importantes. O branco remete para inovação, desperta emoções pacificadoras e de confiança – conferindo um ambiente limpo à casa digital.

Não é percetível nenhuma mensagem que possa ser associada a alicerce discursivo da *homepage*. São, apenas, partilhadas duas **fotografias** que evidenciam ação e profissionalismo: JR está a **palestrar** para uma plateia e, na outra, a **autografar livros**. A *homepage* apresenta informação **sobre** o percurso profissional de JR. O menu "Sobre" é subdividido em "**imprensa**", "**testemunhos**", "galeria" e "contactos". São partilhados automaticamente os "*posts* recentes" do *blog* – sendo o último de há três meses (junho de 2025). A **missão**, a **visão** e os **valores** não são comunicados explicitamente, embora sejam referidos na entrevista concedida.

Não está disponível a possibilidade de subscrever *newsletter*. Não existem *call to actions* que apelem para "quero saber mais" e "ler mais". Não há um espaço dedicado ao envio de mensagem, por parte do visitante. No rodapé da *homepage*, não é apresentado o logotipo nem um livro de reclamações.

(2) IMAGEM

(2.1) Notoriedade

As ligações às **redes sociais** *Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube* e ao *Podcast* surgem no rodapé. É possível verificar que a entrada nas redes sociais terá sido pelo *LinkedIn* e que a atual página foi criada em janeiro 2007. Em 16 de setembro de 2025, totaliza 27.745 seguidores no *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *LinkedIn* (Tabelas 43 e 44, Figura 76).

SETEMBRO 2025	LINKS REDES SOCIAIS
20.567 seguidores	**https://www.linkedin.com/in/jorgeremondes/**
5 mil seguidores	**https://www.facebook.com/jorgeremondes/**
2109 seguidores	https://www.instagram.com/jorgeremondes/
Podcast Digitalidade	**https://open.spotify.com/show/1FYtfrNofzxR3XUTGx0Pxw**
69 subscritores	**https://www.youtube.com/c/JorgeRemondes**

Tabela 43: Autoria própria. As casas digitais de JR (setembro de 2025)



Figura 76: *Print screens Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn Youtube* e *Podcast* JR (setembro de 2025)

JORGE REMONDES	IG Desde outubro 2013	LinkdIn Desde janeiro 2007	Youtube Desde janeiro 2009	FB Desde maio 2018	Podcast Desde 28.03.24
BIO	Jorgeremondes Criador de conteúdos digitais Professor de Marketing ISCAP Livros, Artigos e Estudos Orador convidado Formações executivas Podcast Digitalidade Link bio.www.jorgeremondes.pt e página Facebook Destaques (Imprensa; Podcast; Pós Graduação; Citações, Campo&Praia; Eventos; Júris; Mini-MBA; In-Company; Frases soltas; Livros; E-Learning; ND info sobre anúncios ativos. //	Professor Marketing ISCAP; Diretor de P; Formação in-company; Editor-Chefe do IJMCNM; Estudos; Autor; Speaker e Podcaster. ISCAP Universidade de Vigo. Vila do Conde. Link para www.jorgeremondes.pt	Vídeos, tutoriais... Link para www.jorgeremondes.com (não disponível) O último vído publicado há seis anos, com 61 visualizações. O anterior, foi publicado há oito anos, teve 32 visualizações.	Criador de conteúdos digitais. Diretor de curso... Investigador Professor de Marketing... Editor do International Journal of Marketing, Communication... Estudou Ph.D Comunicação Empresarial em Universidad de Vigo. Vive em Vila do Conde. www.jorgeremondes.pt MBA Gestão Comercial e Marketing Lic. Em Relações Internacionais	Digitalidade "Os melhores insights sobre Marketing, Comércio Eletrónico e Redes Sociais". Periodicidade semanal. 73 episódios.

Tabela 44: Autoria própria. A Bio JR nas redes sociais (setembro de 2025)

Contabilizam-se 19 publicações, no *Instagram*, no primeiro trimestre de 2025. A maioria sobre o *podcast* Digitalidade. Há, de resto, a partilha de duas publicações académicas e uma na ótica de formador executivo (Tabela 45).

A notoriedade é comunicada através de 10 testemunhos de profissionais de referência nacional e das **notícias**, do menu "Sobre". O *podcast* é destacado no menu.

DIMENSÕES	IDENTIDADE	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	IMAGEM
INDICADORES			
INSTAGRAM			
Imagem . Vídeo	Publicação sobre o podcast Digitalidade. Imagem de JR com a convidada. JR sorridente com camisa branca e pullover-colete azul... legendada a branco.	Explica o tema. Partilha links de acesso. Comunica a produtora.	Líder de opiniao Facilitador de estratégias e de dicas práticas
Legenda	Tom formal. Terceira pessoa.	Posicionamento profissional. Insights relevantes	Posiciona-se como figura central e facilitador
Emojis	S (NEW, microfone, dedo) 14 #		
Subscrição . Links	SIM	Conexão e parcerias	Colaborativa
Em números	NÃO	NÃO	N
Serviços e cursos	NÃO	NÃO	NÃO
Clientes	NÃO	NÃO	NÃO.
Podcast	SIM	Tema atual	Foco nos intervenientes.
Clipping	NÃO	NÃO	NÃO
Testemunhos	SIM – entrevistada.	Dicas, estratégias.	Soluções employer branding
Contacto	NÃO.	NÃO.	NÃO.

Tabela 45: Autoria própria. Análise do *Instagram* JR (março de 2025)

(3) GESTÃO

(3.1) Posicionamento (3.2) Planeamento (3.3) Implementação (3.4) Avaliação

O ensino superior parece ser um indicador de **proposta de valor** da *homepage*. É com recurso a imagens de evento e de autógrafos e à publicação de *posts recentes* que transmite algumas **qualidades**, **características** e **pontos fortes** da sua MP. A gestão intencional fica bem visível nas respostas dadas na entrevista:

"Assim, a intencionalidade é muito importante... partilhar o que se faz, caso contrário, não se é reconhecido."

"Penso no tipo de publicações, não por escrito.. não preciso, mas na "minha mente"!

"Não perco uma oportunidade de comunicar!" – o meu plano é esse: que fiz, o que eu vivi, a experiência que tive... são oportunidades!"

"Em momentos diferentes da minha carreira, os segmentos foram-se diversificando, como é lógico!"

(Jorge Remondes) [25]

[25] Declarações obtidas em entrevista, no dia 1 de outubro de 2025.

No que respeita às práticas sociais implicadas, foram identificados: eventos, palestras, compras *online* e leitura. No plano da direcionalidade, a produção de sentido decorre de modos semióticos que não são dominantes e não prevalecem entre si. Trata-se de um processo comunicativo interativo de produção, de compreensão e de recontextualização. Estamos, portanto, perante um discurso que transforma a realidade da pessoa-marca numa versão dessa mesma realidade (Tabela 46).

O QUE É DITO	O QUE FAZ AO DIZER	EFEITOS DO QUE É DITO
"é Professor de Marketing no Instituto Superior de Contabilidade e Administração, do Instituto Politécnico do Porto. É Diretor da Pós Graduação em Digital Content Marketing & Analytics na Porto Executive Academy. Tem experiência docente em Pós Graduações no Isvouga Executive Education, Coimbra Business School e Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. Editor Chefe do International Journal of Marketing, Communication and New Media, Web of Science e JCR Journal. Coordenador e autor da Trilogia Marketing Digital & E-Commerce , autor e co-autor, tendo participado em 25 livros na área de marketing, comunicação, e gestão."	Apresenta notas biográficas no meio académico.	Credibilização. Profissionalismo. Versatilidade.
"Possui experiência como Formador e Consultor de Marketing, tendo totalizado mais de 13000 horas de atividade de consultoria e formação executiva."	Apresenta e quantifica biográficas no meio formativo e de consultoria.	Credibilização. Profissionalismo. Versatilidade.
"Foi diretor de empresa e gestor em grupos económicos nacionais e multinacionais."	Apresenta-se como um profissional de gestão.	Credibilização. Profissionalismo. Versatilidade.

DIMENSÕES	IDENTIDADE	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	IMAGEM
INDICADORES			
***Tag* de título**	Professor e diretor	SIM	Cargos ocupados
Logótipo	Nome com slogan.	SIM	Sobriedade.
Menu	*Home*; Sobre; *Blog*; Livros; Artigos; Podcast; Palestras.	SIM	Versatilidade.
Banner	Fotos JR	Profissional	Escritor e professor, palestrante.
Subscrição *newsletter*	NÃO	NÃO	NÃO
Mensagens	SIM	SIM	Disponibilidade.
Bio	HÁ informação sobre JR	SIM	Credibilidade.
Em números	NÃO	NÃO	Indefinição.
Serviços e cursos	SIM	Livros e palestras.	Autoridade.
Clientes	NÃO apresenta portfólio. Só no sobre surgem testemunhos.	NÃO	ND
Podcast	SIM	SIM	Inovação e atualidade.
Clipping	NÃO. Só no sobre surgem notícias.	NÃO	Ausência imediata de reconhecimento noticioso, na *homepage*.
Testemunhos	NÃO	NÃO	Ausência de reconhecimento da satisfação dos clientes na *homepage*.
Rodapé	Ligação redes sociais. Copyright 2019, Jorge Remondes. Todos os direitos reservados.	SIM	Conexão.

Tabela 46: Autoria própria. Análises da criação de MP Construtivista com base na *homepage* JR (março de 2025)

Sistematizamos as conclusões no que respeita ao estudo das MP Construtivistas e da CE, que consideram as análises à *homepage*, às redes sociais e a entrevista (Tabela 47).

SINAIS DE IDENTIDADE	IMAGEM	GESTÃO INTENCIONAL
Reconhecimento muito claro e evidente de que se trata de uma MP.	Destaque para a comunidade criada no LinkedIN – sabendo o número de seguidores.	Reconhecimento exato dos vários públicos-alvo, ao longo dos anos.
Destaca as áreas profissionais e a vasta experiência.	"O objetivo principal que levou à criação do *podcast* tem a ver com MP".	Admite, "cada vez há mais concorrência".
Destaca a "intencionalidade" e o sentido de "partilha".	Vê-se como "profissional aconselhável, recomendável, credível, com experiência e conhecimento e capaz de minimizar os riscos de algo".	Não existe manual de normas gráficas.
O logótipo "teve de ser nominativo".	"O reconhecimento público é o que motiva mais"	Não existe Plano de Comunicação.
Reconhecimento dos valores, da missão e da visão da MP.		Não existe slogan.
Uso de símbolos e de símbolos, feito		Não é feita divulgação de *press-releases*.
à medida de cada rede social.		

"Não, não sou um produto à venda"		Dá entrevistas para os média e escreve artigos de opinião.
		Rotinas de Comunicação muito bem identificadas.
		É o próprio que cria e publica nas redes sociais. Existe um planeamento "na minha cabeça" e uma adequação de conteúdos. "Não perco uma oportu-nidade de comunicar". Agora, só tem publicações orgânicas, mas "já houve um momento da carreira em que o fiz".
		O *website* não é onde tem mais tráfego, mas é o "sítio da marca" – é sempre a "plataforma mais importante, a plataforma mãe".
		Existem momentos de avaliação.

Tabela 47. Autoria própria. Sistematização de estudo JR – Marca Pessoal Construtivista e CE

"Eu gosto do trabalho que desenvolvi ao longo de mais de 30 anos de carreira e da história da minha vida. Aprendi muito com os outros, e ajudei estudantes, empresas e instituições a atingir resultados e realizações. Se o balanço nos permitir concluir que isso contribui para deixar uma marca, então isso é importante, e sinto-me agradecido."

(Jorge Remondes)[26]

O estudo detalhado do Instagram e a transrição da entrevista a JR encontram-se no Anexo A.

*Marco Gouveia (MG)

Autopresenta-se com a descrição "de Marketing Digital especializado em Web Analytics...", na tag do *website* [27] (Figura 77).

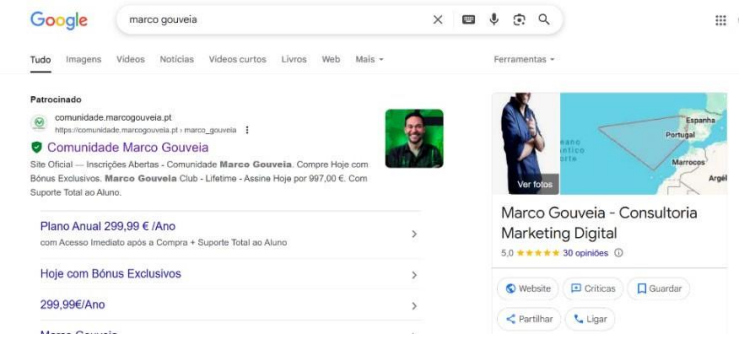


Figura 77: *Print screen* pesquisa *Google* MG (março de 2025)

[26] Declaração obtida em entrevista, no dia 1 de outubro de 2025.

[27] *www.marcogouveia.pt*

(1) SINAIS DE IDENTIDADE

(1.1) Tangíveis e (1.2) Intangíveis

O menu do *website* apresenta: Sobre mim; Consultoria; Curso Online Marketing Digital; Cursos Presenciais; Eventos; *Blog*; Contactos.

O **nome** é comunicado através de um **logótipo** a verde, criado com o monograma. No cabeçalho aparece associado o *slogan* *Leading people to sucess* e no rodapé *Digital Marketing Trainer & Consulting* (Figura 78). Cria-se um registo de crescimento e de sustentabilidade, que também sugere calma, prosperidade, sorte e riqueza.



Figura 78: Logótipos de pessoa-marca MG (março de 2025)

Prevalece o uso do branco, preto e do verde ao longo da *homepage*. É evidente a intenção de equilíbrio, com composições e uma identidade visual que facilitam o reconhecimento. A **coerência estética** é conseguida pelo uso de pantones das cores predominantes, para fazer chamadas de atenção e de foco em detalhes específicos que facilitam a memorização, integradas numa palete onde são exibidos conteúdos em branco e preto. O verde sugere equilíbrio e segurança. O branco remete para inovação, desperta emoções pacificadoras e de confiança – conferindo um ambiente limpo à casa digital. O preto, por outro lado, expressa sofisticação no sentido da exclusividade da MP.

É evidente a intenção de equilíbrio, entre **vestuário**, composições e uma identidade visual que facilitam o reconhecimento. Há *banners* que exibem **fotografias** da MP, evidenciando os serviços, a interpelação para "aumentar a visibilidade e a conversão" e a Comunidade SEO – como sendo "o sítio onde deves estar se queres chegar até ao topo". Percebe-se uma atualização, para divulgar "o maior evento de SEO em Lingua Portuguesa" (Figuras 79 e 80).

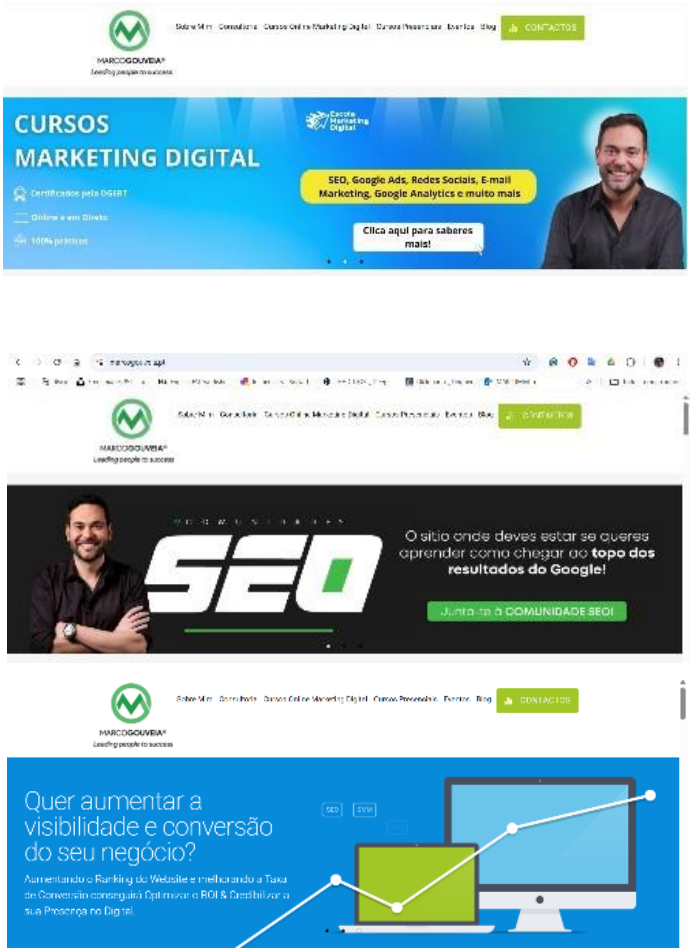


Figura 79: *Print screens banners homepage* MG (abril de 2025)

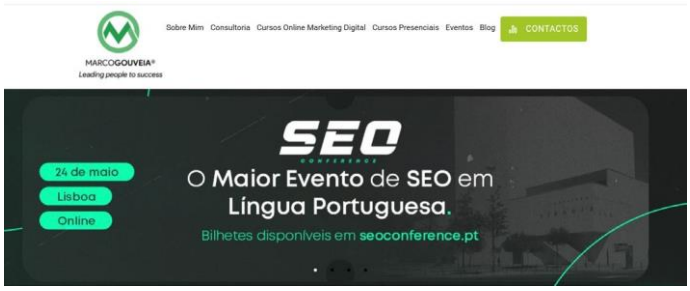


Figura 80: *Print screen banner homepage* MG (novembro de 2025)

Nos primeiros conteúdos da *homepage,* é feito o apelo a **necessidades de alavancar conversões online** e é divulgada informação **sobre** a "larga experiência" da MP – na primeira pessoa. (Figura 81). Os serviços são apresentados e é novamente comunicada a "experiência comprovada" (Figura 82 e 83). A **missão** e a **visão** não são ditas expressamente, nem ficam sugeridas. Não está disponível **loja online.**



Figura 81: *Print screen* sobre MG (abril de 2025)



Figura 82: *Print screens* serviços MG (abril de 2025)

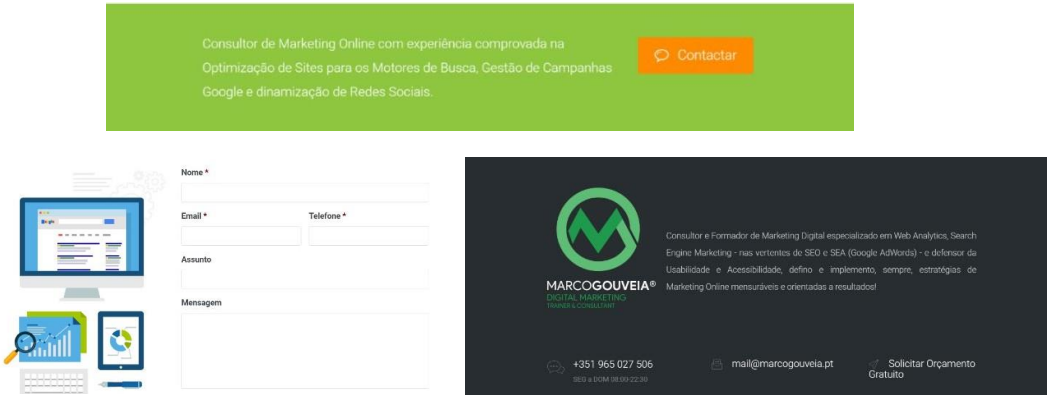


Figura 83: *Print screens* separador, formulário e rodapé *homepage* MG (abril de 2025)

(2) IMAGEM

(2.1) Notoriedade

Os canais de convencimento divulgados são as **redes sociais** *Twitter, Facebook, Youtube, Pinterest, LinkedIn* e o *Instagram*. Não é comunicado ***podcast*** , outrossim o destaque é colocado na **Comunidade Marco Gouveia** e na **Comunidade *SEO*** (Figuras 84 e 85) É possível verificar que a entrada nas redes sociais terá sido pelo *Facebook,* e que a atual página foi criada em novembro de 2009. Em novembro de 2025, totaliza 143,766 seguidores (Tabelas 48 e 49).

	29.04.25	19.05.25	18.11.25
IG	Conta verificada 22,3 mil seguidores 118 a seguir 1685 publicações	Conta verificada 22,3 mil seguidores 120 a seguir 1695 publicações	Conta verificada 22,4 mil seguidores 135 a seguir 1790 publicações
LK	39 mil seguidores	39,169 seguidores	40,466 seguidores
FB	48 mil seguidores	48 mil seguidores	48 mil seguidores
YT	13,8 mil subscritores	15,6 mil subscritores	32,9 mil subscritores

Tabela 48: Autoria própria. As casas digitais de MG (novembro de 2025)

MARCO GOUVEIA	IG conta verificada	LinkdI	Youtube Desde 28.06.2015	FB conta verificada Desde 20.11.2009	Comunidade
BIO	Ajudo-te a ter resultados no digital. Consultor de Marketing Digital. Livro Marketing Digital. +400 Comunidade Marco Gouveia. Quero saber + mtr.bio/marcogouveia remete para link to bio Links Destaques: Jornada. Livro. Testemunhos. Comunidade. SEO Conference. Estratégias. Formação. Questões. Empresas. Google. Publicações fixas: Vídeo evento SEO Conference / Quem é Marco Gouveia / A Comunidade Marco Gouveia é para ti se...	Consultor Mkt Digital @ Marco Gouveia | Formador e Consultor SEO @ Escola de Marketing Digital | Google Regional Trainer @ Google | Digital Board Advisor @ Pestana Hotel Group	É formador e consultor de Marketing Digital desde 2004, tendo já investido mais de 50M€... Links para todas as redes + Comunidade SEO + Site + Jornada Custo Zero 396 157 Visualizações	Criador de conteúdos digitais. Consultor e formador de Marketing Digital, certificado, com experiência comprovada em SEO, Google AdWords e Web Analytics. www.marcogouveia.pt Possibilidade de subscrever um lugar num grupo fechado", por 0,99€/ mês. 96% recomendam (33 críticas) Não está atualmente a apresentar anúncios.	Comunidade SEO.com Jcz.pt (promove um evento online e gratuito, nos dias 14, 15 e 16 de janeiro; com possibilidade de inscrição. (Marco Gouveia nos meiso de comunicação social: Expresso, Marketeer, Porto Canal, Negócios, Human Resources, MAGG, Observador

MARCO GOUVEIA	Comunidade SEO.com	Comunidade.marcogouveia.pt
	Jcz.pt (promove um evento online e gratuito, nos dias 14, 15 e 16 de janeiro; com possibilidade de inscrição. (Marco Gouveia nos meiso de comunicação social: Expresso, Marketeer, Porto Canal, Negócios, Human Resources, MAGG, Observador	Ícone + Marco Gouveia ® *Leading people to success* sobre foto com fundo verde Incrições abertas por tempo limitado! ·inscreve-te na comunidade Marco Gouveia – Assinatura Anual – 365€ ·inscreve-te na comunidade Marco Gouveia – Vitalício/LIfetime– 997€ 100% PRÁTICO MÉTODO NINJA *NÍVEL EXPERT*

Tabela 49. Autoria própria. A bio MG nas redes sociais (maio de 2025)



Figura 84: *Print screens* redes sociais MG (novembro de 2025)



Figura 85: *Print screens* comunidade MG (maio de 2025)

"Enquanto muitos se escondem atrás de desculpas,

nós construímos anos de provas".

(Marco Gouveia) [28]

Contabilizam-se 51 publicações, no *Instagram*, no primeiro trimestre de 2025. Os conteúdos versam ora sobre eventos e a respetiva oportunidade de compra, ora sobre o livro "*Marketing Digital – O Guia Completo*", a presença em eventos como orador, datas especiais, artigo de opiniao na Marketeer, desafios e passatempos (Tabela 50).

[28] Declaração obtida em publicação no *feed* do *Instagram*, no dia 6 de janeiro de 2026.

DIMENSÕES	IDENTIDADE	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	IMAGEM
INDICADORES			
INSTAGRAM			
Imagem . Vídeo	Vídeo de MG. Vestido de camisa preta. Gesticula. Legendas a branco e verde. Audio original. A rasgar uma folha A4 onde se lê. "COM CUSTOS", a verde. "Sabias que podes ganhar dinheiro online sem investimento em anúncios? "...que te vou mostrar na primeira aula da jornada custo zero "Inscreve-te em jcz.pt	Potencia o tema do dinheiro Apresenta a possibilidade de aprendizagem para ganhar dinheiro Apelo à inscrição	Dinamismo Concretização Profissional capaz Disponível
Legenda	Tom formal qb. Trata por "tu" Reforço da mensagem do vídeo. "FALTA MENOS DE 1 HORA PARA A JORNADA CUSTO ZERO "Junta-te a mim e vem descobrir como podes ganhar dinheiro online sem ter de investir em anúncios "Inscreve-te em jcz.pt ou comenta aqui JORNADA	Posicionamento de partilha de dicas práticas e de sucesso. Promete dinheiro. Questiona. Cria facilitismo. Planeamento e ponto de viragem Implementação de estratégias vencedoras de marketing digital	Assertividade Conhecimento Partilha Especialista
Emojis #	Saco dinheiro. Foguetão. X vermelho. Dedo. Braço forte. Foguetão #cursomarketingdigitalonline #cursomarketingdigitalgratis #cursosmarketingdigital		
Subscrição . Links	Comenta Jornada	Agilizar inscrições	Dia da segunda aula, apelo final de MG
Em números	N	NÃO	N
Serviços e cursos	N	N	N
Clientes	N	NÃO	NÃO.
Podcast	N	N	N
Clipping	N	NÃO	NÃO
Testemunhos	N	N	Não
Contacto	N	N	N

Tabela 50: Autoria própria. Análises da criação de Marca Pessoal com base no *Instagram* MG (janeiro de 2025)

Sistematizamos as conclusões no que respeita ao estudo das MP Construtivistas e da CE, que consideram as análises à *homepage* e às redes sociais (Na Tabela 51).

SINAIS DE IDENTIDADE	IMAGEM	GESTÃO INTENCIONAL
Reconhecimento muito claro e evidente de que se trata de uma MP.	Publicação de notícias e de artigos de opinião.	Comunicação da proposta de valor.
Destaca as áreas profissionais e a vasta experiência.	Mentor de duas comunidades *online.*	Comunicação das qualidades e pontos fortes.
Destaca a "intencionalidade" e o sentido de "partilha".		Existência de conteúdos mediatizados.
O logótipo é nominativo.		Noticiabilidade em órgãos de comunicação, seja também a publicação de artigos de opinião.
Ausência de comunicação dos valores, da missão e da visão da MP.		Não existe slogan.
Uso de símbolos e de símbolos, feito à medida de cada rede social.		Rotinas de Comunicação identificadas.
		O website é atualizado para a divulgação de eventos.

Tabela 51. Autoria própria. Sistematização de estudo MG – Marca Pessoal Construtivista e CE

O estudo detalhado do Instagram de MG encontra-se no Anexo G.

De evidenciar, de resto, que não obtivemos resposta ao pedido de entrevista.

* Paulo de Vilhena (PV)

Autopresenta-se com a descrição "Consultoria para empresários focada em aumentar vendas, maximizar lucro e organizar o fluxo de caixa. Resultados que aceleram o crescimento", na tag do *website* [29] (Figura 86).



Figura 86: *Print screen* pesquisa *Google* PV (06.10.2025; 14.11.2025)

Antes, os resultados renetiam para a frase "Formação em Gestão Empresarial e... Alavancamos os resultados da sua empresa" (Figura 87).



Figura 87: *Print screen* pesquisa *Google* PV (10.03.2025)

(1) SINAIS DE IDENTIDADE

(1.1) Tangíveis e (1.2) Intangíveis

O menu do *website* apresenta: Consultoria; Formação; Mais Conteúdos; Conheça-nos. As ligações para as redes sociais *Instagram, Facebook, Youtube* e *LinkedIn* e *TikTok* são comunicadas aqui. Logo de seguida, o apelo "Faça um Diagnóstico Gratuito".

[29] www.paulodevilhena.com

O **nome** é comunicado através de um **logótipo** minimalista, a branco. Não existe *slogan* (Figura 88). Cria-se um registo de dinamismo, profissionalismo e de autoridade. Cria-se um registo de comunicação pessoal e que sugere força, seriedade, habilidade e modernidade. Prevalece o uso do preto, branco e de azul ao longo da *homepage*. É evidente a intenção de equilíbrio, com composições e uma identidade visual que facilitam o reconhecimento.



Figura 88: Logótipos de pessoa-marca PV (março de 2025; novembro de 2025)

A **coerência estética** é conseguida pelo uso de pantones das cores predominantes, para fazer chamadas de atenção e de foco em detalhes específicos que facilitam a memorização, integradas numa palete minimalista onde são exibidos conteúdos em branco e preto. O azul transmite tranquilidade, confiança e segurança. O branco remete para inovação, desperta emoções pacificadoras e de confiança – conferindo um ambiente limpo à casa digital. O preto, por outro lado, expressa sofisticação no sentido da exclusividade da MP.

É evidente a intenção de equilíbrio, entre **vestuário**, composições e uma identidade visual que facilitam o reconhecimento. Há dois *banners* que exibem uma **fotografia** da MP e um vídeo, evidenciando trabalho de equipa, palestras, poder, sucesso, pertença, nomeadamente – em ambos, predomina o uso do preto, do *lettering* branco e de um filtro azul (Figura 89).



Figura 89: *Print screen* banners em *vídeo* (outubro de 2025)

Os primeiros conteúdos da *homepage* apelam à **razão**: são exibidos números de formações ministradas e de empresas trabalhadas – acompanhados da informação: "Desde 2004, Paulo de Vilhena e a sua equipa de consultores ajudam empresários a crescer, ativar equipas de alta performance e a tornar os negócios mais sustentáveis. Aceleramos os resultados da sua empresa" (Figura 90).



Figura 90: *Print screen* programas PV (outubro de 2025)

A comunicação "**sobre**" é feita na *homepage* e de uma forma sistematizada, em espaço organizado e acompanhada de uma fotografia de PV em ação com um microfone e uma t-shirt onde se lê "AE AOVIVO" (Figura 91). Aqui, a informação é apresentada na terceira pessoa: "Empresário, Consultor Empresarial, Presidente e fundador da Alavancagem nas Empresas, uma empresa especializada na aceleração de resultados empresariais. Paulo de Vilhena combina conhecimento académico e prática empresarial para impulsionar os negócios". Há a possibilidade de saber "Mais sobre a equipa". São divulgados **números** de formações e de empresas e os **clientes** (Figura 92). A **missão** e a **visão** não são ditas expressamente, mas ficam implícitas. Não está disponível **loja online.**



Figura 91: *Print screen* sobre PV (outubro de 2025)



Figura 92: *Print screen* números e clientes PV (outubro de 2025)

(2) IMAGEM

(2.1) Notoriedade

Os canais de convencimento divulgados são as **redes sociais** *Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn* e o *TikTok*. O ***podcast*** *Alavancagem nas Empresas* surge ao lado de outros nos quais PV participou. É possível verificar que a entrada nas redes sociais terá sido pelo *LinkedIn* e que a atual página foi criada em janeiro 2009. Em setembro de 2025, totaliza 319, 655 seguidores no *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *LinkedIn* (Tabelas 52 e 53; Figuras 93 a 96).

NOVEMBRO 2024	MARÇO 2025	SETEMBRO 2025	LINKS REDES SOCIAIS
Newsletter com 30.379 assinantes e 125 edições.	19, 646 mil seguidores.	19, 655 seguidores	https://www.linkedin.com/in/paulovilhena/?originalSubdomain=pt
141 mil seguidores | Mais de 10 publicações nas últimas 2 semanas.	144 mil seguidores. Mais de 10 publicações nas últimas 2 semanas. A apresentar anúncios.	149 mil seguidores	https://www.facebook.com/vilhena.paulo
91,3 m seguidores 18 a seguir 4850 publicações	96 m seguidores. 20 a seguir. 5112 publicações.	101 mil seguidores	https://www.instagram.com/paulo.de.vilhena.oficial/
		Podcast Alavancagem nas Empresas	https://www.youtube.com/@paulodevilhenatv/podcasts
47,7 mil subscritores. 928 vídeos.	48,6 mil subscritores. 944 vídeos.	50 mil subscritores	https://www.youtube.com/@paulodevilhenatv

Tabela 52: Autoria própria. As casas digitais de PV (setembro de 2025)

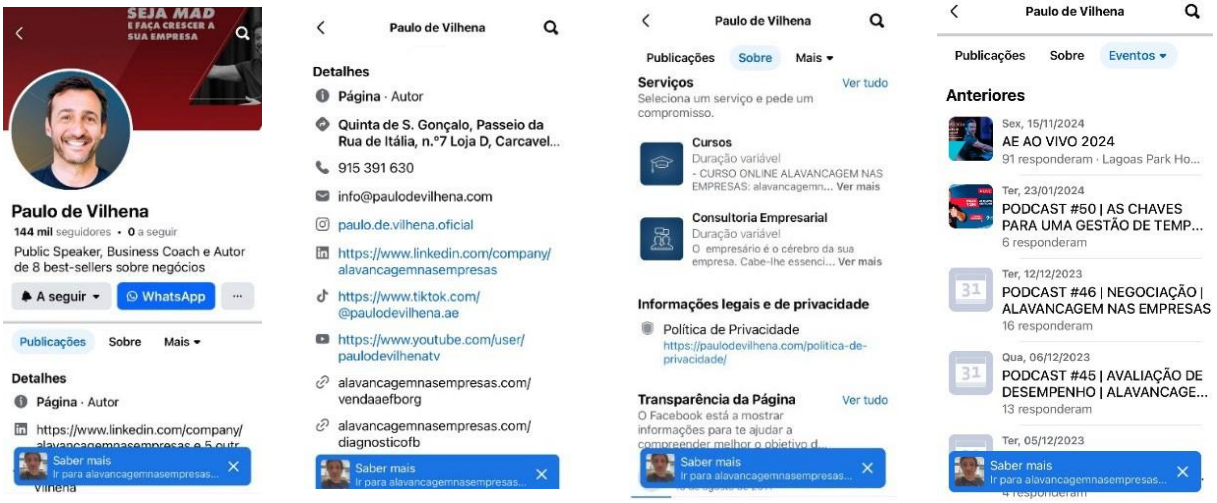


Figura 93: *Print screens Facebook* PV (março de 2025)

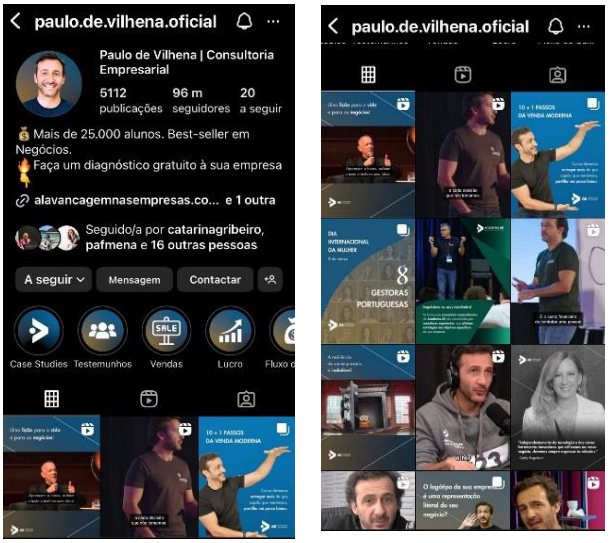


Figura 94: *Print screens Instagram* PV (março de 2025)

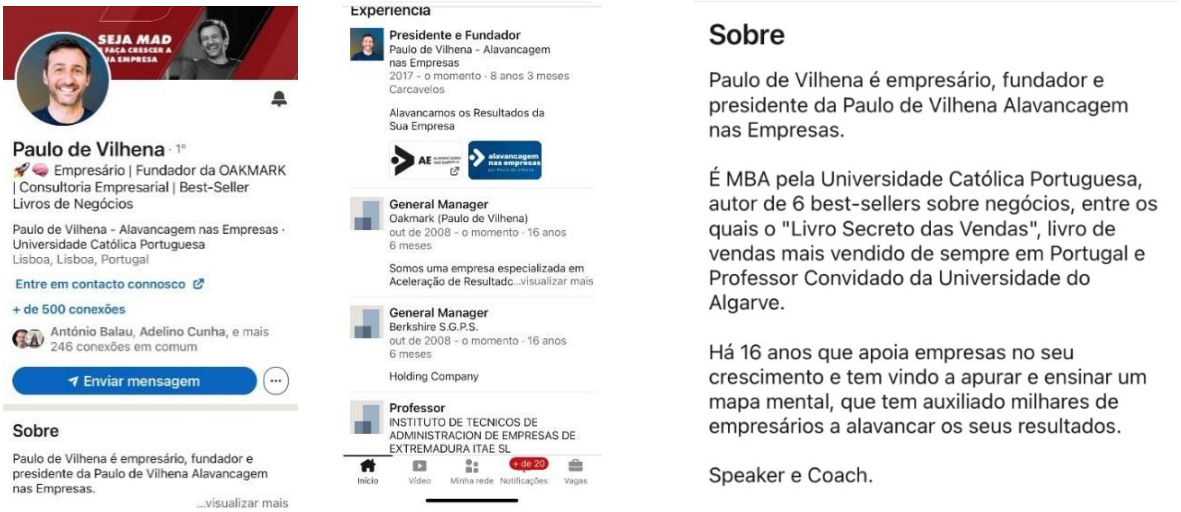


Figura 95: *Print screens LinkedIn* PV (março de 2025)



Figura 96: *Print screens Youtube* PV (março de 2025)

PV 10.03	IG Desde 02.2018	LinkdIn Desde 27.02.2009	Youtube Desde 17.08.2011	FB Desde 16.112011	Podcast
BIO	Consultoria empresarial. Mais de 25 mil alunos. Best seller em negócios. Faça um diagnóstico gratuito à sua empresa. Destaques: Case studies; Testemunhos; Vendas; Lucro; Fluxo de caixa. (emoji de saco de dinheiro, chama, dedo indicador, auscultador e foguetão) Ligações: Diagnóstico gratuito. Alavancagem nas empresas.	Empresário | Fundador da OAKMARK | Consultoria Empresarial | Best-Seller livros de negócios	Paulo de Vilhena é empresário, fundador e presidente da Paulo de Vilhena Alavancagem nas Empresas. É MBA pela Univ Católica Portuguesa, autor de 6 best-sellers sobre negócios, entre os quais o "Livro Secreto das Vendas", livro de vendas mais vendido em Portugal. Professor Convidado da Univ do Algarve. Há 16 anos que apoia empresas no seu crescimento e tem vindo a apurar e ensinar um mapa mental, que tem auxiliado milhares de empresários a alavancar os seus resultados. Public Speaker e Coach. Links : Diagnóstico gratuito em https://alavancagemnasempresas.com; Alavancagem nas Empresas; Instagram; Facebook; LinkedIn; **TikTok**. 6 685 040 visualizações.	Public Speaker, Business Coach e Autor de 8 best-sellers sobre negócios. Links : E-mail info@paulodevilhena.com; Alavancagem Empresas; LinkedIn; Instagram; Facebook; Youtube; LinkedIn; **TikTok**. https://alavancagemnasempresas.com/	Alavancagem nas Empresas.. Logo dedicado: AE. Edição #61

Tabela 53: Autoria própria. A Bio PV nas redes sociais (março de 2025)

Contabilizam-se 64 publicações, em janeiro de 2025. Contabilizam-se 61 publicações em fevereiro. Contabilizam-se 62 publicações em março. No primeiro trimestre, foram feitas 187 publicações na conta de Instagram de PV. Os conteúdos versam ora sobre o *podcast*, ora frases motivacionais, a equipa de consultores, nomeadamente (Tabela 54).

DIMENSÕES	IDENTIDADE	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	IMAGEM
INDICADORES			
INSTAGRAM			
Imagem . Vídeo	PV a falar, legendada a branco. Com t-shirt bordeaux e ícone AE a branco. Sorridente. "Gestão de tempo	Explica um conceito Gesticula	Dica Líder de opiniao
Legenda	Tom formal. Primeira pessoa. ".. este método garante "Quem sabe as listas não se tornam também um dos vossos melhores instrumentos de trabalho?	Posicionamento empático Planeamento para o sucesso Implementação de um processo	Aproxima-se. Partilha. Posiciona-se como incentivador
Emojis	N		
Subscrição . Links	NÃO	NÃO	NÃO
Em números	NÃO	NÃO	Nove comentários
Serviços e cursos	NÃO	NÃO	NÃO
Clientes	NÃO	NÃO	NÃO.
Podcast	SIM Alavancagem nas Empresas	PV não aparece.	Foco no projeto.
Clipping	NÃO	NÃO	NÃO
Testemunhos	SIM.	Sucesso.	Solução para adversidades.
Contacto	NÃO.	NÃO.	NÃO.

Tabela 54. Autoria própria. Análise *Instagram* PV (janeiro de 2025)

A notoriedade é comunicada através de informação objetiva (**número de formações e de clientes, impacto de resultados**), **testemunhos** de clientes, **logótipos de clientes**, **artigos**, **programas disponíveis** (Figuras 92, 102 e 103). O ***podcast*** é destacado na *homepage,* bem como a participação como convidado em diversos outros *podcasts* (Figura 97). Não são publicadas notícias, mas artigos num ***blog*** (Figura 98). Percebe-se a existência de uma ***newsletter***, disponível para subscrição (Figura 104). São divulgadas várias **publicações** e destacado um **livro**, com promoção de vídeo. O canal **Youtube** tem amplo destaque (Figuras 99 a 101).

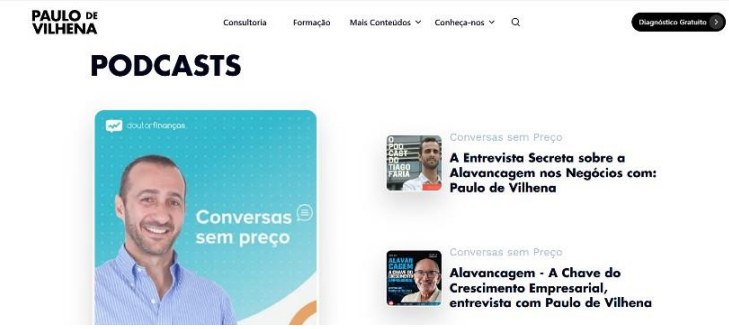


Figura 97: *Print screen podcast* PV



Figura 98: *Print screen* artigos *Blog* PV



Figura 99: *Print screen* livro PV



Figura 100: *Print screen Youtube*



Figura 101: *Print screen* publicações PV



Figura 102: *Print screen* testemunhos sobre PV



Figura 103. *Print screen* impacto PV



Figura 104. *Print screens newsletter* e rodapé *homepage* PV

(3) GESTÃO

(3.1) Posicionamento (3.2) Planeamento (3.3) Implementação (3.4) Avaliação

"Vendas. Lucro. Fluxo de Caixa" parece ser um indicador de **proposta de valor** da *homepage*. É com recurso a eventos que transmite algumas **qualidades**, **características** e **pontos fortes** da sua MP. Ainda antes de ser feita uma apresentação pessoal, são comunicados os programas, testemunhos e o impacto nos resultados dos clientes.

O **posicionamento** de promessa é visível no *ícone* circular *Vendas. Lucro. Fluxo de Caixa* que acompanha o movimento na *homepage*. O **planeamento milimétrico** fica patente na forma como os serviços são comunicados. Existem **ferramentas participativas** ao longo da *homepage*, com destaque para seis *call to actions* – entre os quais o de subscrição de *newsletter*. A **implementação** controlada fica patente não só no rodapé da *homepage* como nas redes sociais. Como indicador de **narrativas transmediáticas**, percecionámos que alguns *reels* remetem para *stories*, para o canal *Youtube* e o *podcast*.

Em contexto de entrevista foi possível recolher várias declarações que ajudam à presente análise:

"Sermos a referência número em *bussiness education* em língua portuguesa... para que os empresários possam aprender a tirar melhores resultados na gestão dos seus negócios."

"O departamento de Marketing (com quatro pessoas) tem sempre adiantados os conteúdos cerca de 45 dias. Está previsto, o tipo de conteúdos, as redes, os dias, nomeadamente."

"Fazemos uma avaliação constante. Avaliação trimestral profunda (1 dia com as 20 pessoas da equipa, 200 pessoas) – planeamento de 90 dias."

(Paulo de Vilhena) [30]

No que respeita às **práticas sociais** implicadas, foram identificados: eventos, palestras, compras *online* e leitura. No plano da direcionalidade, a produção de sentido decorre de modos semióticos que não são dominantes e não prevalecem entre si. Trata-se de um processo comunicativo interativo de produção, de compreensão e de recontextualização. Estamos, portanto, perante um discurso que transforma a realidade da pessoa-marca numa versão dessa mesma realidade (Tabela 55).

[30] Declarações obtidas em entrevista, no dia 15 de março de 2025.

DIMENSÕES	IDENTIDADE	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	IMAGEM
INDICADORES			
***Tag* de título**	Formação em gestão empresarial e consultoria.	SIM	Serviços prestados.
Logótipo	Nome com slogan.	SIM	Dinamismo.
Menu	Sobre nós. Alavancagem nas empresas. Conteúdos.	SIM	Dinamismo.
Banner	Foto PV	Promessa; objetivos; realização.	Comunicador. Equipa de especialistas.
Subscrição *newsletter*	NÃO	NÃO	NÃO
Mensagens	NÃO	NÃO	Unidirecionalidade.
Bio	NÃO há informação sobre ninguém	NÃO	Impessoal.
Em números	NÃO	NÃO	Indefinição.
Serviços e cursos	SIM	Loja *online*.	Venda.
Clientes	SIM apresenta portfólio	SIM	Dimensão nacional e internacional.
Podcast	NÃO	NÃO	NÃO
Clipping	NÃO	NÃO	Ausência de reconhecimento noticioso.
Testemunhos	NÃO	NÃO	Ausência de reconhecimento da satisfação dos clientes.
Rodapé	Missão. Loja online. *Link* redes sociais.	SIM	Organização. Disponibilidade. Contactos.

O QUE É DITO	O QUE FAZ AO DIZER	EFEITOS DO QUE É DITO
"Diagnóstico gratuito à sua empresa".	Abre as portas.	Credibilização. Disponibilidade.
"Alavancamos os resultados da sua empresa".	Alimenta expetativas de crescimento.	Subjetividade.
"Temos uma equipa de consultores empresariais que estão preparados para o ajudar".	Apresenta-se em equipa e no plural.	Disponibilidade. Proximidade.
"Fazer mais com menos"	Comunica produtividade.	Versatilidade.
"Estou a escrever este artigo de Curitiba no estado do Paraná no Brasil, numa das minhas viagens de trabalho".	Comunica a dimensão internacional da marca.	Credibiliza e confere notoriedade.
"Os gurus têm formulas, os mestres têm livros de reflexões".	Critica a concorrência de gurus.	Diferenciação.

Tabela 55: Autoria própria. Análise da criação de MP com base na *homepage* PV (10.03.25)

Sistematizamos as conclusões no que respeita ao estudo das MP Construtivistas e da CE, que consideram as análises à *homepage*, às redes sociais e a entrevista (Tabela 56). Os documentos de suporte estão disponíveis em anexo.

SINAIS DE IDENTIDADE	IMAGEM	GESTÃO INTENCIONAL
Destaca que "não gosta de ser uma MP". Mas assume que existe, de forma mais evidente desde 2010. Refere que com o tempo querem "diluir". Reconhecimento da criação de reputação profissional.	"Hoje as pessoas pessam em mim como o fulano que acompanha e produz conteúdo para os empresários. Então, acho que conseguimos posicionar a MP no nicho que escolhemos!"	Reconhecimento exato dos vários públicos-alvo, ao longo dos anos. Admite que não têm muita concorrência.

Destaca a força e a autoridade da Comunicação personalizada em torno de uma pessoa.	As principais plataformas são o *Facebbok*, *Instagram*, *Youtube*. Apostamos no Google. Começamos a fazer experiências no LinkedIn e Tik Tok, porque acho que há potencial. Onde somos mais fortes é claramente na Meta: penso que cerca de 330k seguidores entre FB e IG. *O podcast Alavancagem nas Empresas* ainda está longe do que poderá ser, por exemplo, ser semanal.	"Agora o que está na moda são *podcasts*.. sim, sou convidado para alguns, de vez em quando."
Destaca que o mercado entende que "PV aparecer ainda funciona como alavanca positiva de resultados"		Existe Plano de Comunicação, slogan, manual de normas gráficas.
A MP ainda não é um problema, mas poderá vir a ser.. por incapacidade de produção de conteúdo e até por repetição.		Não são divulgados press-releases nem publicadas notícias. Dá entrevistas para os média e escreve artigos de opinião.
Reconhecimento dos valores, da missão e da visão da MP.		
Uso de símbolos e de símbolos, feito à medida de cada rede social.		A importância do *website* "não é nenhuma... deixamo-lo morrer. Mas, acabamos de adjudicar a reformulação do website. Ele foi criado como centro de uma estratégia de comunicação que fez sentido até 2017-2018...só que, entretanto, acredito que as redes sociais conseguiram roubar a presença das pessoas. Ou seja, havia uma altura em que publicávamos nas redes para levar as pessoas aos *websites*.e depois, as redes conseguiram reter as pes-soas. A partir daí, seguimos as regras. Acho que o que precisamos hoje será um *website* mais parecido com um *blog* – como se fosse uma brochura coorporativa *online* da empresa -, com alguns conteúdos simples. Acreditamos que a nossa publicação fundamental de conteúdo tem de ser feita nas redes."
"Não, não sou um produto à venda"		Há um ajuste de narrativas entre diferentes plataformas. "O *Instagram* dita as regras e é divulgado nas outras plataformas. Antes, privilegiámos a ecologia de cada plata-forma. Há uma especificidade no *Youtube*,

		com conteúdos mais longos. No *Tik Tok* manifestamente mais curtos. 3 tipos de con-teúdos: raíz (até 60m), para o Youtube onde as pessoas podem "ver o Paulo"; IG e FB (40-60s); TT (até 30s). Estamos a criar conte-údo especificamente para o TT. Paras as ou- tras redes, fazemos corte no conteúdo raiz."
"...as pessoas vão querer ver gente mais jovem, com uma comunicação mais arejada." "Se no presente ainda não é um problema, a médio e longo prazo é um aspeto que merece atenção".		Rotinas de Comunicação muito bem identificadas.
Em 2024, fizeram um "trabalho de uniformização da marca": a seta com a bolinha é o ponto comum e há uma oscilação na cor e no completo do logo para todas as "nossas soluções": "Alavancagem nas Empresas"; "Mentoria de Alto Desempenho, que são acompanhamos mensais ou quinzenais"; "AE Bussiness, acompanhamento semanal, que é o topo do negócio"; "Academia AE, que são as formações in company"; "AE Online, curso vendido online"; "AE ao Vivo, um evento que deixaram de fazer em 2025"... "acho que não me esqueci de nenhum."		No departamento de Marketing (com 4 pessoas) os conteúdos são adiantados em cerca de 45 dias. Está previsto tudo, o tipo de conteúdos, as redes, os dias.
Identificação imediata de um conjunto de simbolos e de narrativas habituais.		O *website* não é onde tem mais tráfego, mas é o "sítio da marca" – é sempre a "plataforma mais importante, a plataforma mãe".
		"Fazemos uma avaliação constante. Avalia-ção trimestral profunda (1 dia com as 20 pessoas da equipa, 200 pessoas) – planeamento de 90 dias. Avaliação semanal feita pelo MKT e é discutido comigo. E em tempo real, onde todas as funções têm os seus marcadores em atualização constante – leads, etc. Medição e Monetização são constantes. Temos sempre de perceber como monetizar. O que podemos por mais para tirar mais."

Tabela 56. Autoria própria. Sistematização de estudo PV – Marca Pessoal Construtivista e CE

"Ainda acreditamos que a marca Paulo de Vilhena é uma alavanca da marca *Alavancagem nas empresas*. Comunicamos ambas as marcas. Acreditamos que funciona como um fator multiplicador. Com o tempo, queremos que isto vá sendo diluído... no dia em que eu já não tiver de aparecer ou aparecer só porque quero será muito bom sinal! Eu ainda preciso de aparecer! As pessoas gostam de me ver e de me ouvir!... habituaram-se a ver-me nas redes sociais! Enquanto for uma alavaca, eu vou aparecendo."

(Paulo de Vilhena) [31]

O estudo detalhado do Instagram e a transcrição da entrevista feita a PV encontram-se no Anexo B.

*Pedro Caramez (PC)

PC autoapresenta-se como "O maior especialista de Linkedin em Portugal", na *tag* do *website* [32] (Figura 105).

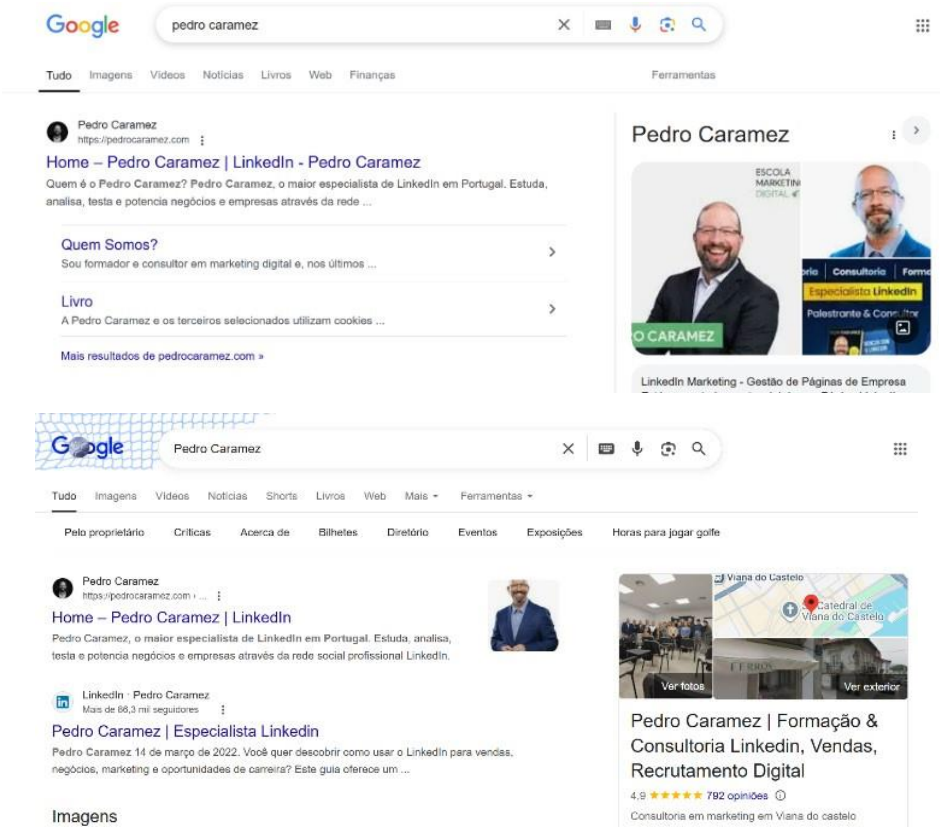


Figura 105: *Print screens* pesquisas *Google* PC (05.03.2025; 16.09.2025)

[31] Declaração obtida em entrevista, no dia 15 de março de 2025.

[32] *www.pedrocaramez.com*

(1) SINAIS DE IDENTIDADE

(1.1) Tangíveis e (1.2) Intangíveis

Em março de 2025, o menu do *website*, disponível em inglês, espanhol e português, apresentava: Quem sou; Loja; Cursos; Consultoria; Palestras; *Checklists*; Digital; Blog e Contactos. É possível uma pesquisa avançada, através da "lupa". O ícone do carrinho de compras remete para a opção *e-commerce*. Em destaque surgem ligações às redes sociais *LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram* e, a par, os contactos de *email* e um contacto de telemóvel (Figura 106). Em novembro de 2025, verifica-se uma atualização na *homepage:* da qual resulta evidente no menu a principal mudança de "quem sou" para "quem somos" (Figura 107).



Figura 106: *Printscreen* cabeçalho PC (março de 2025)



Figura 107: *Printscreen* cabeçalho PC (novembro de 2025)

O nome é comunicado através de um **logótipo** com traço decorativo, que confere um tom mais formal – nas cores cinza, azul e branco. É usado um corpo mais robusto no apelido Caramez, a azul. A utilização do ícone do raio – no segundo A do apelido – remete para uma descarga de energia e sugere uma irradiação luminosa, simbolizando algo que emana luz a partir do centro e inspira uma influência de ordem quase espiritual. Prevalece o uso do amarelo, azul, branco e preto ao longo da *homepage*. A utilização do azul afigura-se preponderante. Transmite paz de espírito, tranquilidade e passa segurança, pelo que o recurso a esta cor reforça os valores de qualidade e de confiança. O cinza, por seu lado, oferece a ideia de responsabilidade, de conhecimento e de profissionalismo. As vertentes de tecnologia e da inovação ficam bem representadas. Em combinação com o azul, também transmite a sensação de harmonia e de equilíbrio. É evidente a intenção de equilíbrio, com composições e uma identidade visual que facilitam o reconhecimento (Figura 108).

Figura 108: Logótipo de pessoa-marca PC (março e novembro de 2025)

A **coerência estética** é conseguida pelo uso do amarelo e do azul como cores predominantes, integradas numa palete minimalista onde são exibidos conteúdos em branco e preto. Importa aprofundar a reflexão no que concerne ao significado percebido das restantes cores, na medida em que chamam a atenção para determinadas qualidades, incentivando e reforçando o posicionamento da marca. Através do amarelo, são feitas chamadas de atenção e de foco em detalhes específicos, que facilita a memorização. O branco remete para inovação, desperta emoções pacificadoras e de confiança – conferindo um ambiente limpo à casa digital de Pedro Caramez. O preto, por outro lado, expressa sofisticação no sentido da exclusividade da marca.

É evidente a intenção de equilíbrio, entre **vestuário**, composições e uma identidade visual que facilitam o reconhecimento. Há cinco *banners* que exibem **fotografias** da MP, com mensagens que sugerem sucesso, mentoria, nomeadamente – predomina a mesma coerência (Figura 109).

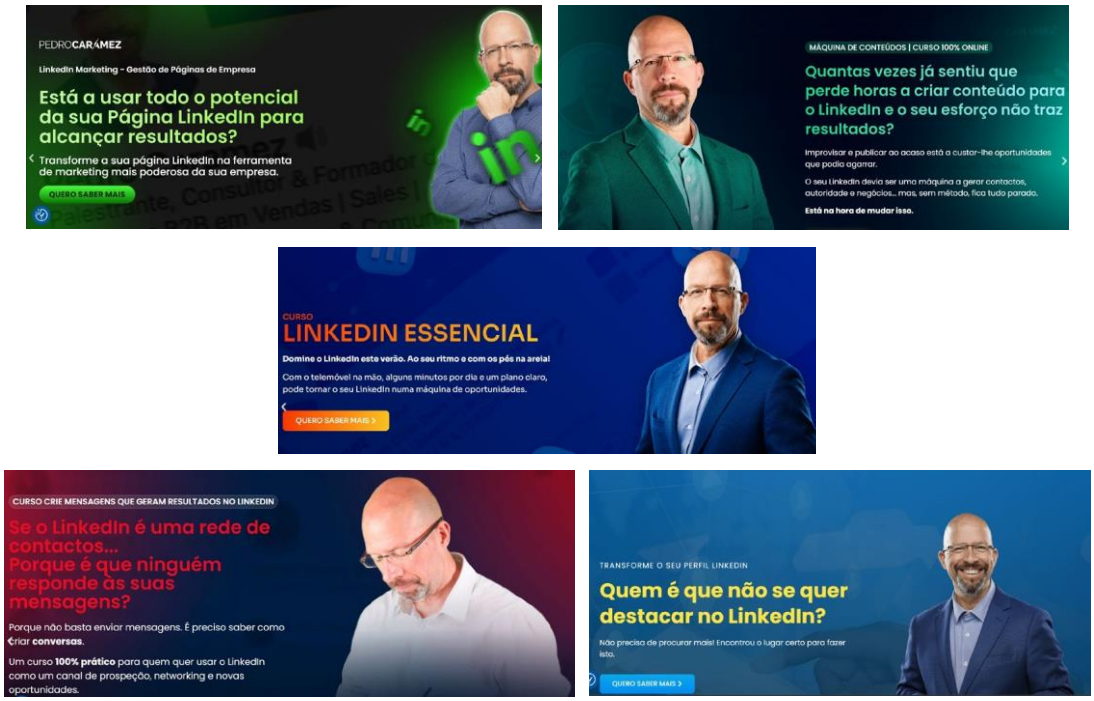


Figura 109. *Printscreens banners* PC (novembro de 2025)

A comunicação **sobre** é feita na *homepage* através de diversas informações complementares sobre o especialista, o seu trabalho e a sua metodologia – acompanhadas da possibilidade de "acompanhe o nosso trabalho".

"Olá, eu sou o Pedro Caramez", anteriormente exibido, dá lugar a uma apresentação mais formal e na terceira pessoa. Na bio detalhada, sobressaem os valores, a missão e a visão de uma forma indireta: "o maior especialista de LinkedIn em Portugal"; "Estuda, analisa, testa e potencia negócios e empresas através da rede social profissional LinkedIn. É *CEO*, autor de vários livros e Especialista em *LinkedIn* com mais de 15 anos de experiência prática no mercado. É também um mentor, formador e consultor." Segue-se o convite para uma subscrição (Figuras 110 e 111).

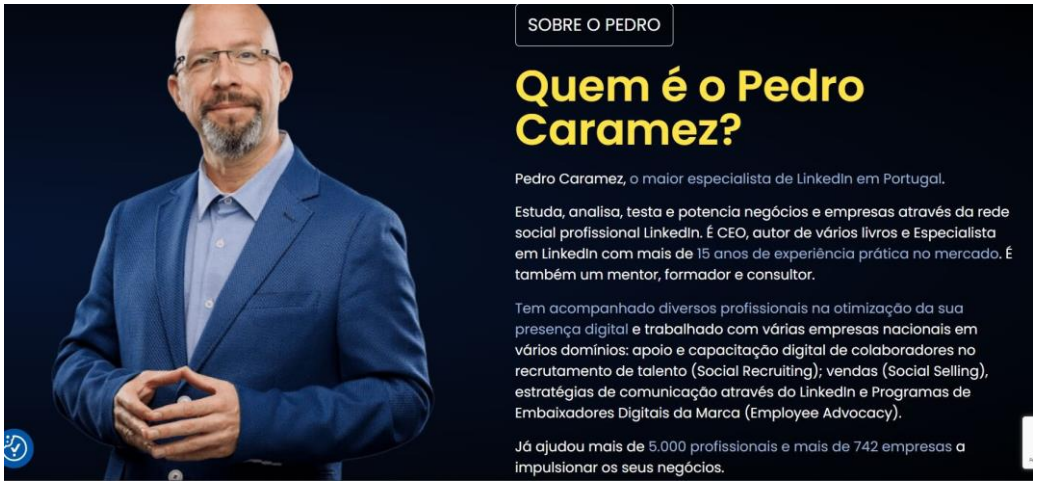


Figura 110: *Printscreen* sobre PC (novembro de 2025)



Figura 111: *Printscreen* subscrição PC (novembro de 2025)

(2) IMAGEM

(2.1) Notoriedade

É possível verificar que a entrada nas **redes sociais** terá sido pelo *Youtube* e que a atual página foi criada em junho de 2006. Em 20 de novembro de 2025, totaliza 118 seguidores no *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *LinkedIn* (Tabela 57 e 58; Figuras 112 a 115).

www.pedrocaramez.com	
87. 588 seguidores	**https://www.linkedin.com/in/caramez/**
14 mil seguidores	**https://www.facebook.com/ruipedrocaramez**
12,4 mil seguidores	https://www.instagram.com/pedrocaramez/
Podcast Fala LinkedIn	**https://open.spotify.com/show/5ORzn9KMTraDfylzCzO23q**
4240 subscritores	**https://www.youtube.com/c/RuiPedroCaramez**

Tabela 57: Autoria própria. As casas digitais de PC (novembro de 2025)

	05.11.24	07.03.25	16.09.25	20.11.2025
IG	11,6 m seguidores 928 a seguir 3518 publicações	11,7 m seguidores 650 a seguir 3617 publicações	12,2 m seguidores A seguir 555 3771 publicações	12,4 m seguidores A seguir 557 3835 publicações
LK	Newsletter com 30.379 assinantes e 125 edições.	81 mil seguidores. Newsletter com 32.081 assinantes e 135 edições.	86.344 seguidores Newsletter Linked2Power 34.846 assinantes	87.588 seguidores Newsletter Linked2Power 35.472 assinantes
FB	14 mil seguidores | Mais de 10 publicações nas últimas 2 semanas.	14 mil seguidores	14 mil seguidores	14 mil seguidores
YT	4,77 mil subscritores. 928 vídeos.	4,23 mil subscritores. 357 vídeos.	4,23 mil subscritores 385 vídeos.	4,24 mil subscritores 406 vídeos.

PC 16.09	IG Desde junho 2011	LinkdIn Desde maio 2007	Youtube Desde 14.07.2006	FB Desde 28.09.2009	Podcast
BIO	Especialista #Linkedin Consultor & Formador de Empresas B6B Vendas || Recrutamento || Marketing. Runner | 10k | HM | 2 x Marathon | Book Lover Destaques: Ferramentas; Manual LinkedIn; Livros; Corridas; Fala Linkedin; Livro . Empresas; Palestras; Dicas; Worokshops (emoji de sirene, trovão, corredor, livro) Ligações: Linktr.ee/pedrocaramez – saiba mais; website; **Junte-se à Comunidade Linkedin Mestre by Pedro Caramez** (WhatsApp); **Loja.**	Ajudo equipas de vendas B2B a fecharem negócios | Equipas de Marketing & RH a reforçarem a sua marca no Linkedin | Formações estratégicas. Orador e consultor | Apaixonado por AI & ChatGPT. (emoji de microfone)	Sou autor de livros e especialista em LinkedIn com mais de 15 anos de experiência na plataforma e com centenas de horas de treino e formação em LinkedIn. Ajudo empresas e profissionais: (...). 134, 593 visualizações	Empresa de consultoria e formação dedicada ao mundo LinkedIn. 100% recomendam	Fala LinkedIn | Um podcast por Pedro Caramez. Está à procura de conhecer mais sobre o LinkedIn, a plataforma profissional mais importante do mundo? Sou Pedro caramez e desde 2009, tenho ajudado milhares de Pessoas e Empresas a tirar melhor proveito do LinkedIn – o Senhor LinkedIn! Este podcast fala sobre a rede, mostrando as grandes novidades, dicas, debates e entrevistas profissionais. Todas as quartas-feiras um novo episódio disponível.

Tabela 58: Autoria própria. As casas digitais e a bio de PC (novembro e setembro de 2025)

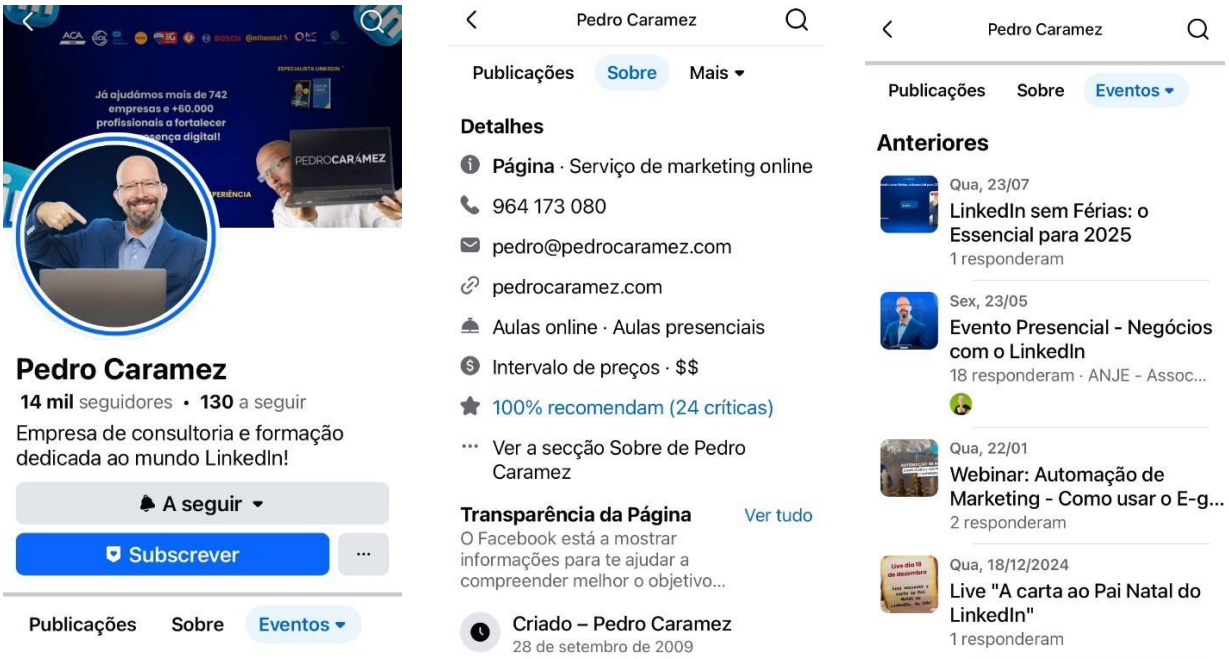


Figura 112: *Printscreens Facebook* PC (setembro de 2025)

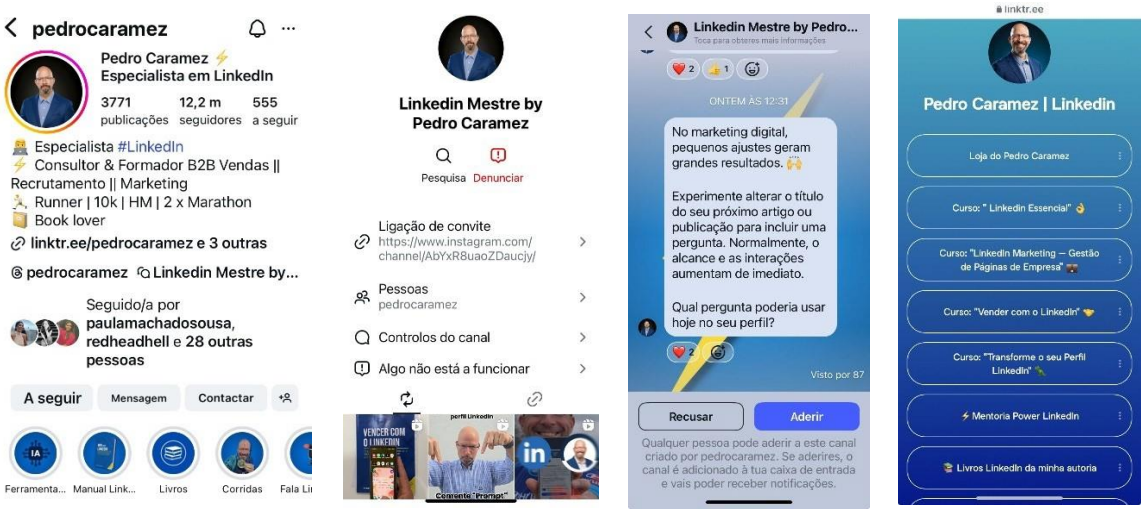


Figura 113: *Printscreens Instagram* PC (setembro de 2025)

É visível a existência de um canal de subscrição e de um *Linktree.*

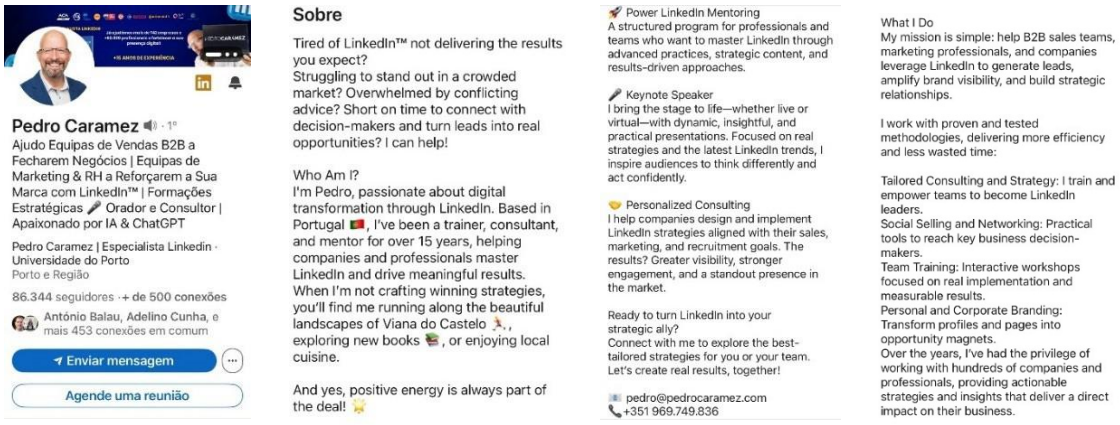


Figura 114: *Printscreens LinkedIn* PC (setembro de 2025)



Figura 115: *Printscreens Youtube* PC (setembro de 2025)

"Especialista em LinkedIn e IA!"

(Pedro Caramez) [33]

Contabilizam-se 69 publicações, no *Instagram*, no primeiro trimestre de 2025. Os conteúdos versam ora sobre a vida profissional – com evidência para o LinkedIn – ora alguns apontamentos de rotinas pessoais. Referimo-nos a dicas e novos recursos, serviços prestados, o *podcast*, a prática desportiva e a família, nomeadamente.

Na *homepage*, a galeria de imagens de **eventos** e de **palestras**, com o título "Pedro Caramez", destaca a presença do especialista em vários pontos do país (Figura 116).



Figura 116: *Printscreen* galeria de imagens PC (novembro de 2025)

[33] Declaração obtida na *bio* do *Instagram*, no dia 6 de janeiro de 2026.

O ***podcast*** é a principal novidade exibida na *homepage*, com ligação para "ver mais episódios", no *Soptfify* (Figura 117).



Figura 117: *Print screen Podcast* PC (novembro de 2025)

Através das "menções nos media", percebe-se o "reconhecimento" através da publicação de 12 logótipos de órgãos de comunicação social nos quais PC esteve pessoalmente ou foi citado em **notícia** (Figura 118).



Figura 118: *Printscreen* noticiabilidade PC (novembro de 2025)

Estão publicados dezenas de **testemunhos**, com as respetivas avaliações no *Google*, *Facebook* e *Amazon* (Figura 119).



Figura 119: *Printscreen* testemunhos sobre PC (novembro de 2025)

(3) GESTÃO

(3.1) Posicionamento (3.2) Planeamento (3.3) Implementação (3.4) Avaliação

"Vencer com o LinkedIn" parece ser um indicador de **proposta de valor** da *homepage*. É com recurso a eventos que transmite algumas **qualidades**, **características** e **pontos fortes** da sua MP. É feita apresentação pessoal muito detalhada, bem como o mesmo se verifica com os serviços, testemunhos e o impacto nos mais de 30 "clientes satisfeitos" (Figura 120).



Figura 120: *Print screen* clientes corporativos PC (novembro de 2025)

O **posicionamento** de promessa é visível no *ícone* do raio que sugere a energia que fica patente em todos os momentos de Comunicação. O **planeamento milimétrico** é evidente na forma como os serviços são comunicados e na exibição de números (anos de atividade, horas de formação, empresas clientes, formandos, palestars e conferências e aulas e cursos *online*) (Figura 121)



Figura 121: *Printscreen* pessoa-marca PC em números (novembro de 2025)

Existem **ferramentas participativas** ao longo da *homepage*, com destaque para as *call to actions* – entre os quais o de subscrição de *newsletter*. A **implementação** controlada fica patente na existência de um ***blog*** com quatro artigos, na possibilidade de subscrição de *newsletter*, mas também no rodapé da *homepage* como nas redes sociais (Figura 122). Como indicador de **narrativas transmediáticas**, percecionámos que alguns *reels* remetem para *stories*, para o canal *Youtube* e o *podcast*. Está disponível loja *online* com o título "os meus produtos", onde são vendidos 14 cursos, bilhetes vip, mentorias, livros, checkups, nomeadamente (Figura 123).

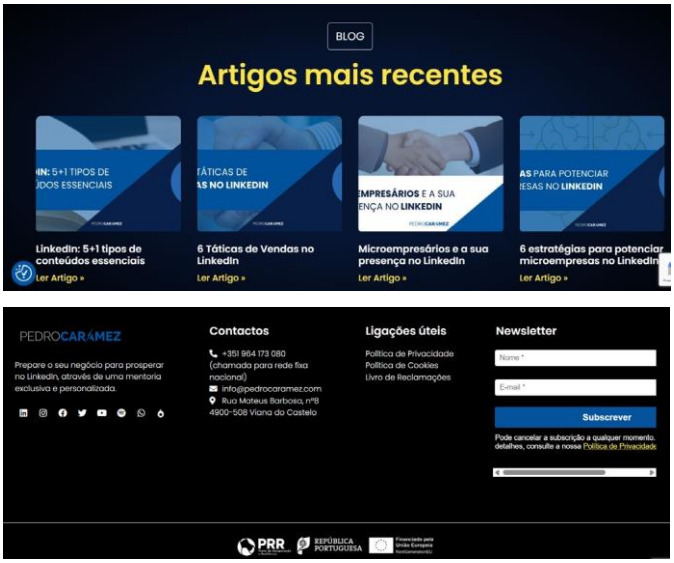


Figura 122: *Printscreen blog* e rodapé *homepage* (novembro de 2025)



Figura 123: *Printscreens* serviços e loja *online* PC (novembro de 2025)

No que respeita às **práticas sociais** implicadas, foram identificados: eventos, palestras, compras *online* e leitura. No plano da direcionalidade, a produção de sentido decorre de modos semióticos que não são dominantes e não prevalecem entre si. Trata-se de um processo comunicativo interativo de produção, de compreensão e de recontextualização. Estamos, portanto, perante um discurso que transforma a realidade da pessoa-marca numa versão dessa mesma realidade.

Sistematizamos as conclusões no que respeita ao estudo da MP Construtivista e da CE, que consideram as análises à *homepage* e às redes sociais (Na Tabela 59).

SINAIS DE IDENTIDADE	IMAGEM	GESTÃO INTENCIONAL
Coerência estética, logótipo, missão.	Notoriedade confirmada.	Posicionamento claro.
Destaca as áreas profissionais e a vasta experiência.	Testemunhos. Logos clientes.	Reconhecimento dos públicos-alvo.
Uso de simbolos e de simbolos, nas redes sociais	Venda de livros, palestras e mentoria.	Planeamento milimétrico.
Uso recorrente de *reels*.		Implementação consistente, através de rotinas de Comunicação identificadas.
Comunicação de proposta de valor e pontos fortes.		Website com versão de 2025, mas com referências "ao verão".

Tabela 59: Autoria própria. Sistematização de estudo PC – Marca Pessoal Construtivista e CE (novembro de 2025)

O estudo detalhado do Instagram de PC encontra-se no Anexo I.

De evidenciar, de resto, que não obtivemos resposta ao pedido de entrevista.

*Susana Torres (ST)

É um dos casos piloto dos estudos exploratórios.

ST apresenta-se como "Coach de Alta Performance", na tag do *website* [34] (Figura 124).



Figura 124: *Print screen* pesquisa *Google* ST (fevereiro de 2025)

(1) SINAIS DE IDENTIDADE

(1.1) Tangíveis e (1.2) Intangíveis

O *website* é bi-lingue, português e inglês. O menu apresenta: "Susana Torres"; "Cursos"; "Serviços"; "ZoomCast"; "Media"; "Eventos"; "Publicações"; "Social"; "Contactos".

O **nome** é comunicado através de um **logótipo** dourado, com o slogan assinatura *Alta Performance*. Cria-se um registo de exclusividade, requinte, sofisticação, desempenho elevado, sucesso, realização, triunfo (Figura 125).



Figura 125: Logótipo de pessoa-marca ST

Prevalece o uso do amarelo-dourado, branco e preto ao longo da *homepage*. É evidente a intenção de equilíbrio, com composições e uma identidade visual que facilitam o reconhecimento. A **coerência**

[34] www.susanatorres.pt

estética é conseguida pelo uso de pantones de amarelo como cores predominantes, integradas numa palete minimalista onde são exibidos conteúdos em branco e preto. Importa aprofundar a reflexão no que concerne ao significado percebido das restantes cores, na medida em que chamam a atenção para determinadas qualidades, incentivando e reforçando o posicionamento da marca. Através do amarelo, são feitas chamadas de atenção e de foco em detalhes específicos, que facilitam a memorização. O branco remete para inovação, desperta emoções pacificadoras e de confiança – conferindo um ambiente limpo à casa digital. O preto, por outro lado, expressa sofisticação no sentido da exclusividade da marca.



Figura 126. *Printscreens banners homepage* ST (fevereiro de 2025)

"Duplica a meta e alcança os teus resultados!" é o alicerce discursivo da *homepage*, que sugere ambição e sucesso exponencial, mediante a definição de objetivos e de metas. São partilhados dois ***banners*** com fotografias que evidenciam cuidado e requinte no **vestuário**, uma gargalhada efusiva e de felicidade, que se associam a sentimentos de confiança, pertença, disponibilidade, simpatia e recomendação, nomeadamente, e agregam valores como os de profissionalismo (Figura 126).

O *Milagre da Excelência* é o título do **livro** – à venda nas papelarias de referência –, que "reúne a base do seu trabalho ao longo dos últimos anos e permitirá ao leitor transformar a sua vida através da alta performance, um conceito baseado na busca da excelência, na incessante procura da melhor versão de cada um. Porque os milagres estão dentro de nós", lê-se na *homepage*.

A comunicação **sobre** é feita ao longo da *homepage* mas também surge de uma forma sistematizada. Para além de ficarmos a saber a data e o local de nascimento, toda a Comunicação evidencia os feitos, as conquistas e as centenas de pessoas, alunos e participantes – "especializada"; "criou a maior certificação internacional"; "maior programa de *coaching*" (Figura 127).



Figura 127: *Print screens* sobre ST (fevereiro de 2025)

A venda não é evidente na *homepage*, embora o menu "cursos" dê acesso à "**loja**". Não está disponível a possibilidade de subscrever *newsletter*.

Convertemos sonhos em realidade! Somos apaixonados pelo desenvolvimento da Excelência Humana e pela Alta Performance afigura-se o alicerce discursivo e uma **missão** surge lado a lado com cinco **serviços** – ilustrados por cinco ícones, linkáveis –, que já haviam sido comunicados anteriormente. Ao longo da *homepage*, surgem quatro *call to actions* apelam para "saber mais" e que remetem ora para os serviços ora para um universo detalhado de informações biográficas. De referir que é possível fazer *download* do "portefólio", "media kit photo" e "media kit logo".

(2) IMAGEM

(2.1) Notoriedade

Os canais de convencimento divulgados são o ***podcast*** *Zoomcast* e as ***redes sociais*** *Instagram, Facebook, LinkedIn e Youtube*. É possível verificar que a entrada nas redes sociais terá sido pelo *LinkedIn* e que a atual página foi criada em setembro 2012. Em setembro de 2025, totaliza 382,555 seguidores no *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *LinkedIn* (Tabelas 60 e 61; Figuras 128 a 133).

www.susanatorres.pt **34.355 seguidores** **8608 assinantes**	**https://www.linkedin.com/in/susanarodriguestorres/**
109 mil seguidores	**https://www.facebook.com/susanatorrescoach**
155 mil seguidores **3,3 k canal**	https://www.instagram.com/susanatorresoficial/?hl=pt
84,2 mil subscritores ***Zoomcast***	https://www.youtube.com/@SusanaTorresCoach

Tabela 60: Autoria própria. As casas digitais de ST (setembro de 2025)

	21.08.23	27.02.25	16.09.25
IG	Conta verificada 98,5 mil seguidores 781 a seguir 3081 publicações	111 mil seguidores 629 a seguir 3649 publicações	155 mil seguidores 3,3 k canal 755 a seguir 3938 publicações
LK	25 mil seguidores	33, 110 mil	34.355 seguidores 8608 assinantes
FB	98 mil seguidores	98 mil	109 mil seguidores
YT	19 mil subscrições	47,2 mil	84,2 mil subscritores 280 vídeos 4 408 810 visualizações

ST	Site	IG Desde dez. 2012	Linkdl Desde set 2012	Youtube Desde 06.07.2013	FB Desde 13.07.2016	Logo	Podcast	Livro	Press	Ensino Palestra
BIO	www.susanatorres.pt bilingue	Alta performance coach Mentora IA pelo MIT MasterIA – 1ª Acdaemia de Inteligência Artificial em Portugal +750 alunos Inscrevete-te já (com link) Link para o Canal de divulgação Alta Performance by Susana Torres: 3,3 k membros	+ 34.000 Followers Founder & CEO at TopBrain Group | AI Mentor | Hight Performance Coach | Executive Coach | Football Mental Coach | Transformando Carreiras com a Alta Performance	Susana Torres @susanatorrescoach Canal sobre alta performance e treino mental	Susana Torres – Hight Performance Coach Figura pública Página oficial da Susana Torres, Treinadora de Alta Performance no desporto e nas empresas. Palestrante. geral@primelinecoaching.com	X nome manuscrito, a dourado	ZoomCast – By Susana Torres. Spotify Negócios (2022) "… Apresentação: Susana Torres – a maior coach de alta performance da Europa"				Programa IA com alta performance.
Destaques / News	Enviar MSG		News semanal (?? edições) 8608 assinantes	Investigação CM – clientes dizem-se enganados por ST (27k visualizações)	Evento de Alta Performance com Inteligência Arteficial. "atualmente		Teaser Zoom Cast (antevisão) 53seg			

Tabela 61: Autoria própria. As casas digitais e a bio de ST (setembro de 2025)

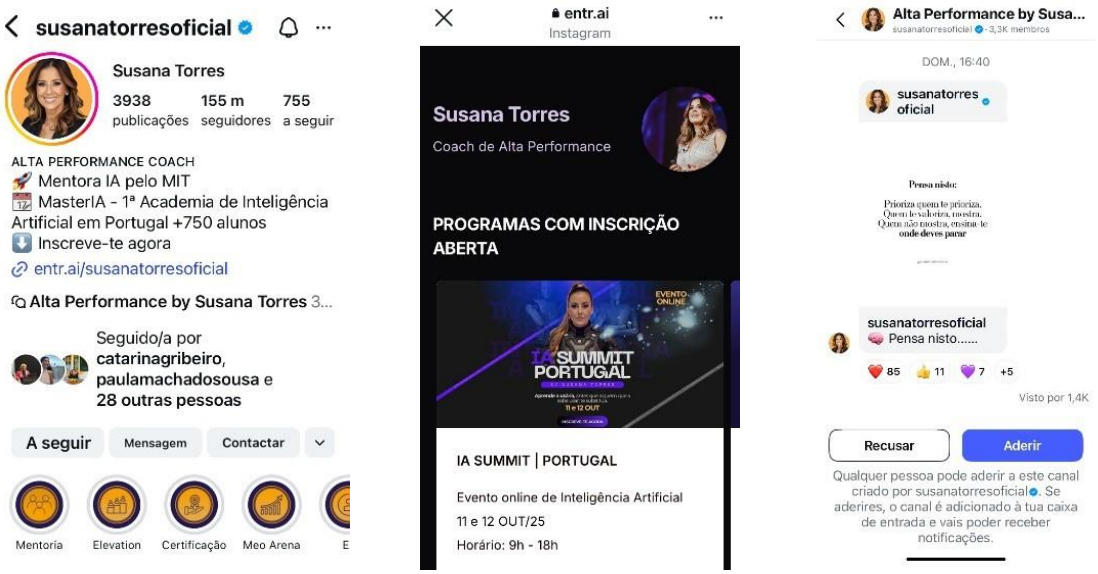


Figura 128: *Printscreens Instagram* ST (setembro de 2025)

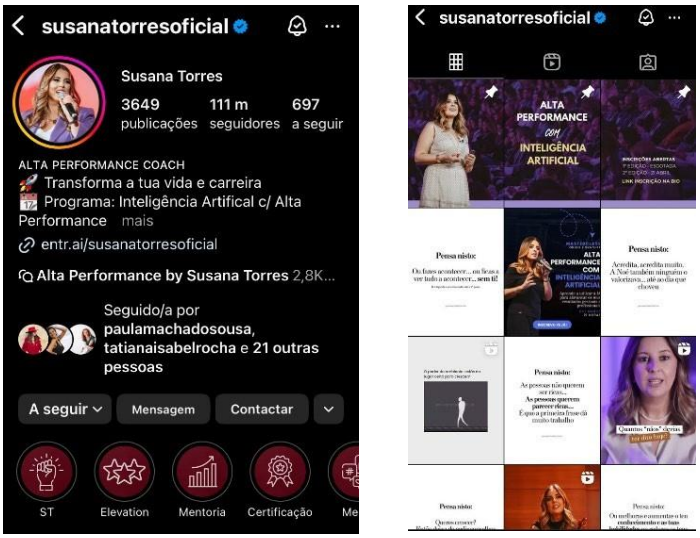


Figura 129: *Printscreens Instagram* ST (fevereiro 2025)

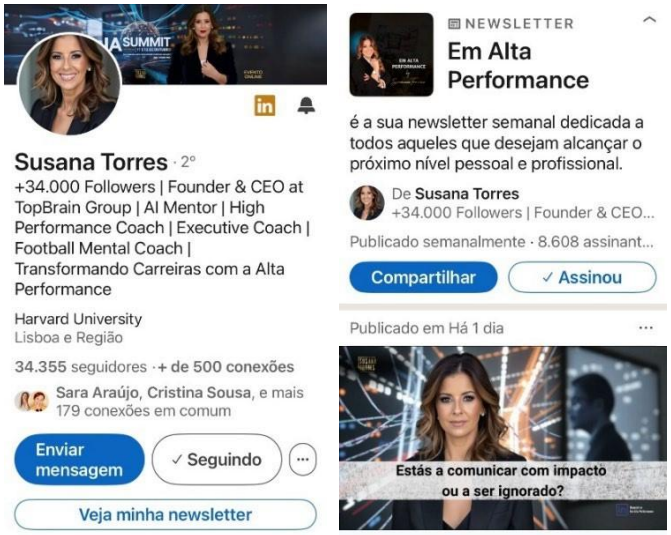


Figura 130: *Printscreens LinkedIn* ST (setembro de 2025)



Figura 131: *Printscreens LinkedIn* ST (fevereiro de 2025)

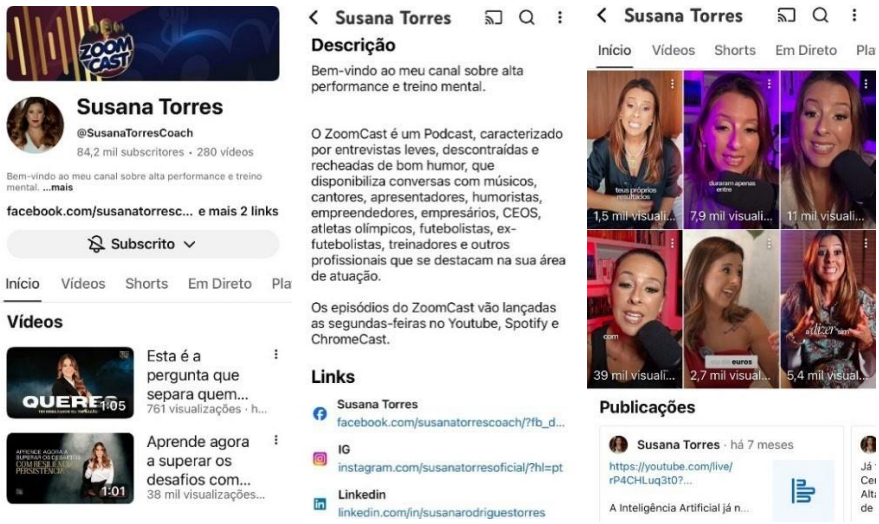


Figura 132: *Printscreens Podcast* ST (setembro de 2025)

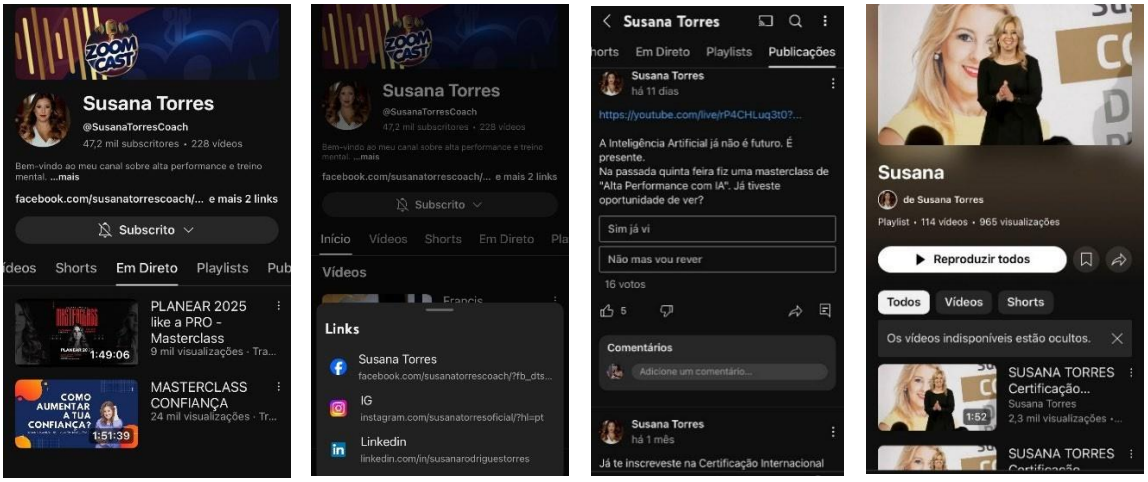


Figura 133: *Printscreens Podcast* ST (fevereiro de 2025)

"Mentora IA pelo MIT" (Susana Torres) [35]

Contabilizam-se 159 publicações, no *Instagram*, no primeiro trimestre de 2025. Os conteúdos versam várias publicações sobre Inteligência Artifical, frases inspiracionais sobre felicidade, perdão, entrevistas a desportistas famosos, ST em palco; são assinaladas datas especiais, nomeadamente (Figuras 128 e 129).

A notoriedade "mundial" e de "elite" da MP é reiterada através da Comunicação da *Academia de Alta Performance*, apresentada através de uma fotografia de meio corpo da própria ST – "coach de Alta Performance de referência na Europa". Destina-se a "preparar os futuros coaches de Alta Performance que vão atuar no mercado de coaching mundial" através de "programas de elite (...) que alcançam resultados acima da média".

Quem vive em alta performance é o *slogan* que serve para divulgar **testemunhos** de participantes nas diferentes edições da Certificação (Internacional em competências de Alta Performance). Destacam-se as seguintes expressões associadas à representação mental da MP: "brutal"; "superou"; "alto impacto"; "seguro"; "emocionante"; "surpreendente"; "supera"; "cada vez melhor"; "qualidade do conteúdo"; "recomendo"; "verdadeira transformação".

(3) GESTÃO

(3.1) Posicionamento (3.2) Planeamento (3.3) Implementação (3.4) Avaliação

A **noticiabilidade** é transmitida através do destaque *Referenciada em* e com a apresentação de 10 logótipos de órgãos de comunicação de âmbito nacional – entre os quais a RTP, SIC, TVI – e galeria de quatro imagens de *clipping* que remetem para **notícias** e entrevistas (Figura 134). É reiterada a divulgação estatística de "3 **eventos** de alto impacto", "950 **certificados** de coaching de alto impacto" e "**1150 pessoas** ativas no programa 5AM". Há um espaço dedicado ao envio de **mensagem**, por parte do visitante.



Figura 134: *Print screens* noticiabilidade ST (fevereiro de 2025)

No rodapé da *homepage*, é apresentado o logótipo com assinatura de "Alta Performance".

[35] Declaração obtida na *bio* do *Instagram*, no dia 6 de janeiro de 2026.

Viver em alta performance parece ser um indicador de **proposta de valor** da *homepage*. É com recurso a eventos que transmite algumas **qualidades**, **características** e **pontos fortes** da sua MP. O **posicionamento** de promessa é visível em expressões como "programas de elite". O **planeamento milimétrico** fica patente na forma como os serviços são comunicados. Existem **ferramentas participativas** ao longo da *homepage*, com destaque para seis *call to actions* – entre os quais o de subscrição de *newsletter*. A **implementação** controlada fica patente nas redes sociais e no *podcast.* Como indicador de **narrativas transmediáticas**, percecionámos que alguns *reels* remetem para *stories*, para o canal *Youtube* e o *podcast*.

No que respeita às **práticas sociais** implicadas, foram identificadas: palestras presenciais, mentoria online, compras *online*, leitura e recomendação. No plano da direcionalidade, a produção de sentido decorre de modos semióticos que não são dominantes e não prevalecem entre si. Trata-se de um processo comunicativo interativo de produção, de compreensão e de recontextualização. Estamos, portanto, perante um discurso que transforma a realidade da pessoa-marca numa versão dessa mesma realidade. (Tabela 62).

DIMENSÕES	**IDENTIDADE**	**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**	**IMAGEM**
INDICADORES			
***Tag* de título**	Coach de alta performance	SIM	Desempenho elevado.
Logótipo	Nome	SIM	Profissional.
Menu	SIM	SIM	Multipliciadade de áreas e de serviços.
Banner	Foto ST	Promessa; objetivos; realização.	Mentora. Especialista.
Subscrição *newsletter*	NÃO	NÃO	NÃO
Mensagens	SIM	SIM	Proximidade. Partilha e colaboração.
Bio	SIM	SIM	Coach especializada. Alta performance. Criadora da maior certificação de Alta Performance.Afeta mais de 8 mil pessoas.
Em números	SIM	SIM	Objetivação. Credibilização.
Serviços e cursos	SIM	Loja *online*.	Excelência humana. Alta Performance.
Clientes	NÃO apresenta portfólio	QB	Vago.
Podcast	SIM	SIM	Entrevistas a pessoas conhecidas de âmbito nacional.
Clipping	SIM	SIM	Relevância noticiosa. Reconhecimento de jornalistas.
Testemunhos	SIM	SIM	Reconhecimento. Satisfação dos clientes.
Rodapé	Logo e *link* redes sociais.	SIM	Organização. Disponibilidade. Contactos.

Tabela 62: Autoria própria. Análise de criação de MP com base na *homepage* ST (fevereiro de 2025)

Sistematizamos as conclusões no que respeita ao estudo das MP Construtivistas e da CE, que consideram as análises à *homepage* e às redes sociais (Na Tabela 63).

SINAIS DE IDENTIDADE	IMAGEM	GESTÃO INTENCIONAL
Coerência estética, logótipo, missão.	Notoriedade confirmada.	Posicionamento claro.
Destaca as áreas profissionais e a vasta experiência.	Testemunhos. Noticiabilidade. Logos clientes.	Reconhecimento dos públicos-alvo.
Uso de símbolos e de simbolos, nas redes sociais	Venda de livros, palestras e mentoria.	Planeamento milimétrico.
Uso recorrente de *reels*.		Implementação consistente, através de rotinas de Comunicação identificadas.
Comunicação de proposta de valor e pontos fortes.		

Tabela 63. Sistematização de estudo ST – Marca Pessoal Construtivista e CE

O estudo detalhado do Instagram de ST encontra-se no Anexo H.

De evidenciar, de resto, que não obtivemos resposta ao pedido de entrevista.

*Vanessa Silva (VS)

VS autoapresenta-se como "Mentora das Alphas", na tag do *website* [36] (Figura 135).



Figura 135: *Printscreen* pesquisa *Google* VS (março de 2025)

(1) SINAIS DE IDENTIDADE

(1.1) Tangíveis e (1.2) Intangíveis

O *website* é em português. Não está disponível logótipo nem é visível o nome da pessoa-marca. Não existe menu nem rodapé. O *background* é escuro, com uma fotografia de meio corpo de VS, a usar um vestido acetinado de tons claros.

[36] www.vanessasilva.pt



Figura 136: *Homepage* VS (março de 2025)

Há uma mensagem intitulada ***ALPHANOTE*** e um apelo à subscrição, em tons de amarelo-dourado. A comunicação é dirigida a mulheres, num registo de comunicação misterioso e que sugere sucesso, realização, triunfo. Prevalece o uso do amarelo-dourado, branco e preto ao longo da *homepage*. É evidente a intenção de equilíbrio, através de uma composição minimalista que poderá facilitar o reconhecimento. A **coerência estética** é conseguida pelo uso de pantones de amarelo como cores predominantes, integradas numa palete minimalista onde são exibidos conteúdos em branco e com quatro frases destacadas em *bold* (Figura 136)

Os sinais intangíveis de representatividade e de auto-imagem serão percetíveis na **promessa** "Vamos celebrar a mulher que te atreves a ser, a mulher que não se conforma, a mulher que deseja mais da vida e está disposta a magnetizar". A representação mental pode ser interpretada através da comunicação de conceitos como os de "estratégias", "inspirações", "expansões", "atitude", "ousadia", "liderança".

Não há conteúdos que remetam para o sobre, notícias, testemunhos, eventos, livros, venda de produtos, nomeadamente. Não são divulgados nenhuns canais de convencimento. Não é possível enviar mensagens nem é fornecido nenhum contacto nem endereço de email. A comunicação na *homepage* é unidirecional.

No que respeita às práticas sociais implicadas, identificámos a partilha de "notas". No plano da direcionalidade, a produção de sentido decorre de modos semióticos que não são dominantes e não prevalecem entre si. Trata-se de um processo comunicativo com um nível de interação muito reduzido, mas que incentiva à transformação. Estamos, portanto, perante uma *homepage* mais orientada para a promessa de empoderamento feminino. (Tabela 64).

DIMENSÕES	IDENTIDADE	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	IMAGEM
INDICADORES			
***Tag* de título**	Mentora das *Alphas*	SIM	Especialista. Empoderamento.
Logótipo	Não	Não	Não
Menu	Não	Não	Não
Banner	Não	Não	Não
Subscrição *newsletter*	SIM	SIM	União, transformação, pertença, comunidade.
Mensagens	Não	Unilateral.	Distancia.
Bio	Não	Não	Mentora das Alphas.
Em números	Não	Não.	Vago.
Serviços e cursos	Não	Não	Não
Clientes	Não apresenta portfólio	QB	Vago.
Podcast	Não	Não	Não
Clipping	Não	Não	Não
Testemunhos	Não	Não	Não
Rodapé	Não	Não	Não

Tabela 64: Autoria própria. Análise de criação de MP com base na *homepage* de VS (março de 2025)

Em maio, estava disponível uma ***landingpage*** intitulada *Alpha Expirience 2.0* (Figura 137). São veículadas informações sobre aquilo que é designado por "a experiência de uma vida", com apresentação de "para quem é" o evento, o programa, uma lista do que está incluído com o acesso, destaque para o acesso limitado de 30 vagas e um "investimento *early bird"*. Está acessível a possibilidade de conexão via whatsApp e a de "garantir o meu lugar".



Figura 137: *Print screen landingpage* VS (maio de 2025)

"O *website* não é prioritário, suporta as *landing pages*."

"A diferenciação está na capacidade única de fazer ligação entre energia e estratégia; fazer uma leitura muito intuitiva, única e profunda, criar uma conexão." [37]

(Vanessa Silva)

[37] Declarações obtidas em entrevista, no dia 27 de maio de 2025.

(2) IMAGEM

(2.1) Notoriedade

Apenas se identifica presença no Instagram, desde outubro de 2017. Totaliza 6480 seguidores em maio de 2025 (Tabelas 65 e 66, Figura 138).

www.vanessasilva.pt **6480 seguidores**	https://www.instagram.com/i.am.vanessasilva/
Alphasoul Podcast	**https://open.spotify.com/show/3b2diwAM4w4kIKT4Pez7NU**

Tabela 65: Autoria própria. As casas digitais de VS (março de 2025)

VANESSA SILVA	IG Desde outubro 2017	VANESSA SILVA	https://vanessasilva.pt/alpha-experience-2-0-v2/
BIO	i.am.vanessasilva Vanessa Silva | Mentora das Alphas Mentor to Alphas who scale with high-cash months, fire & high-end dream clients. Aplique Conexão Vendendo e veja seu negócio (emoji foguetão). Link bio.site/vanessasilva.pt Comunidade ALPHASOUL® 43 membros. Promoção do evento Alpha Experience 2.0 – 2025, com link para https://vanessasilva.pt/alpha-experience/ Destaques (capa com fotos de VS): Feedbacks; Unreasonable, AE 2.0; Highly Influent; RocketsSipYear; Work w/ Us; MATRIX; AE'24; Imersão NLA (foguetão); AlphaExperience; A Revelação (chama); Exper. Cliente; Lurker; Começa Aqui; Eu, Tu & um chá; Será?; História; Quem sou?; Alphasoul Comu. Tem anúncios ativos. // Através de bio.site/vanessasilva.pt é possível aceder a um enorme manancial de informação, questionário de acesso a mentorias, podcast em inglês, etc.	BIO	Comunidade ALPHASOUL® 43 membros. Promoção do evento Alpha Experience 2.0 – 2025, com link para https://vanessasilva.pt/alpha-experience-2-0-v2/ "A one-day **lifechanging experience** & **mastermind** for massive **Life & Biz Acceleration**" O evento será a 28 de junho de 2025. Todo o cenário comunicativo surge a dourado e preto. (consultar prints)

Tabela 66: Autoria própria. A Bio VS *Instagram* (maio de 2025)

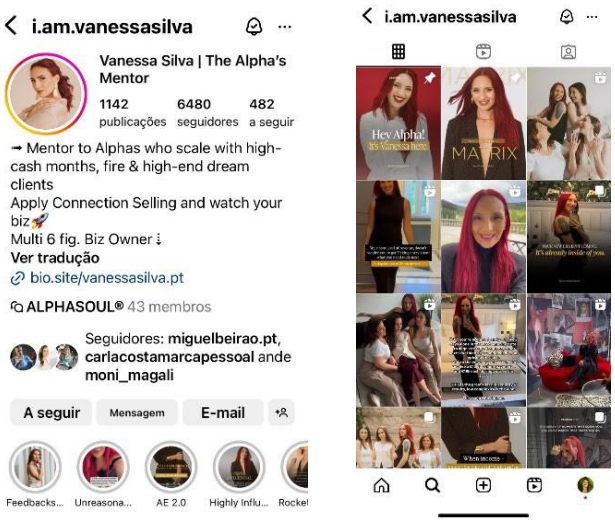


Figura 138: *Print screens Instagram* (maio de 2025)

Através do *Instagram*, é possível aceder a um **bio site** e a um **canal de subscrição**, que contava com 43 membros, ambos em inglês. (Figuras 139 e 140).

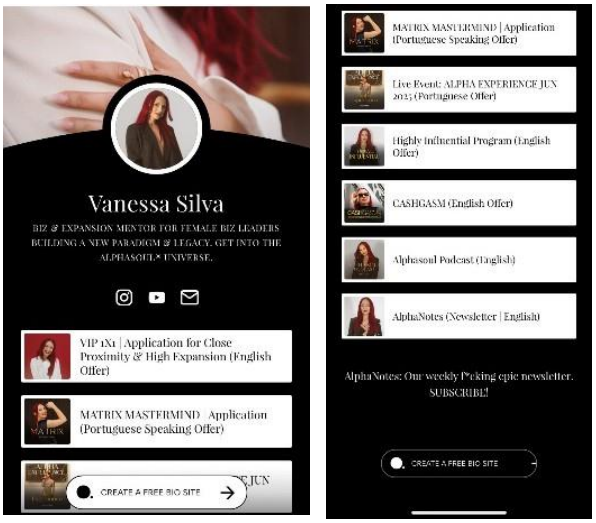


Figura 139: *Print screens Bio site* VS (maio de 2025)

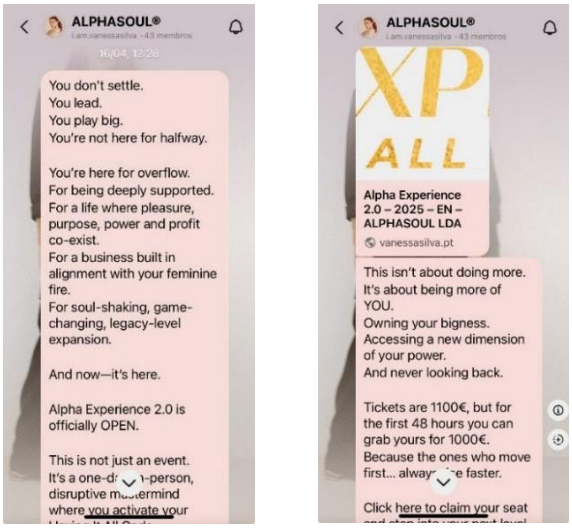


Figura 140: *Print screens canal de subscrição* VS (maio de 2025)

Contabilizam-se 40 publicações, no *Instagram*, no primeiro trimestre de 2025. Os conteúdos visam a promoção de eventos com recurso a um estilo de comunicação muito coerente, não só relativamente à MP mas também o que serve para criar conexão e venda (3 a 28 fev. Bootcamp; 16 jan. Imersão), e ainda à apresentação do *podcast ALPHASOUL* e o anúncio da gravidez. Sempre com recurso a um estilo de comunicação muito coerente, não só relativamente à MP como serve para criar conexão e venda (Tabela 67).

DIMENSÕES	IDENTIDADE	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	IMAGEM
INDICADORES			
INSTAGRAM			
Imagem . Vídeo	Layout VS em posse e a sorrir. E se FEVEREIRO fosse o mês mais incrível de sempre?	Posiciona-se como facilitadora Planeia a projeção	Reforço
Legenda	Tom formal qb. Refere-se a um perfil de mulher, que tanto pode ser VS como o das clientes.. "Things are what we make them nooooo!! As coisas são o que lhes damos significado!! E para as líderes, visionárias, as que estão aqui para literalmente partir tudo... "e se vivesses e caminhasses... "e se fizesses o embodiment da confiança "IMPACTO "Há qualquer coisa que não se explica... "Tu só sentes que ela vai partir tudooo!! "Ela viu a sua grandeza... "Ela entrou no foguetão" Se é p teu caso... comenta Bootcamp11 e vem descobrir como é bater bola com mulheres assim... MÁXIMAS!! Love you to the moon!	Posicionamento de controlo. Narrativa própria com comunicação em inglês misturada com a em português. Planeamento e venda de um evento, Bootcamp de 3 a 28 de Fevereiro.	Sucesso sexy Expansão É capaz de tudo Dinamismo e adrenalina Oportunidade
Emojis #	Coração em chamas. Chama. Foguetão.	Emoção. Alerta. Nova dimensão. Destaque da oportunidade do preço	Grande envolvimento
Subscrição . Links	N	N	N
Em números	N	NÃO	Sem comentários
Serviços e cursos	N	N	N
Clientes	N	NÃO	NÃO.
Podcast	N	N	N
Clipping	N	NÃO	NÃO
Testemunhos	N	N	Não
Contacto	N	N	N

Tabela 67: Autoria própria. Análise do *Instagram* VS (janeiro de 2025)

Sistematizamos as conclusões no que respeita ao estudo das MP Construtivistas e da CE, que consideram as análises à *homepage*, às redes sociais e a entrevista (Na Tabela 68). Em anexo estão disponíveis os documentos de suporte.

SINAIS DE IDENTIDADE	IMAGEM	GESTÃO INTENCIONAL
Destaca "sou uma Marca Pessoal, sem sombra de dúvida".	Posicionamento de muita seletividade.	Reconhecimento exato dos públicos-alvo. Admite que não têm muita concorrência porque é uma MP.
"Trazer a minha pegada, a minha identidade". O nome pessoal é sempre comunicadp com o logótipo *Alphasoul*.	Canal de subscrição para email marketing. A principal plataforma é o *Instagram. Newsletter. Podcast. Youtube* tem estado pardo. Comunidade *das Alphas*. Microcomunidades para cada uma das ofertas: *Mastermind Matrix* e *Comunidade Private*.	As referências são internacionais.
"Tocar nas pessoas num lugar mais profundo".		"O site não é um fator que dite o sucesso do meu negócio, não é uma prioridade urgente, suporta as *landingpages*. Então, poderá ficar para 2026."
Reconhecimento dos valores, da missão e visão.		Existe manual de normas gráficas.
Não se considera um produto à venda.		Existe Plano de Comunicação. Existe Plano Editorial para as redes sociais.
Uso de simbolos e de emogis, feito à medida de cada rede social.		Não existe slogan, antes frases chave "que reforçam a lógica de comunidade e de exclusividade".
"Não, não sou um produto à venda"		Não são divulgados *press-releases*.
"... ir fazendo acontecer".		Não escreve artigos; nunca deu entrevistas; nunca esteve em televisão.
		Existem rotinas de comunicação.
		Centraliza a criação de copy.
		A avaliação é constante, seja internamente seja com a equipa de *outsourcing*.

Tabela 68: Autoria própria. Sistematização de estudo VS – Marca Pessoal Construtivista e CE

"Sou uma Marca Pessoal, sem sombra de dúvida."

(Vanessa Silva) [38]

O estudo detalhado do Instagram e a transcrição da entrevista feita a VS encontram-se no Anexo C.

[38] Declaração obtida em entrevista, no dia 27 de maio de 2025.

2. A Discussão dos Resultados

Assim, em sequência da apresentação das pessoas-marca envolvidas no estudo, assumimos a discussão dos resultados, os respetivos conceitos e as conclusões concetuais a respeito da CE das MP Construtivistas – decorrentes do modelo de análise do estudo (apresentado na Figura 38 e Tabela 31).

(1) SINAIS DE IDENTIDADE

A recolha de dados evidencia a compreensão de que as MP Construtivistas: (a) ora usam terminologia semelhante e aplicam diretamente princípios de M*arketing,* com o uso de narrativas que remetem para produto, mercado, valor agregado, promessa, diferenciação ou atender às necessidades dos públicos-seguidores (tal como advogam Bendisch et al., 2013; de Chernatony et al., 2010; Keller, 2008; Khedher, 2015; Kotler e Keller, 2016; Lair et al., 2005; Machado et al., 2022; Marwick & Boyd, 2011, por exemplo); (b) ora posicionam as suas autoapresentações focadas em gerir a forma como os outros as veem, imperando o uso de palavras como impressão, reputação, pontos fortes, singularidade, imagem, autopromoção ou identidade (em linha com Bolino et al., (2016); Gorbatov et al. (2018); Machado et al., 2022; Molyneux, 2015; Parmentier et al., 2013; Schlosser et al., 2017, nomeadamente); (c) ora sugerem um misto de tangibilidade e de intangibilidade, que aproxima as MP Construtivistas de certas marcas e de organizações – referimo-nos a componentes funcionais e de auto-expressividade, mas também à representatividade, relacionamento e auto-imagem (Bartoli & Hermel, 1989; Gorbatov et al., 2018; Gruning et al., 1992; Hermel & Ramis-Pujol, 2003; Jensen, 2000; Peters, 1996; Peters & Waterman, 1982; Roberts, 2005.

No que respeita aos sinais tangíveis, todas possuem um logótipo profissional nominal, criado com recurso a técnicas de design. Comunicam a sua "fama" (Zinko e Rubin, 2015) de forma recorrente, consistente e integrada através de símbolos e de elementos icónicos – seja nas *homepages* e nas redes sociais, seja validado nas respostas obtidas. Ora se apresentam como "especialista", "primeiro", ora partilham cargos de "diretor". Há um caso que exibe uma *persona* – "mentora das Alphas" –, o que remete para existência de uma comunidade de mulheres e um registo de Comunicação misterioso e que sugere sucesso, realização, triunfo.

Afigura-se comum uma narrativa de autoapresentação com um registo de marca humana de natureza mercadológica (Philbrick & Cleveland, 2015; Thomson, 2006; Tulchinsky, 2011) que indica a capacidade e a promessa de ambicionar, alavancar, formar, inspirar, liderar, ter sucesso e, por vezes, com um registo ora meramente informativo, ora comercial e até emocional (Parmentier et al., 2013; Philbrick & Cleveland, 2015; Tulchinsky, 2011).

A Comunicação *sobre* as pessoas-marca é apresentada ora na primeira pessoa ora na terceira, ora convocando ambas. O recurso à adjetivação e à emoção é uma prática comum, intercalado com momentos de teor racional, tanto nas *homepages* como nos canais de convencimento. Refere-se a carreiras sólidas, alguns de *CEO*, de pessoas que conciliam vários papeis como os de autores de livros, formadores, consultores, mentores, sobretudo. A Comunicação é sempre centrada na pessoa-marca, com recurso a

fotografias que, por um lado, sugerem dinamismo e ação e, outras, com um pendor altamente performativo (em consonância com Lair et al., 2005; Parmentier et al., 2013; Rampersad, 2008; Walker, 2015; Wee & Brooks, 2010).

O tom da Comunicação é eminentemente encorajador, positivo e denota a intenção de gerar um certo posicionamento de líderes de opinião, porquanto são prestadores de serviços de formação, mentoria, consultoria, nomeadamente. Já no que respeita ao vestuário, é evidente que projeta os valores de cada pessoa-marca. A utilização de fotografias com um registo profissional, muitas vezes repetidas nos diversos canais analisados. A aparência é mais ou menos formal, mas sempre concordante em todos os momentos de Comunicação. Aliás, nas redes sociais, é notória a repetição de imagens em diversas publicações e o aproveitamento de certos vídeos, cujos excertos são divulgados em momentos diferentes e muitas reciclados entre plataformas.

Os *banners* são uma peça de comunicação utilizada, com *layouts* mais ou menos institucionais e de toque *casual chic* – mas sempre em harmonia com a própria MP. Imagens quase publicitárias, que tanto comunicam eventos, como veiculam mensagens de cariz inspiracional. Umas chegam a sugerir momentos memoráveis, evocar qualidades extraordinárias e excecionais, grandes feitos, em termos de habilidade, coragem ou conquista. Quase míticos. São partilhadas fotografias que comunicam poder, força, garra, requinte, acolhimento, pertença, ponderação, nomeadamente. E mais fotografias, que evidenciam cuidado e requinte, gargalhadas efusivas e de felicidade, que se associam a sentimentos de confiança, pertença, disponibilidade, simpatia e recomendação, por exemplo, e agregam valores como os de profissionalismo. É sempre evidente a intenção de equilíbrio, com composições e uma identidade visual que indiciam sucesso, realização e triunfo, ao mesmo tempo facilitam o reconhecimento. Constatamos a informação de serviços prestados nas *homepages*; as partilhas nas redes sociais evidenciam os feitos, as promessas, as conquistas e as centenas de públicos-seguidores envolvidos. A *bio* é construída com base na identidade da MP.

Foi possível verificar que (a) os benefícios funcionais baseiam-se nos atributos da pessoa-marca que fornecem uma certa "utilidade funcional" aos públicos-seguidores que estão diretamente ligados às experiências de utilização; (b) os benefícios auto-expressivos fornecem uma forma de comunicação da própria imagem; (c) os benefícios emocionais são procurados na perspetiva de que a compra ou uso da MP possam dar aos públicos-seguidores um sentimento de satisfação.

A respeito dos sinais intangíveis, confirmámos que os valores, a missão e a visão são sempre comunicados – frequentemente usando estes mesmos conceitos – e como argumentos de apresentação das MP.

Assim, os resultados observados confirmam empiricamente os conceitos teóricos e permitem confirmar:

(a) os modelos concetuais referem-se à necessidade de levar em conta um maior número de variáveis ao desenvolver programas de identidade com vista à definição de prioridades no processo de Comunicação (Berman et al., 1999; Bronn & Bronn, 2003; Cornelissen, 2008; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Holtzhausen, 2002; Marwick & Fill, 1997; Podnar & Jančič, 2006; Steyn, 2004; Stroh, 2007; Welch & Jackson, 2007; van Riel, 1995; van Riel & Balmer, 1997; Stuart, 1999);

(b) a Comunicação planificada das pessoas-marca recorre a processos de diálogo implementados por meio de sinais de identidade, que projetam a imagem e espalham os valores das MP (Balmer, 2001; Cornelissen & Elving, 2003; Dawkins & Lewis, 2003; Dowling, 1986; Grönroos, 2004; Hartley & Pickton, 1999; Hatch & Schultz, 2001; Kennedy, 1977; Lewis, 2003; McWilliams et al., 2005; Rao et al., 2004; van Riel & Balmer, 1997).

(2) IMAGEM

Os dados recolhidos evidenciam uma certa tentativa de controlo das impressões que são formadas pelos públicos-seguidores, uma espécie de veículo para a construção da imagem profissional. As pessoas-marca procuram destacar as suas realizações, receber crédito por resultados positivos, citar e associar-se a outras pessoas importantes.

Em alguns casos, a construção ocorre fora do ambiente profissional, visto que são feitas partilhas de domínios pessoais e familiares nas redes sociais. Em alguns casos, percebe-se que essa complementariedade se torna agregadora dos constituintes-chave, perceções de competência e de caráter. Por outro lado, quer são mostrados logótipos de empresas clientes, quer são partilhados dados que remetem para "números" – de anos de atividade, formações dadas, clientes envolvidos, por exemplo –, "imprensa" – com artigos de opinião, entrevistas, sobretudo –, "testemunhos", "galeria" e "contactos", por exemplo.

Verifica-se que a existência de comunidades *online* e de *podcasts* é uma prática consistente, bem como a subscrição de *newsletters*, de canais de divulgação de conteúdos gratuitos e, mesmo, pagos. Tratar-se-ão de espaços tidos como exclusivos – onde ocorrem eventos singulares –, de identidade percetiva formada a partir das perceções coletivas, que refletem a combinação complexa de características e realizações pessoais salientes, comportamento demonstrado e intenções, imagens apresentadas durante um determinado período de tempo, observadas diretamente e/ou relatadas.

Assim, os resultados observados confirmam empiricamente os conceitos teóricos e permitem confirmar:

(a) as MP porquanto enquanto capital de gestão e capacidade de persuasão, que são capazes de sinalizar aos públicos-seguidores a forma como se vêem a si próprias – as suas intenções e desejos –, através de ações que possam gerar impactos positivos (Baumeister, 1982; Ferris et al., 2003, 2005; Gowler & Legge, 1989; Pfeffer, 1992; Singh & Vinnicombe, 2000; Sosik & Jung, 2003; Tsui,
1984; Zinko et al., 2007);

(b) a relevância da interação com os públicos-seguidores – nomeadamente a Comunicação face a face revela-se essencial na transmissão dos valores das pessoas-marca, percetíveis através da visão e das ações partilhadas – e o comportamento socialmente responsável sobre temas e iniciativas estratégicos, afiguram-se elementos importantes para construir, melhorar e manter a reputação de uma MP (Balmer & Gray, 2003; Dawkins & Lewis, 2003; Dowlling, 1986; Fombrun & Shanley, 1990; Hatch & Schultz, 2001; Hillenbrand & Money, 2007; Kennedy, 1997; Lewis, 2003; McWilliams et al., 2005; Rao et al., 2004; Sarbutts, 2003; Siano et al., 2013);

(c) as pessoas-marca recorrem à criação de modelos concetuais de gestão desenvolvidos em relação à imagem (Abratt, 1989; Kennedy, 1977; Dowling, 1986);

(3) GESTÃO INTENCIONAL

Os dados recolhidos deixam patente o uso de artefactos e da Comunicação de propostas de valor, de qualidades, características e pontos fortes (tal como preconizam Brooks & Anumudu, 2016; Chen, 2013 ; Eagar & Dann, 2016; Geurin-Eagleman & Burch, 2016; Holton & Molyneux, 2017; Jones & Leverenz, 2017; Khedher, 2015; Pera et al., 2016; van der Land et al., 2016).

O planeamento tende a ser milimétrico, porquanto obedece a diretrizes definidas em Planos de Comu-nicação das MP Construtivistas. Assim, em linha com a ideia de ação, verificámos uma série de fases se-quenciais de *input*, *troughput* e *output*: análise e preparação da Comunicação; execução, expressão, moni-torização e avaliação das formas de Comunicação. Desta feita, a estratégia é o plano de ações que origina a essência e orienta com vista a um padrão de decisões sobre a atuação comunicativa das pessoas-marca (tal como defendem Brennan & Mattice, 2014; Khedher, 2015; Molares-Cardoso, 2017; Molares-Cardoso et al., 2019; Philbrick & Cleveland, 2015; Rampersad, 2008). De facto, com a realização das entrevistas, foi-nos possível confirmar a existência de Planos que criados de acordo com as dimensões estratégica, instrumental e operacional da Comunicação das MP.

Aqui chegados, os resultados observados confirmam empiricamente os conceitos teóricos e permitem confirmar uma coletânea de pressupostos para aferir o porquê e o como as pessoas se envolvem intencionalmente em atividades de MP (em linha com Amoako & Okpattah, 2018; Brems et al., 2016; Bridgen, 2011; Bruns, 2012; Gorbatov et al., 2018; Green, 2016; Hanusch & Bruns, 2017; Harris & Rae, 2011; Hedman, 2017; Holton & Molyneux, 2017; Khedher, 2015; López-Meri & Casero-Ripolles, 2017; Lorgnier & O'Rourke, 2011; Molyneux, 2015; Ottovordemgentschenfelde, 2017; Pihl, 2013; Schultz & Shef-fer, 2012; Sturdy & Wright, 2008; Vallas & Christin, 2018; Zinko & Rubin, 2015).

Assim, apurámos como principais motivações pessoais, a necessidade de reputação pessoal positiva, de autoestima, de

pertença e até o desejo por recompensas; também certas características pessoais, como sejam os atributos e valores, competências digitais e criativas superiores. Ora, algumas pessoas são capazes de descobrir os seus próprios pontos de diferenciação competitiva e de os transformar criativamente em narrativas e imagens convincentes, ao mesmo tempo que o fazem de forma estratégica e socialmente ade-quada, pelo que têm maiores probabilidades de sucesso profissional e pessoal. Os capitais culturais e sociais determinam o esforço necessário e a eficácia do processo. No que respeita às motivações funcionais, veri-ficámos que os requisitos das MP são relacionados com as expectativas de funções, profissões e de setores específicos como sejam os da consultadoria, mentoria e do marketing digital. E no que se refere aos modelos previstos na literatura revista a respeito das MP, a análise dos resultados confirma cinco processos principais envolvidos: autoconsciência, análise e posicionamento de necessidades, construção de arquitetura da MP, autorreflexão e *feedback*, criação de sentido (tal como Brooks & Anumudu, 2016; Chen, 2013; Gander, 2014; Gorbatov et al., 2018).

Os dados obtidos nas entrevistas realizadas às pessoas-marca permitem as seguintes conclusões.

A autoconsciência, a introspeção e as habilidades críticas são fundamentais para a criação dos sinais de identidade das MP Construtivistas. Consideram, portanto, a combinação de autoidentidade, valores e crenças pessoais, autoimagem e de objetivos pessoais. Segundo os dados recolhidos, a autodescoberta é a primeira tarefa mais comum de MP, ou seja, a etapa inicial do processo de MP (o que confirma Cederberg, 2017; García Montero et al., 2014; Kucharska, 2017; Lorgnier & O'Rourke, 2011; Philbrick & Cleveland, 2015).

O posicionamento atende para os públicos-seguidores – focando apenas nas suas necessidades–, e para o desenvimento dos pontos fortes pessoais; pelo que se constata um *mix* entre consenso através do envolvimento na autorreflexão em relação aos públicos-seguidores e aos concorrentes, procurando a aplica-bilidade de conceitos de Marketing às MP, não só em termos de foco nos públicos-seguidores mas também nas escolhas da estratégia de posicionamento. A necessidade de singularidade e de diferenciação das MP Construtivistas é destacada; as estratégias podem ser específicas para vários campos e funções, logo, a especialização, a revelação de pistas publicamente visíveis e a busca de interação com os públicos-seguido-res são estratégias-chave que potenciam a gestão de impressões através de uma combinação entre o online e o offline – (em consonância com Cederberg, 2017; Chen, 2013; Gander, 2014; Khedher, 2015; Labrecque et al., 2011; Parmentier & Fischer; 2012; Shepherd, 2005).

A construção de arquitetura das MP Construtivistas sugere a imagem profissional desejada e a imagem profissional percebida, que compreendem dois elementos principais: a Identidade idealizada, con-cetualizado a partir da forma como as pessoas-marca se percebem de acordo com valores e necessidades internas; a Identidade desejada, como a forma como idealizam ser percebidas pelos públicos-seguidores (tal como Aaker, 1997; Alvesson et al., 2008; Cederberg, 2017; Gandini, 2016; Gorbatov et al., 2018; Ibarra & Petriglieri, 2010; Keller, 1993; Manai & Holmlund, 2015; McCall & Simmons, 1978; Roberts, 2005; Sve-ningsson & Alvesson, 2003). A criação de uma MP Construtivista afigura-se, portanto, semelhante a jogos de identidade, sujeitos à elaboração e ao julgamento provisório de possíveis Eus imaturos, porque sujeitos a processos constantes de melhoria.

A autorreflexão e o *feedback* são descritos pelas pessoas-marca como processos que permitem garantir relevância, força

e competitividade; materializados em monitorizações e na obtenção de informa-ções e de avaliações constantes, encorajam as MP Construtivistas a envolver-se em autoverificações siste-máticas (em linha com Eagar & Dann, 2016; Gioia et al., 2014; Holton e Molyneux, 2017; Khedher, 2015; Labrecque et al., 2011; Wee & Brooks, 2010).

A criação de sentido é associada à construção das identidades profissionais e como consequência natural dos avanços tecnológicos; as pessoas-marca evidenciam que os seus propósitos são os de construir uma identidade que associe emoções e perceções específicas junto dos públicos-seguidores e, ao mesmo tempo, permita gerir essas perceções com sucesso. Dito por outras palavras, as MP Construtivistas dão sentido ao seu ambiente através da identidade, a coleção de significados que atribuem a si próprias e os atribuídos pelos públicos-seguidores, a carreira inteligente coloca sobre as pessoas o ônus de dar sentido a esses significados. Daqui decorre que a criação eficaz de sentido, a busca de *feedback*, a autorreflexão e uma maior autoconsciência levam à minimização da lacuna entre o Eu desejado e a identidade percebida (como consta na literatura em Brooks & Anumudu, 2016; Cederberg, 2017; Gecas, 1982; Gioia et al., 2014; Gorbatov et al., 2018; Walsh & Gordon, 2008).

Consequentemente à análise das respostas, também, se evidencia que os resultados das MP Cons-trutivistas são multifacetados e não lineares, sendo de mencionar a importância da motivação profissional e bem como uma coletânea de medidas tangíveis e intangíveis da eficácia, que sistematizamos em três categorias: individuais (intrínsecos e extrínsecos) e organizacionais.

Ora se trata do desenvolvimento de maior reflexividade na tentativa de posicionar a auto-identidade no ambiente social ora, por outro lado, de motivação, credibilidade, influência, auto-realização e novas habilidades de autopromoção. Porque as MP Construtivistas potenciam mais momentos de autoavaliação, decorrem mais evidências de autoestima e de autoeficácia (Chen et al. 2004; Edmiston, 2014; Gandini, 2016; Gorbatov et al., 2018; Khédher, 2015; Labrecque et al., 2011; Rangarajan et al., 2017; Ward & Yates, 2013). Relativa-mente às medidas extrínsecos, pudemos confirmar que denotam a promoção da carreira profissional e são potenciadoras de criação de algum tipo de capital social – poder e influência (Hanusch & Bruns, 2017; Ward & Yates, 2013; Zinko & Rubin, 2015), visibilidade aprimorada (Jaring & Back, 2017; Lee & Cavanaugh, 2016) ou prestígio (Milovanović et al., 2015); diferenciação como um resultado que poderia permitir uma conexão com o público-alvo (Brems et al., 2016), promoção de tratamento preferencial face aos que competem pelos mesmos recursos (Parmentier et al., 2013); resultados monetários, (Hearn, 2008, p. 198).

As categorias organizacionais orientam para a ligação das MP Construtivistas ao desempenho unipessoal: (a) previsibilidade quanto ao comportamento; (b) beneficio de reconhecimento; (c) sinalização organizacional. Os dados confirmam que se aplica não apenas a *CEOs* mas também a consultores, formadores, mentores e professores (em linha com Chen & Chung, 2016; Kucharska & D□browski, 2016; Malhotra & Malhotra, 2016; Neale et al., 2008; Sturdy & Wright, 2008; Vosloban, 2012; Zinko & Rubin, 2015).

Assim, resulta que a CE das MP Construtivistas, quando bem desenvolvida, melhora a acessibilidade, as avaliações, as imagens relacionadas e, mesmo, o valor financeiro das suas organizações unipessoais. Portanto, o capital comunicacional é associado às conexões, qualidade, notoriedade e lealdade que os públicos-seguidores atribuem e que acabam por constituir verdadeiros ativos financeiros.

No que se refere aos elementos tangíveis e visuais, pudemos confirmar a existência de nomes distintivos – os nomes

próprios –, logótipos, simbolos, slogans, marcas registadas, valores funcionais, a entrega de serviços e de produtos. No que respeita aos elementos intangíveis, comprovámos a existência de identidades e de personalidades das MP, posicionamentos definidos, partilha de sonos, comunicação de marca, o valor simbólico, a identificação das pessoas-marca por parte dos públicos-seguidores, a noção de autoimagem, a existência de conexões, de estima, relevância e até de familiaridade com os clientes (Aaker, 1997; Bailey & Schecher, 1994; Biggar & Selame, 1992; de Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1997; Faquhar, 1989; Grossman, 1994; Hanby, 1999; Hankinson, 2004; Kapferer, 1992; Keller, 1993, 1999, 2008; Kotler, 1997; O'Malley, 1991; Ruão, 2000; Simon & Sullivan, 1993; Stobart, 1994). As pessoas-marca procuram criar identidades alargadas e verdadeiramente sociais; desenvolvem diferenciação e comunicam posicionamento através da arquitetura entre CH e CE; são observadas como uma espécie de encarnações simbólicas emocionais e representacionais – que evidenciam mutações constantes –, de informações relacionadas com produtos, serviços e eventos, nomeadamente.

Ora, com vista à criação de espaços de cidadania e domínios por excelência das trocas simbólicas, incentivam a prática constante de processos recíprocos, nos canais de comunicação com múltiplas ligações diretas aos públicos-seguidores e por meio das quais estes têm acesso às promessas, sensações e sentimentos com o livre arbítrio de as seguir, verificar, adorar, recomendar e comprar ou ignorar (Bendisch et al. 2007; Capriotti, 2009; Cederberg, 2017; Clifton et al., 2010; Crescitelli & Figueiredo, 2009; Gecas, 1982; Goffman, 1956; Gioia et al., 2014; Gorbatov et al., 2018; Hankinson, 2004; Herrmann & Huber, 2000; Holton & Molyneux, 2017; Kapferer, 1997; Kotler & Keller, 2006; Leitão et al., 2014; Manai & Holmlund, 2015; Martins, 2006; McNally & Mead, 1934; Speak, 2011; Neumeier, 2006; Olins, 2003; Poiesz, 1989; Ribeiro, 2009; Smolarek & Dziendziora, 2002; Walsh & Gordon, 2008; Yurchisin et al. 2005). Em linha, e igualmente face ao que acontece nos domínios das marcas, a imagem das pessoas- marca resulta combinação refelexiva de conhecimentos, crenças e atributos não relacionados com os produtos, serviços e eventos (Aaker, 1996; Khedher, 2015; Keller, 1993; Wee & Brooks, 2010; da qual resulta uma imagem mental – pensamentos, sentimentos e perceções – como reflexo da associação na memória dos públicos-seguidores. Assim, no que respeita aos processos de auto-marca, evidenciam entusiasmo extremo, competência, robustez e sofisticação. Supomos que a sinceridade seja também uma imagem de marca, visto que há congruência temporal e espacial, entre os conteúdos divulgados em todas as plataformas analisadas online e, por via destas, nas dinâmicas offline (Aaker, 1996; Ammeter et al., 2002; Birnie & Horvath, 2002; Hall et al, 2004; Hogan et al., 1994; Markus & Nurius, 1986; Kapferer, 1997; Kozinets, 1997; Kozinets, 2002; Varey, 2002).

Verificámos processos constantes de autoconsciência, autoestima, autoeficácia, autorealização, autopromoção e autoavaliação. Os mecanismos de procura de criação de sentido, conexões e de feedback são evidentes, assim como os de promoção da carreira profissional. A busca de criação de capital social é latente, referimo-nos a poder e influência, visibilidade aprimorada, prestígio diferenciação e monetização – a função do *self* das MP Construtivistas é a de produzir valor cultural e, potencialmente, lucro material (Brems et al., 2016; Chen et al., 2004; Deuze, 2011; Edmiston, 2014; Gandini, 2016; Gorbatov et al., 2018; Hanusch & Bruns, 2017; Hearn, 2008; Hernez-Broome, et al., 2007; Holton & Molyneux, 2017; Jaring & Back, 2017; Lee & Cavanaugh, 2016; Milovanović et al., 2015; Parmentier et al., 2013; Pera et al., 2016; Proost et al., 2010; Smolarek & Dziendziora, 2022; Velásquez et al., 2017; Ward & Yates, 2013; Zinko & Rubin, 2015). De tal forma que as pessoas-marca entrevistadas se reconhecem como fontes de informação, de conhecimento, de entretenimento e meios de Comunicação

(Machado et al, 2022). Em consonância, concebemos as medidas de personalidade das MP Construtivistas como um conjunto de dimensões que ajudam as pessoas-marca a se exprimir e a criar as suas próprias identidades. A personalidade caracteriza a auto-expressão e a capacidade simbólica e funcional, que lhes permitem ser percecionadas como uma espécie de *marcas próprias* com características e atributos pessoais e únicos (Bendisch et al. 2007; Evans et al. 2009; Heding et al, 2009; Keller, 1993; Shaker & Hafiz, 2014).

2.1. Evidências e Avanços Teóricos: A Eficácia da Comunicação Estratégica na Gestão de Organizações Unipessoais

As pessoas-marca conseguem crescer nos seus domínios em nome próprio por via da CE e, até, obter resultados nos momentos em que uma certa projeção alienada se coisifica, nos quais se concre-tizam as próprias metamorfoses das pessoas-marca. Quando em ambientes online, comprova-se a inevita-bilidade das MP (Cederberg, 2017; Chen, 2013; Gander, 2014; Khedher, 2015; Labrecque et al., 2011; Parmentier & Fischer; 2012; Shepherd, 2005). Por isso, a gestão de pessoas-marca é transversal, continua a evoluir para segmentos por nicho (Arai, et al., 2013; Bandinelli & Arvidsson 2013; Duffy & Hund, 2015; Erz & Christensen, 2018; Gandini, 2016; Marwick, 2013) e continua a estender-se a profissionais com carreiras não lineares – protenanas (Gujarathi & Kulkami 2018; Hall & Moss, 1998).

Também se consubstancia o conceito de MP Construtivistas de *CEOs.* Guardião, construtor de visão que dá motivação, coordena análises e determina a direção que a organização deve seguir. Também nos referimos aos traços de personalidade individualizados, valores, competência e ética de liderança, que efectivamente diferenciam, orientam as decisões e, até, permitem influenciar a cultura interna e externamente. Não só os valores pessoais e profissionais influenciam a voz do CEO e são determinantes para moldar a perceção dos públicos-seguidores, mas também as capacidades tradicionais de gestão, de coordenação de comportamentos dentro de modelos consistentes de CE e de inovação (Alsop, 2004; Ammeter et al., 2002; Arruda, 2004; Atalay, 2013; Bendisch et al., 2013; Chen & Chung, 2016; Fetscherin, 2015; Hall et al, 2004; Hambrick & Fukutomi, 1991; Hamel & Parahalad, 1996; Hart & Quinn, 1993; Hochwarter et al., 2007; Hogan et al., 1994; House, 1999; Ko, 2007; Liberatore & Titus, 1990; McCracken, 1989; McNally & Speak, 2011; Miller & Droge, 1986; Nolan, 2015; Ranft et al., 2006; Reinganum, 1985; Resnick et al. 2016; Roffer, 2001; Schein, 1992; Smolarek & Dziendziora, 2022; Tekin, 2007; Thomas, 1988; Turk et al., 2012; Whang, 2002; Wang et al., 2011; Zinco et al., 2012).

Em linha, constatamos empiricamente a existência do *CEO* pessoa-marca-*taskmaster*, que antevê, analisa, motiva, gere, lidera – decide em equipa. Ao mesmo tempo que é o cérebro estratega, é a voz e o rosto que sistematiza e fixa a visão fruto das suas rotinas e habilidades comunicacionais poderosas.

Fortemente inspirados em Ruão, 2016 (pp. 43-44), estudámos as MP Construtivistas como organizações unipessoais, atores sociais que agem para se autopromover – aos seus serviços, produtos, causas, familiares, movimentos sociais a que se associam, através de ações intencionais. Constituem atividades de CE das pessoas-marca, isto é, atividades de Comunicação intencionais e orientadas para atingir a missão organizacional das MP Construtivistas: a identificação de públicos-seguidores, a definição de objetivos estratégicos, o planeamento milimétrico, a implementação controlada e a avaliação regular da Comunicação.

Observa-se uma lacuna no que respeita à RS. Embora a teoria preconize que a Comunicação de RS pode humanizar e legitimar a Marca, os dados evidenciam que a eco-performatividade das MP Construtivistas é ainda incipiente, focando-se mais na promoção de serviços e eventos do que em benefícios sociais efetivos. Na prática, estamos a referir-nos à CO numa perspetiva unipessoal e estratégica das pessoas-marca – que se configura-como uma página em branco. Reconhecemos que outras MP possam estar empenhadas com alma, doutrina, equilibrio, ética, integridade, melhoria contínua, transparência, valor-equilíbrio e visão social na tripla função como criadoras, mediadoras e federadoras de RS, junto dos públicos-seguidores.

Referimo-nos a uma estratégia holística e sustentável – que resulte da e na vontade das MP Construtivistas –, transversal e que perpasse a estratégia, a gestão, os programas e práticas de Comunicação. Que privilegie a dimensão ecosocial da Comunicação, como consequência de ações numa ótica de ganhos a longo prazo, designadamente ao nível da representação pública da sustentabilidade, do *washing* comunicacional e da eco-performatividade das pessoas-marca. Estamos a subscrever (Adamkiewicz et al., 2022; Andrews, 1973; Argenti, 2007; Balonas, 2014; Baran & Sweezy, 1967; Carroll, 1979, 1981; Carroll & Buchholtz, 2006; Davis & Blomstrom, 1975; Dunn & Harness, 2018; Epstein, 1987; Falkmeinerm 2014; Fombrun & Shanley, 1990; Forliano et al., 2025; Gómez-Carrasco et al., 2021; Gonçalves, 2013; Hallahan, 2004, 2007; Kaysen, 1957; Leandro & Rebelo, 2011; Leandro & Silva, 2024; Lindgreen & Swaen, 2010; L'Étang et al., 2011; Maignan & Farrell, 2004; McGuire, 1963; McWilliams et al., 2005; Morsing, 2006; Morsing & Schultz, 2006; Oepen, 2006; Rodrigues et al., 2009; Ruão & Kunsch, 2014; Sarbutts, 2003; Siano et al., 2013; Tragtenberg, 1992, 2005; Waddock & Googins, 2011; Wang & Huang, 2018; Wilkins et al., 2014; Yu-Shan et al., 2022) um certo compromisso e posicionamento efetivos das MP Construtivistas com a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada, a evidenciar um imperativo de transparência e de gestão integradas identidade, conteúdos e de mensagens, com vista à consistência e à integração tendencialmente de formas mais plenas.

Pela sua importância vital, entendemos que importa analisar esta problemática atendendo à Comunicação de ações socialmente assente nos seguintes pilares concetuais: (1) planeamento; (2) posicionamento no mercado e acompanhamento de tendências; (3) transparência no acesso à informação; (4) incentivo às boas práticas de RS; (5) ganho em notoriedade. Advogamos que se trata de uma teoria passível de melhorar a reputação das MP Construtivistas, ao mesmo tempo positiva para os públicos-seguidores e para a sociedade, que tomam conhecimento e se envolvem.

Na prática, preconizamos a ideia de fazer melhor e depois comunicar: (1) a criação de diálogos reais e contínuos com os públicos-seguidores, por forma a atender e a integrar as suas expetativas, necessidades e questões na estratégia das MP Construtivistas; (2) a minimização de Comunicação hiperbólica e festiva; (3) o suporte em ações reais e concretas, dentro de práticas continuadas; (4) a implementação, medição e a comunicação de resultados, seja em relatórios de RS mas também, por exemplo, em *homepages*, *podcasts*, *reels,* infográficos, *ebooks*. E, assim, reiteramos a certeza de que a Comunicação de RS tem a capacidade de legitimar as ações comunicativas e de humanizar, porquanto seja devidamente alinhada com a identidade, a cultura e a missão das pessoas-marca.

Aqui chegados, é possível entregar processos e práticas de CE que consubstanciam um sistema mediático próprio de MP Construtivistas – pessoas-marca unipessoais –, cujos pilares são a definição da estratégia e posicionamento, através das propostas de valor e pontos fortes; o planeamento das ações de comunicação, através de contacto, proposta e argumentos; a implementação, com vista à estabilização; a avaliação periódica e os ajustes detalhados. Ao mesmo tempo, como maiores forças e novidades, as de trazer o estudo das MP para a pesquisa em CC e CH, permitindo olhar a partir da prisma da CE.

Assim, as conclusões da discussão de resultados, permitem evidências sobre a intencionalidade estratégica das pessoas-marca, constitutiva da gestão, que remete para os modelos de CE e o pensamento estratégico, perfil de ação comunicativa e a criação de uma base favorável para relacionamentos (Gomes & Ruão, 2024; Hallahan et al., 2007; Ruão, 2020; Steyn, 2004; van Riel, 1995). E, também, a existência de comunicações planificadas, controladas, mensagens interativas, sinais planificados e cronometrados que iniciam e mantêm vivo um processo de diálogo (Bronn & Bronn, 2003; Gomes & Ruão, 2024; Gronroos, 2004; Podnar & Jancic, 2006; Siano et al., 2013; Ruão, 2020).

A análise dos dados obtidos, confirma as MP Construtivistas como pessoas que se constroem para si próprias, que se orientam umas para as outras, levando a momentos de consenso, infinitamente renegociados - as interações continuam a ser, sobretduo, sustentadas nas formas como os significados são continuamente criados e desenvolvidos, em processos contínuos de conversas (Ashcraft et al., 2009; Berger&Luckman, 1966; Burleson & Bodie, 2008; Lindlof, 2008; Schoeneborn & Blaschke, 2014; Taylor & Van Every, 2000; Van Ruler, 2018). Mas, ao concebermos os processos virtuais que ocorrem ao nível das interpretações feitas por pessoas-marca e públicos-seguidores, temos de assumir que influenciam os significados dados às mensagens e, consequentemente, os efeitos. Vistos através desta lente (Van Ruler, 2018), os atores não estão necessariamente relacionados ou próximos. Assim, mais do que a forma como uma pessoa em particular entende uma Comunicação, releva a forma como uma Comunicação subsequente interpreta a Comunicação precedente, à qual está ligada. Pelo que, apenas um evento comunicativo pode determinar a forma particular como o evento comunicativo imediatamente precedente é entendido.

Nas organizações unipessoais estudadas, pudemos confirmar a prática de ações objetivas, mas também a intenção de relações socialmente construídas, preconceitos e normas. Ao mesmo tempo, a reputação dá às pessoas-marca a oportunidade de comunicar intenções e crenças através de ações – o que se lhes afigura serem vistas, ouvidas, gostadas e odiadas, comentadas, partilhadas, subscritas. Tal facto, motiva-as a focarem-se nas características pelas quais desejam ser conhecidas – e a destacar-se pelos desempenhos comunicados –, em número e segundos de visualizações, seguidores, nomeadamente (Carroll et al., 2003; Ferris et al., 2003; Spence, 1974). Assim, e no que respeita à gestao do capital e à capacidade de persuasão e à reputação, estabelecemos uma ligação com as MP Construtivistas na medida em que agem intencionalmente para serem percebidas de forma positiva, inovadora, com sucesso (Ammeter et al., 2002; Baumeister, 1982; Emler, 1984; Ferris & Judge, 1991; Ferris et al., 2003, 2005; Gowler & Legge, 1989; Meindl, 1995; Meindl et al., 1985; Pfeffer, 1992; Singh & Vinnicombe, 2000; Sosik & Jung, 2003; Tsui, 1984; Zinko et al., 2007, 2012). Referimo-nos a processos de acessibilidade, integridade e de mentoria, veiculados dentro das comunidades de públicos-seguidores e que tendem a ligar as pessoas-marca a identidades sociais específicas Em linha, validamos que os comportamentos comunicacionais das pessoas-marca levam a pistas informativas que influenciam a sensação, a perceção, a avaliação contextual e as atribuições de liderança – seja através das informações sobre, publicadas nas homepages, ou das bios criadas para as redes sociais e, ainda, dos conteúdos distribuídos nos canais de convencimento (Ferris et al., 2003; Dodge & Coie, 1987; Green & Mitchell, 1979; Haviland, 1977; Levin & Arluke, 1987; Salancik & Pfeffer, 1978; Tsui, 1984; Zinco et al., 2007, 2012).

Sob o prisma da Comunicação relacional e da pluralidade das comunicações – num registo de co-
-participação (que decorre do desenvolvimento e da relação das pessoas-marca com o meio, da seletividade e da valorização, da coerência interna, da hermenêutica narrativa, da intencionalidade e da agencialidade), reconhecemos a tentativa de integração epistemológica que nos permita enquadrar o melhor de dois mundos (Pérez, 2001, 2012). Referimo-nos ao mundo das estratégias e do controlo e, por outro lado, ao da colaboração e dos signos, de uma *nova* pessoa comunicadora - as pessoas-marca –, semiologicamente definida: atendendo às características, sinais e artefactos de comunicação permanentemente observados, mas também ao contexto geral, nomeadamente.

Enquanto organizações unipessoais, as MP Construtivistas beneficiam da implementação de campanhas e de práticas de RP em nome próprio. Ora, ao incorporarmos a RP e o conceito de excelência nas práticas de Comunicação das MP Construtivistas, foi possível constatar que certas pessoas-marca apresentam características de Comunicação que concorrem para a excelência das suas *performances*: planos de CE, *skills*, estrutura e *staff*, valores partilhados. A ideia *hard is soft* aplica-se às MP Construtivistas, porquanto a obtenção de resultados *hard* implica a consideração do lado *soft* da organização unipessoal (Bartoli & Hermel, 1989; Bleicher, 1994; Grunig & Hunt, 1984; Gruning et al., 1992; Hermel & Ramis-Pujol, 2003; Hiley, 2000; Molares-Cardoso et al., 2020; Jensen, 2000; McQuail & Windahl, 1993; Peters, 1996; Peters & Waterman, 1982; Rogers & Schoemaker, 1973; Rogers & Storey, 1987).

Assim, foi possível confirmar que os diferentes objetivos de uma campanha de MP ora são ordenados hierarquicamente e sequencialmente ora de acordo com as fases de processos de inovação-ação. Assim, referimo-nos, às chamadas de atenção, à intenção de influenciar atitudes e comportamentos dos públicos-seguidores; ora ao processo de partilha de conhecimento, intenção de persuasão, tomada de decisão e confirmação – respetivamente, por exemplo. Já no que respeita aos lugares de mudança e de benefíco das campanhas de RP das MP Construtivistas, é possível considerar a possibilidade de procurar mudanças dos grupos de públicos-seguidores como forma de levar a mudanças pessoais - ainda que não tenhamos orien-tado cientificamente o estudo. A existência de comunidades, de canais de divulgação e de *podcasts* valida esta ideia. Ao mesmo tempo, verifica-se que diversas pessoas-marca desenvolvem campanhas publicitárias – como sejam a promoção de publicações e de anúncios nas redes sociais –,cujos objetivos prioritários são sobretudo os de divulgar eventos e promover serviços. Não observámos nenhuma comunicação, nem ne-nhuma pista, que façam sequer supor que as MP Construtivistas estão comprometidas e a incentivar bene-fícios sociais.

Relativamente às campanhas de publicidade das MP Construtivistas – com uma fonte pessoal e organizada – , foi confirmado que são guiadas e controladas por múltiplos objetivos, definidos muito clara-mente; são direcionadas a públicos-seguidores previamente segmentados; são de carácter público, impli-cando o uso de vários média e mensagens; são controlados métodos e ajustados os efeitos pretendidos. Tendencialmente, tratam-se de atividades institucionalizadas, conforme as normas estabelecidas, assinala-das como tal junto dos públicos-seguidores (McQuail & Windahl, 1993; Nowak & Wärneryd, 1985; Rogers & Schoemaker; 1973; Rogers & Storey, 1987).

Assim, conceituamos a definição da CE das MP Construtivistas como um processo de gestão ágil que prioriza o dinamismo dos palcos de significados, em *loop*. Referimo-nos a processos em desenvolvi-mento contínuo de estratégias, que consideram as dimensões de apresentação, promoção, negociação e de realização, bem como as de construção e de reconstrução das decisões estratégicas (Bartoli & Hermel, 1989; D'Aveni, 1995; Grunig & Hunt, 1984; Gruning et al., 1992; Hermel & Ramis-Pujol, 2003; Hiley, 2000; Jensen, 2000; Peters, 1987, 1996; Peters & Waterman, 1982). Daqui decorre a perceção das *MP Construtivistas excelentes* pela força da inovação, das habilidades para a mudança e da liderança, capazes de evidenciar os valores e as ações. Para as pessoas-marca que almejam a excelência, combinada com inten-sidade e simplicidade, subscrevem-se os atributos de autonomia e empreendedorismo; gestão prática e orientada para os valores; inovação; orientação dinâmica para a ação; primazia para os públicos-seguidores; produtividade através das pessoas, com equipas reduzidas. Mas, sobretudo, a ideia de excelência das pes-soas-marca como uma permanente questão em aberto.

No que respeita aos recursos de Comunicação específicos das pessoas-marca, estamos perante:

(a) a expressão das capacidades específicas, pontos fortes, valores centrais e/ou referências históricas relevantes; está enraizada no conceito de identidade e facilita o reconhecimento pelos públicos-seguidores; apoia a criação e manutenção de vantagens competitivas; resulta de decisões estratégicas; tem implicações de longo prazo (Siano et al., 2013);

(b) o recurso a palavras-chave básicas e pontos de partida comuns (van Riel, 1995; van Riel e Fombrun, 2007), o que motiva mensagens curtas distintivas – *slogans* e *taglines* – (van Riel e Fombrun, 2007); mensagens temáticas (Cornelissen, 2008); mantras de marca (Keller, 1999);

(c) a utilização de mecanismos participativos de diálogo interativo, com vista estabelecer regras de processos comuns (Christensen et al., 2008); a incentivar momentos contínuos de escuta e diálogo com os públicos-seguidores (Schultz & Kitchen 2004);

(d) a exibição de símbolos, *hastags*, *emojis*, como sejam elementos de identidade visual corporativa (manual de identidade gráfica) e *jingles* corporativos (Birkigt & Stadler, 1986; Ollins, 1989; van Riel, 1995); utiliza regras/ heurísticas de gestão, de expressão da marca e de conduta e ética (Balmer & Gray, 2003; Schwartz, 2001; Tilley, 1999);

(e) a criação e a edição de histórias próprias e únicas - ora num registo organizacional ora intimista e familiar -, um certo esforço para se descreverem e uma pressão dialética entre a necessidade de se expor para se autopromover e a necessidade de controlar o próprio conteúdo e os limites pessoais (Chaimae & Ghourdou, 2024; Di Felice, 2009; Eagar & Dann, 2016; Gioia et al., 2014; Labrecque et al. (2011); Sagliocco & Buccino, 2020; Siano et al., 2013);

(f) o recurso a métodos e técnicas de medição e de avaliação da Comunicação.

No que respeita aos recursos de Comunicação não específicos das pessoas-marca, adquiridos no mercado e com implicações de curto prazo (Schultz & Kitchen, 2004; Siano et al., 2013; Varey & White, 2000), estamos perante a criação de média especificos, com especial evidência para os *podcasts*, os canais de divulgação e os *linktrees*, no Instagram:

(a) plataformas para criar conteúdos, desenvolver conversas, oportunidades para incorporar comentários de clientes sobre o atendimento, estimular a criação de novos recursos de comunicação, possibilidade de cunhar novas palavras-chave;

(b) incentivam a integração das comunicações planificadas e não planificadas;

(c) potenciam o ajuste das respostas aos desafios e mudanças contínuos;

(d) dão relevo e importância ao papel desempenhado pelos públicos-seguidores;

(e) tendem a suscitar o engajamento e a busca ativa de informações;

(f) concorrem para a criação de novos fluxos de comunicação;

(g) procuram potenciar diálogos contínuos que suscitem dependência de intercâmbio de unificação;

(h) almejam fornecer o equilíbrio necessário entre inovação e estabilidade, dentro de comunidades de públicos-seguidores.

Os dados agora discutidos, confirmam a evidência de práticas de CE por parte das MP Construtivistas, mas também têm a importância de refinar e de a problematizar por meio de uma diversidade de ações de planeamento, coordenação e implementação de recursos e de avaliação (Ansoff, 1965; Andrews, 1973; Barney, 1986, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Chandler, 1962; Cornelissen, 2008; Hofer & Schendel, 1978; Lippman & Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984; van Riel, 1995).

E, uma vez confirmados empiricamente, estes resultados permitem propor uma linha de pensamento que postula os recursos estratégicos das pessoas-marca como valiosos, raros, duráveis, imperfeitamente substituíveis e imitáveis; enraizados em padrões de CE que tendem a assegurar vantagens duradouras, porquanto são revestidos de complexidade social e, mesmo, de ambiguidade causal (Argenti et al., 2005; Argenti, 2007; Reed & DeFilippi, 1990). Consequentemente, advogamos a intenção estratégica de Comunicação das MP Constrtutivistas como uma decisão dual, que envolve a estrutura concetual baseada nos recursos de Comunicação e nas decisões sobre como os usar (v. Balmer & Gray, 2003; Birkigt & Stadler, 1986; Christensen et al., 2008; Cornelissen, 2008; Keller, 1993; 1999; Ollins, 1989; Siano et al., 2013; Schultz & Kitchen 2004; Schwartz, 2001; Tilley, 1999; van Riel, 1995; van Riel e Fombrun, 2007; Varey & White, 2000; Schultz, 2001).

As pessoas-marca adotam posições proativas de divulgação omnidirecional e, frequentemente, a passagem da privacidade à exposição e à promoção comunicacional vendável e descartável (Adut, 2012; Augé, 1994; Baitello Jr. 2005; Bastide, 1960; Benjamin, 1983; Bourdieu, 1980; Cadima, 2010; Castells, 2007, 2009, 2013; Celka, 2010; Certeau, 1980; Chen&Chung, 2016; Contrera, 2003; Covaleski, 2010; Cyrulnik, 1995; Cuche, 2006; Da Cunha, 2015; Dias, 2001; Di Felice et. al, 2010; Deleuze, 1983; Esteves, 2008; Fournier & Avery, 2011; Guattari, 1989; Hawkins & Pingree, 1983; Hearn, 2008; Heidegger, 2005; Hepp, 2020; Honneth, 1991; Perniola, 1995; Kottler, 1998; Kotler&Keller, 2006; Lopes, 2023; Maffesoli, 2010; McNally&Speak, 2002; Rogers & Dearing, 1987; Romano, 1993, 1998; Sartori, 2021; Schnapper, 1974; Schiller, 1971; Schrøder, 2013; Spair, 1949; Steger, 2003; Sue, 2001; Taylor, 1992; Vattimo, 1989). Baseados no funcionamento de sistemas comunicativos de pessoas-marca – da CH por via de protótipos exemplificativos e catalogadores –, confirmamos o entendimento da Comunicação como uma função estratégica orientada para a *performance* abrangente das MP Construtivistas enquanto pessoas-marca sucedâneos digitais (em linha com Gomes & Ruão, 2024; Kerckhove, 1997; Martins, 2010, 2020 e Zagalo & Branco, 2012), (Na Figura 141).

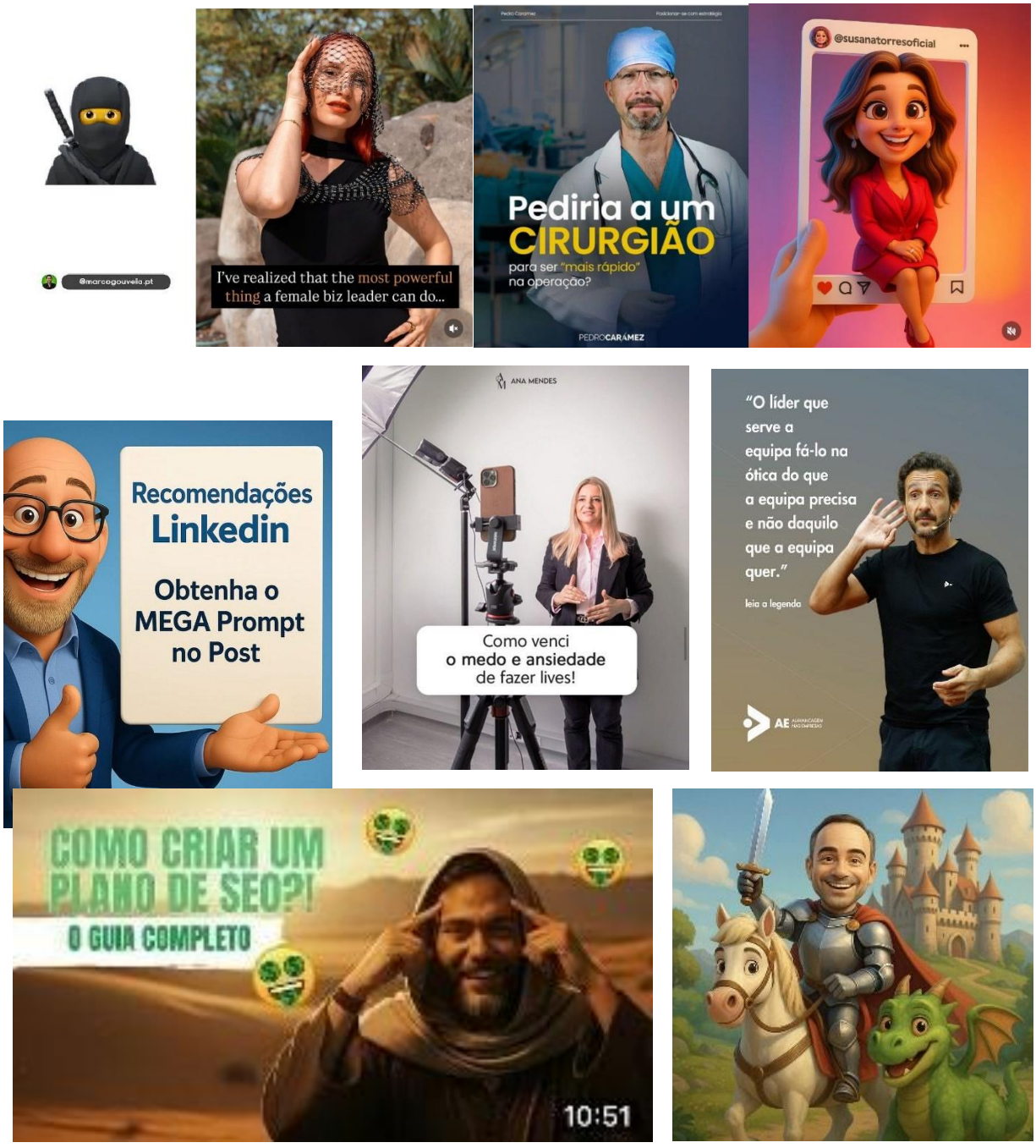


Figura 141: *Print screens* de pessoas-marca sucedâneos digitais

Por fim, mas igualmente importante, no que respeita ao universo académico, foi, igualmente, aferida a pertinência dos eforços de MP Construtivistas com vista à otimização de condutas de professores, estudantes e das próprias instituições de ensino. Confirmamos os pressupostos no que respeita à implicação de método planeado e proativo, que compreende *inputs*, processos táticos e ferramentas tidas como poderosas (Lair et al., 2005; Mobray, 2009; Montoya & Vandehey, 2002; Post & Tchong, 2005; Sagliocco & Buccino, 2020; Schawbel, 2010; Shepherd, 2005, Silva, 2016; Torres, 2019). Ao propormos um modelo concetual de CE com vista à criação de pessoas-marca, evidenciamos que o mesmo tem aplicações transversias, desde que devidamente enquadrado e contextualizado caso a caso.

2.2. O *Show de Comunicação de uma pessoa-marca*

Estamos a teorizar sobre o *Show de Comunicação uma pessoa-marca,* possuidora de superpoderes de omnipresença, que lhe permitem controlar o tempo a seu favor e podem assim, sempre que quiserem, escolher onde subir ao palco, criar eventos virtuais, diminuir custos de produção, gerar consumo e fazer crescer os seus domínios em nome próprio. Sucedâneos digitais, são resultado dos momentos em que a projeção alienada se coisifica e em que a própria metamorfose se concretiza.

As suas motivações são pessoais e funcionais; desenvolve o *Show* por via de processos e sistemas de Comunicação, que concorrem para expandir a compreensão sobre as MP Construtivistas (em linha com Amoako & Okpattah, 2018; Brems et al., 2016; Bridgen, 2011; Brooks & Anumudu, 2016; Eagar & Dann, 2016; Gioia et al., 2014; Gorbatov et al., 2018; Green, 2016; Harris & Rae, 2011; Holton & Molyneux, 2017; Khedher, 2015; Kushal & Nargundkar, 2020; Liu & Suh, 2017; Lorgnier & O'Rourke, 2011; Molica, 2023; Ottovordemgentschenfelde, 2017; Pera et al. 2016; Pihl, 2013; Sturdy & Wright, 2008; Vallas & Christin, 2018; Wee & Brooks, 2010; Zinko & Rubin, 2015).

No que respeita a motivações pessoais, confirmámos a inevitabilidade dos capitais culturais e sociais determinarem o esforço necessário e a eficácia do processo comunicativo das pessoas-marca; a necessidade de pertença e de desejo por recompensas – de reputação pessoal positiva. Assim, certas características como os atributos e os valores continuam a contribuir decisavamente para o *show* e os compromissos das MP Construtivistas e a concorrer para o alinhamento, o impacto, a eficácia e a necessidade de um conjunto de competências tecnológicas, metacognitivas, criativas e críticas. As competências digitais avançadas facilitam a descoberta de pontos de diferenciação performativa e transformam-os criativamente em guiões e monólogos, de forma estratégica e socialmente adequada, pelo que têm maiores probabilidades de sucesso de bilheteira profissional e de realização pessoal.

Assim, a projetação, a monitorização e a avaliação dos sinais de identidade convincentes continuam a ser um dos momentos altos e marcantes do *Show*, dos quais resulta a inevitabilidade de conteúdos relacionados com o *lifestyle* das pessoas-marca. São capacitadas pelos média sociais a se apresentar de uma maneira diferente da estrutura convencional imposta, o que implica treino, profundo conhecimento de si mesmas, das falas e, até, das melhores posses.

Já as motivações funcionais, que se referem à relação entre os requisitos das pessoas-marca com as expetativas de funções e de setores específicos, confirmam que manter a prática profissional do *show* exige autopromoção, incontornavelmente. Mas agora, no limiar do segundo quarto do século XXI, não apenas no que respeita ao desporto ou ao jornalismo, mas também a outras atividades específicas com maior grau de transparência – como a consultoria, a mentoria, a formação, o ensino, mas também a advocacia, a medicina, ou as relacionadas com Recursos Humanos ou RP, a dinamização de eventos e de palestras, a edição de livros, a gestão de clientes, nomeadamente. Na verdade, podemos dizer que serão todas as que conduzem a um envolvimento comunicativo particular.

Sobre os principais processos envolvidos nos sistemas de Comunicação durante o *Show de uma pessoa-marca*, é possível contribuir com novas perspetivas (Aaker, 1997; Alvesson et al., 2008; Brems et al., 2016; Cederberg, 2017; Chen, 2013; Chen et al., 2004; Edmiston, 2014; Gander, 2014; Gandini, 2016; García Montero et al., 2014; Gecas, 1982; Gioia et al., 2014; Gorbatov et al., 2018; Hanusch & Bruns, 2017; Hearn, 2008; Hernez-Broome, et al., 2007; Holton & Molyneux, 2017; Ibarra & Petriglieri, 2010; Jaring & Back, 2017; Jones & Leverenz, 2017; Keller, 1993; Khedher, 2015; Kucharska, 2017; Labrecque et al., 2011; Lee & Cavanaugh, 2016; Lorgnier & O'Rourke, 2011; Manai & Holmlund, 2015; McCall & Simmons, 1978; Milovanović et al., 2015; Quast, 2013; Parmentier & Fischer, 2012; Parmentier et al., 2013; Philbrick e Cleveland, 2015; Proost et al., 2010; Lopes, 2023; Roberts, 2005; Shepherd, 2005; Stelzner, 2019; Sveningsson & Alvesson, 2003; Walsh & Gordon, 2008; Ward & Yates, 2013; Zinko & Rubin, 2015), no que concerne à interligação com a autoconsciência, o posicionamento, a construção de arquitetura do *Show*, a autorreflexão e *feedback* e a criação de sentido, por via da CE. Assim:

No que se refere à autoconsciência, confirmam-se as práticas de introspeção e a existências de habilidades e de especialização das pessoas-marca. As pessoas-marca não se percecionam como mercadorias à venda, ainda que se revelem capazes de regenerar a sua própria pele promocional, dentro dos limites dos imaginários dominantes – o que, em certa medida, contradiz a perspetiva de Hearn (2008). Quanto ao posicionamento, confirma-se a aplicabilidade de conceitos de autoapresentação e de Marketing no *Show de uma pessoa-marca*, com foco nos públicos-espetadores e na escolha e otimização das estratégias adequadas de Comunicação. Assim como a existência de pistas publicamente visíveis que são mecanismos de sinalização de valor, as tentativas de interação constantes, coercitivas, e várias vezes ao dia. A gestão de impressões é uma das estratégias-chave. Comprovámos a perícia estratégica, o vigor e o entusiasmo com que o *Show* é exibido em diversos palcos e contextos profissionais. Na verdade, os requisitos da sociedade da reputação levam algumas a confundir os limites entre o pessoal e o profissional e a misturar os mundos social e profissional.

A construção de arquitetura do *Show* é um processo alicerçado na CE e semelhante a um jogo de identidades que conduz à criação, às estratégias e ao julgamento provisório de Eus imaturos e em permanente criação e mutação. Assim, a questão da aquisição de reputação, compreende os conceitos de pessoas-marca – no prisma do Eu profissional desejado (o que pretendem projetar para os públicos-espetadores) – e o da identidade percebida (a reação desses públicos).

Consequentemente, o guião do *Show de uma pessoa-marca* é composto pela identidade central (educação, habilidades, personalidade, valores, experiência, entre outros), identidade estendida (habilidades, atitudes, aspetos culturais, nomeadamente), proposta de valor (funcional, emocional, auto-estima, benefícios expressivos e de relacionamento) e, com base nisso, na CE do *Show*.

A autorreflexão e o *feedback*, processos do foro interno e externo. São adereços integrantes da manutenção do *Show* e visam a obtenção de informações – são garante de relevância, força, competitividade e reflexividade em termos de posicionamento estratrégico de carreira, de capital social e de (auto)avaliação sistemática dos pontos fortes. Daqui decorre a consistência com a investigação sobre *selfies* narradas, *reels* e *podcasts*, por exemplo. Os ambientes dos *Shows* pressupõem interações omnidirecionais, o que inclui *feedbacks* quando em situações em que os públicos-espetadores são incentivados a partilhar opiniões, interesses por temas específicos, palavras-chave que desbloqueiam o envio automático de ofertas ou, até, a trazer outras pessoas para as conversas, por meio de identificações em comentários. E, uma vez que a identidade é uma coleção de significados atribuídos pelo próprio *Show* e pelos públicos-espetadores, por vezes, é colocado o ônus em forma de oportunidade – *early bird* [39]– de dar sentido a esses significados, de onde resultam iniciativas que envolvem em processos recíprocos, ora são orientadas ora orientam a Comunicação através da sua identidade.

Assim, decorre uma coletânea de orientações tangíveis e intangíveis, que concorrem para a criação do *Show de Comunicação uma pessoa-marca*, em contextos profissionais - sistematizadas em três dimensões: pessoais intrínsecas ou extrínsecas e organizacionais (Chen & Chung, 2016; Chen et al., 2004; Edmiston, 2014; Hanusch & Bruns, 2017; Brems et al., 2016; Hearn, 2008; Jaring & Back, 2017; Khédher, 2015; Kucharska & D□browski, 2016; Lee & Cavanaugh, 2016; Malhotra & Malhotra, 2016; Milovanović et al., 2015; Neale et al., 2008; Rangarajan et al., 2017; Sturdy & Wright, 2008; Vosloban, 2012; Ward & Yates, 2013; Zinko & Rubin, 2015):

(1) intrínsecas, as pessoas-marca denotam autoconsciência, motivação, credibilidade, influência, autorealização, habilidades de autopromoção, procura de *feedbacks* e de criação de sentido – aspetos que motivam a autoavaliação, autoestima e reflexividade, na tentativa de posicionarem a auto-identidade no ambiente social;

(2) extrínsecas, as pessoas-marca investem na promoção da carreira profissional e são potenciadoras de criação de algum tipo de capital social – poder, influência, visibilidade aprimorada, prestígio, diferenciação como resultado que permite conexões com os públicos-seguidores, promoção de tratamento preferencial face aos que competem pelos mesmos recursos e, até, resultados monetários;

(3) organizacionais, a ligação das MP Construtivistas ao desempenho organizacional é evidente e vai além das performances dos *CEOs* - previsibilidade quanto ao comportamento das pessoas-marca, beneficios de reconhecimento refletido e sinalização organizacional, promoção das ideologias da organização unipessoal.

[39] *Early bird* (pássaro madrugador) refere-se a uma pessoa que acorda cedo e é produtiva pela manhã. Também pode significar promoções e descontos para quem compra ou reserva algo com muita antecedência, aproveitando preços melhores antes do horário de pico ou da data limite, como "descontos para madrugadores" em viagens ou ingressos para eventos.

O *Show de Comunicação de uma pessoa-marca – always on* – é multi: plataformas, territórios e discursivo, resultado de processos de planeamento estratégico e de mediatização, por meio dos quais as *landingpages*, os canais de divulgaçao nas redes sociais e os *podcasts* se afirmam como verdadeiras montras de exposição do privado – de privatização da Comunicação. Encorajadas a participar em diversas temáticas – com opiniões, ideias e comentários – e a interpretar os multiplos ambientes em que se movimentam. Capazes de delinear planos de CE que conduzem à otimização do (re)posicionamento profissional. (Chen, 2013; Eagar & Dann, 2016; Evelin, 2023; Geurin-Eagleman & Burch, 2016; Holt, 2016; Jiménez-Morales, 2016; Jones & Leverenz, 2017; Khedher, 2015; Kotler et al., 2021; Lampel & Bhalla, 2007; Molares-Cardoso et al., 2020; Orlic, 2016; Peck, 2011; Pérez & Rodrigues, 2012; Rosa, 2010; Sellani, 2007; Shih, 2009; Terra, 2023; Xifra, 2007). Em termos práticos, como já aqui analisado, significa a utilização do mesmo logótipo, bio, fotografias de perfil iguais nas várias redes sociais e durante um longo período de tempo, para que os públicos-seguidores se habituem à imagem visual. São acautelados os mesmos esquemas de cores e tipos de letra, nomeadamente, plasmados em manuais de normas gráficas. As diversas plataformas estão *linkadas* entre si, *newsletters* e *landingpages* asseguram a captação de *leads* e já substituem os *websites*.

Uma vez configurada esta compreensão mais abrangente, afigura-se válida uma nova teorização das MP Construtivistas, baseada não só em perspetivas psicolígicas, sociológicas, de marketing e económicas, mas também em processos de CE. Dito por outras palavras, quando as pessoas-marca são movidas por necessidades e entusiasmos específicos, moldam a própria identidade, envolvem-se em processos de CE *onlife* e gerem as perceções dos públicos-seguidores, com vista à obtenção de determinados benefícios. Assim, planeiam e sonham coordenadamente, implementam meticulosamente, avaliam diariamente e ajustam quase intuitivamente. A gestão em domínios em nome próprio é, por fim, baseada em mudanças maiores nos contextos organizacionais e sociais.

Aqui chegados, corroboramos as diferentes teorias estudadas (Adamkiewicz et al., 2022; Aggerholm & Thomsen, 2015; Argenti, 2007; Argenti et al., 2005; Argyris, 1994; Austin & Pinkleton, 2001; Balmer & Greyser, 2002; Berlo, 1997; Brennan & Mattice, 2014; Caywood, 1997; Cornelissen, 2008; Downs & Adrian, 2004; Dozier & Ehling, 1992; Duncan, 2001; Duncan & Caywood, 1996; Ferguson, 1999; Figueira, 2018; Forliano et al., 2025; Gonçalves, 2013; Hallahan, 2004; Hallahan et al., 2007; Hatch, 1997; Holtzhausen, 2002; Holtzhausen & Zerfass, 2013; Jenkins, 2006, 2013; Khedher, 2015; Koch, 2011; Kuhn, 1996; Leandro & Silva, 2024; Lévy, 1942; Machado et al., 2022; Martin, 2014; Mintzberg, 1979; Mintzberg et al., 1995; Moffitt, 1999; Molares-Cardoso, 2017; Molares-Cardoso et al., 2019; Moore, 2011; Morin, 1982, 2011; Neuman,1991; Ottovordemgentschenfelde, 2017; Pérez, 2001, 2012, 2014; Peters, 1997; Philbrick & Cleveland, 2015; Porter, 1985; Quinn, 1996; Rampersad, 2008; Rodrigues et al., 2009; Ruão,2016, 2020; Ruão & Kunsch, 2014; Sandhu, 2009; Scolari, 2009; Senge, 1990; Shaker & Hafiz, 2014; Siano et al., 2013; Smith, 2005; Sriramesh & Vercic, 2009; Steyn, 2004; Tibble, 1997; Torp, 2015; van Riel, 1995; Van Ruler, 2016, 2018; Van Ruler et al., 2007; Varey, 1998; Varey & White, 2000; Viki, 2015; Whittington, 1993; Wilson & Ogden, 2004, nomeadamente), para sustentar e legitimar a resposta à questão como é que a CE cria pessoas-marca.

Podemos afirmar que a criação do *Show de uma pessoa-marca* requer processos, recursos e ferramentas de CE. Ao contrário de Silva (2016), advogamos a existência de fórmulas que facilitam o alcance à realização profissional e social, por via da CE. Mantemos a total relevância de um conjunto de elementos que conferem autenticidade, credibilidade, consistência, proposta de valor, opiniões especializadas, competência, visibilidade, conexões, adesões (Burtonshaw-Gunn, 2008; Eyre, 2019; Grams, 2012; Halm, 2022; Montoya & Vandehey, 2002; Morgan, 2012; Orlic, 2016; Peck, 2011; Sellani, 2007; Waller, 2020). Os resultados multifacetados apurados permitem projetar o *show de uma marca-pessoal-só* não só como estratégia de motivação profissional e de sucesso na carreira, mas como também a ser usada em amizades (Brooks & Anumudu, 2016; Gorbatov et al., 2018; Labrecque et al., 2011; Parmentier et al., 2013).

Uma vez configurado o estudo científico das MP Construtivistas e dos desafios de CH, à luz da CE – em linha com as crescentes e profícuas evidências no meio científico –, fica assim consubstanciado o contributo para o desenvolvimento do prisma da CE das MP como atividade crítica de carreira, de comportamento organizacional e académico e com forte adesão à sociedade em geral.

2.3. Mimetização, 30 Tendências de Marcas Pessoais Construtivistas

Propomos uma coletânea de tendências sobre a Comunicação das pessoas-marca, enquanto criadoras de sistemas mediáticos próprios. Desta feita, contribuem para o entendimento de novas implicações concetuais no campo da CH. Assim:

Como **primeira tendência**, confirmamos **a aplicação da CE aplicada às MP,** que sugere novas práticas aplicadas a processos já conhecidos de CH. Nisto, percebemos a criação de novos vínculos comunicativos, novos enunciados – com valor surpresa e um certo grau de imprevisto –, cuidadosamente editados e capazes de originar uma série infinta de variações sobre um tema a partilhar. Ao mesmo tempo, constatamos uma aparente subjugação e uniformidade das reações emocionais, cognitivas e comportamentais das pessoas-marca quando em palcos *online*; ao ponto de supormos que, em certos casos, continua a imperar a ideia de entidade unificada – que age guiada por uma única consciência das MP, criada pela fusão das mentes pessoais num coletivo. As pessoas-marca assumem protagonismo perante plateias virtuais, o que evidencia o conceito de homem comunicador, ativo, criativo e capaz de reter e de memorizar informação. Percebemos a Comunicação das MP como processos interpessoais e de interação simbólica, caracterizados pela codificação, significado, pensamento, informação e persuasão – continuamente em curso dentro das pessoas-marca. Enquanto criaturas sociais e simbólicas, estão expostas a critérios de validade, cumprem funções, parcialmente coincidentes, de informar, comandar e instruir, influenciar e persuadir e de integrar. São a mensagem. Ora, as funções da Comunicação das MP tendem a manter, reforçar e confirmar certas relações sistémicas e incluem os processos de descrição e de orientação, a reafirmação da estrutura social, cerimónia, ritual, etiqueta, protocolo, evocação e jogos (Cherry, 1968; Dance, 1967, 1970; Littlejohn, 1978; Thayer, 1968).

Avançamos considerando a Comunicação das MP como processos multicanal e as pessoas-marca como utilizadoras de signos e as mensagens como conjuntos de signos organizados. Estamos a tomar de empréstimo as premissas essenciais que denotam: (1) as relações semânticas (de significado) – representam objetos, eventos e condições que não eles mesmos e são usadas na Comunicação das pessoas-marca com o eu e os públicos-seguidores; (2) as pragmáticas (como o contexto contribui para o significado) – usadas para gerar, formular e manipular o comportamento, das próprias MP e das plateias; por vezes, evocam identificação e consciencialização, ajudando assim à perceção; podem ser usadas para planear a ação em face do significado; (3) as sintáticas (possíveis para transmitir um significado) – relacionadas com outros signos, sendo a Comunicação um processo multicanalizado visto que as MP continuam a usar, em simultâneo, várias modalidades verbais e não verbais.

Pelo que, emerge a nossa **segunda tendência: a circularidade da Comunicação das MP Construtivistas.** Apesar de estarmos conscientes de que a Comunicação resulta quando existe correspondência de significados (isomorfismo) – uma questão que não foi incluída neste estudo –, advogamos a possibilidade de circularidade da Comunicação das MP. Referimo-nos ao desenvolvimento de planos estratégicos de ação, de intencionalidade e é capaz de gerar uma grande corrente interminável de co-orientação de informação.

Aqui, os fatores-chave identificados são o foco na Comunicação interativa; a ênfase nas tentativas das pessoas-marca de inclusão simultânea dos seus públicos-seguidores e, ainda, o interesse na dinâmica dos próprios momentos de Comunicação. Assim, confirmámos as tendências na Comunicação das MP estudadas com base nos processos básicos de Comunicação (Ackoff, 1957; Carey, 1975; DeFleur, 1966; Heider, 1946; McLeod & Chaffee, 1973; McQuail & Windahl, 1993; Newcomb, 1959; Nolan, 1975; Rogers, 1962; Westley & MacLean, 1957).

Assim, a análise permite inferir as relações entre: (1) as MP Construtivistas enquanto *elites inovadoras*, com interesses unilaterais; (2) os *temas,* que são assuntos de debate com atualidade, sobre os quais criam conteúdos de informação e/ou de entretenimento; (3) o *público,* os públicos-seguidores especificamente atingidos e, para os média, as audiências; (4) os *média*, ou seja, editores, jornalistas, nomeadamente, que lidam com as questões e os conteúdos das pessoas-marca; (5) os *traços*, que ligam os elementos representam coisas diferentes: relações, atitudes e perceções; canais de Comunicação omnidirecionais. Entendemos, portanto, que este quadro de referência serve de consolidação para o nosso estudo sobre as MP Construtivistas, com a integração de algumas variações (Tabela 69).

FASES DOS EVENTOS COMUNICATIVOS	As características da inovação apreendidas, as normas e os valores do sistema social desempe-nham um papel importante. As circunstâncias comunicativas do acontecimento e as caracterísi-cas das MP tornam mais ou menos provável a exposição à informação ou a existência de neces-sidades respondidas.
FUNÇÕES DE CONHE-CIMENTO, PERSUA-SÃO, DECISÃO E CON-FIRMAÇÃO	Envolvem diversos tipos de processo de Comunicação, como, por exemplo, os associados à per-suasão inicial – exercida através da oferta para um conteúdo informativo e potenciador de conhe-cimento –, ou ao poder de persuasão – que pode derivar do elevado grau de especialização que as MP evidenciam e que poderá impulsionar uma tomada de decisão no sentido proposto pela Comunicação. Enquanto agentes de inovação, as MP posicionam-se como líderes de opinião, o que pode concorrer para ajudar a confirmar e a validar os conhecimentos transmitidos, gratuita-mente ou pagos.
FONTES DE COMUNICAÇÃO	Média, publicidade ou material promocional, entidades oficiais, contactos sociais informais – são fontes que se revelam importantes em diferentes fases e para diferentes objetivos das MP. Assim, por exemplo, os média podem dar conhecimento e conferir visibilidade e notoriedade através da publicação de notícias; a Publicidade pode persuadir, diferenciar e ajudar a promover; as agên-cias oficiais podem ser envolvidas como parceiros de ação. A influência pode ser importante para a decisão de adoção e, mais tarde, o uso pode ser uma fonte importante de confirmação.
VARIÁVEIS DO	A aquisição de conhecimento depende da personalidade, características sociais e do sistema social, nomeadamente, dos públicos-seguidores.

RECETOR **TECNOLOGIA** **DE COMUNICAÇÃO**	Trata-se de buscar atingir a massa crítica de utilizadores de uma tecnologia de Comunicação interativa, o que representará o limiar além do qual os benefícios para os novos utilizadores aceleram. Quanto mais elevada for a sua taxa de adoção mais uma inovação se torna normal e maior o reconhecimento da relevância do especialista. Poderá dizer respeito ao crescimento das comunidades de seguidores das MP.
NOVOS MÉDIA	Porque são tecnologias-instrumentais, a sua adoção e implementação dependem de uma narrativa comunicacional das MP que sirva necessidades específicas dos públicos-seguidores.

Tabela 69: Autoria própria. As Marcas Pessoais Construtivistas como agentes de inovação

No caso da CI das MP Construtivistas, supomos que as pessoas-marca assumem a função canal, representado tradicionalmente pelo comunicador de massas, cuja função suplementar atua como guardião de transmissão de mensagens (entre a própria fonte e os publicos-seguidores). Assim, em situações de Comunicação planificada, ainda que essencialmente indireta, estará subentendida a escolha da função canal, prioritariamente de causa ou de MP, considerando as necessidades dos *gatekeepers* profissionais nos média. Reconhecemos na Comunicação das MP a vertente de difusão de inovações, porquanto se possa relacionar com o processo de mudança social, relativo à invenção, difusão (ou Comunicação) e respetivas consequências. Referimo-nos às inovaçoes que respeitam a eventos que são notícia, características dos líderes de opinião e das pessoas-marca.

No que toca à expressividade e influência da Comunicação das pessoas-marca, testemunhámos as tentativas de interação, *feedback* e de aspetos interpretativos, como também a crescente importância atribuída ao contexto social. Fazem-no com recurso à transmissão de símbolos à distância, tendo subjacentes relações causa-efeito, fluxo unidirecional e, portanto, de instrumentalidade. Referencia-se como ritual a perspetiva alternativa da Comunicação das MP ligada a conceitos como os de partilha, participação, associação, cumplicidade e existência de uma fé comum, portanto, referentes à subsistência da sociedade no tempo e à representação de crenças comuns. Assim, a Comunicação ritual – ou expressiva – das MP depende de interpretações e de emoções partilhadas; em alguns momentos, os seus objetivos tendem a ser mais festivos e decorativos do que, propriamente, utilitários, pelo que a sua concretização requer elementos performativos de Comunicação. Admitimos uma certa dificuldade em separar meio e mensagem das MP, sendo as suas relativas intemporalidade e imutabilidade características marcantes. Ainda assim, estamos certos de que se tratará de uma perspetiva de convergência particularmente relevante, onde têm de ser ultrapassados desníveis de cultura e de poder entre pessoas-marca e públicos-seguidores – o que poderá ser conseguido com o aumento gradual da confiança e o conhecimento mútuos.

Tomamos de empréstimo a ideia de McQuail & Windahl (1993, p. 54) de que "os que usam os média para fins próprios esperam realmente algum efeito (persuasão ou venda), além da atenção, pelo que o efeito permanece como o objectivo imediato e é muitas vezes tratado como medida de sucesso ou fracasso." As pessoas-marca ao usarem os média para fins próprios procuram captar a atenção mas, sobretudo, ambicionam um efeito imediato das suas práticas comunicacionais (v. McQuail & Windahl, 1993; Rogers & Kincaid, 1981; Rogers, 1986; Rogers & Shoemaker, 1971/1973).

Se a captação da atenção como objetivo pode ser adaptada a uma função importante dos média para as suas audiências, que

os usam para diversão, fuga e passagem de tempo, é como se as pessoas procurassem "gastar tempo com os média", por meio de uma relação que "não é necessariamente passiva ou não-comprometida, embora seja moralmente neutra e não envolva necessariamente transmissão ou criação de sentido" (McQuail & Windahl, 1993, pp. 54-56).

A nossa perspetiva da influência das pessoas-marca ser, tendencialmente, mais forte do que a dos média, encontra-se inspirada no postulado clássico do fluxo de influência em duas etapas. Referimo-nos à interpretação das MP como *input*, numa teia muito complexa de relações sociais, que compete com outras fontes de ideias, de conhecimento e de poder (Katz, 1969; Katz & Lazarsfeld, 1955; Lazarsfeld et al., 1944). Assim, tomando de empréstimo os pressupostos de Comstock et al. (1978), ousamos a ideia das MP como alternativa funcional, cujas narrativas são suscetíveis de gerar consequências para os públicos-seguidores. Ora, conscientes das fraquezas e das forças do modelo dos efeitos, assumimos tomá-lo de empréstimo para refletir possíveis dinâmicas do processo comunicativo: o grau de relevância dos conteúdos das MP depende da proeminência do ato comunicativo, do tempo e da atenção concedidos; os retratos de comportamentos comunicacionais e os atos mais salientes são adotados, graças às propriedades intrínsecas da apresentação e às circunstâncias de visionamento e de predisposição dos públicos-seguidores. Estes, ficam expostos a experiências subsequentes: tornam-se seguidores, subscritores e/ou fãs.

Aos atribuirmos o peso de fontes não-mediáticas, estamos, desta feita, a idealizar as MP como agentes de mudança. Assim, as ideias propostas sobre a influência interpessoal podem reportar às MP, de onde se percebe o peso atribuído às fontes não-mediáticas geralmente pessoais, nomeadamente especialistas. E evidenciam o recurso a campanhas visando mudanças comportamentais através da informação e da influência sobre motivações e atitudes. Referimo-nos a processos de inovação-difusão – que se aplicam parcialmente às notícias –, conhecimento, persuasão, disseminação, decisão e confirmação (Chaffee, 1977; Clausse, 1968; Findahl & Hoijer, 1984; Graber, 1984; Greenberg, 1964; Hall, 1980; Katz,

1960; Robinson & Levy, 1986; Rogers, 1986; Rogers & Shoemaker, 1973; Trenaman, 1967).

Assumimos que sim, há uma *agenda-setting* das MP – que resulta dos Planos de Comunicação que todas as pessoas-marca reconhecem possuir (Figura 142).



Figura 142: Autoria própria. As Marcas Pessoais Construtivistas no modelo de *agenda-setting*

Ao concebermos as MP unipessoais mediáticas, decorre uma certa intencionalidade da *performance* comunicativa que nos conduz à emergência das pessoas-marca como média alternativos, como se incorporassem uma dimensão de minorias ruidosas. Dito por outras palavras, pensamos que podem beneficiar, efetivamente, da construção da perceção pessoal do clima de opinião dominante, por via de uma inter-relação com os média e com as redes de relações interpessoais. Resultando, consequentemente, a prevalência do ponto de vista tendencialmente como maioritário. Estamos, assim, a reiterar o caminho de reconhecimento de uma certa planificação da Comunicação e da informação no que respeita à tonalidade das pessoas-marca.

Após estudar as representações das MP nos média, conseguimos apurar como é que o processo de CH pode potenciar transformações e fazer emergir versões estrategicamente construídas, mediatizadas. E ousamos perspetivar uma visão sistémica das MP (Tabela 70).

IMPERATIVOS FUNCIONAIS	**SUBSISTEMAS**	**ELEMENTOS ESTRUTURAIS**	**HIERARQUIA CIBERNÉTICA**	**CONJUNTOS ESTRUTURAIS**
Valores Imagem simbólica, persuasiva, mediada, integração	Comunicacional Estratégico Cultural Social	Autenticidade Coerência Congruência Empatia Confiança Positividade Reputação	(+ ou -) Rico em Mediatização	Mediação

Tabela 70: Autoria pória. Visão sistémica das Marcas pessoais Construtivistas

Simultaneamente, ousamos convocar o conceito *espiral do silêncio*, certos de que subentende a ação recíproca (entre Comunicação de massas, CI e relações sociais), na expressão pessoal da opinião e na perceção do clima de opinião que rodeia os públicos-seguidores no seu ambiente social (v. Allport, 1937, Noelle-Neuman, 1974, 1991). Como resultado, os pontos de vista das MP considerados dominantes parecem ganhar ainda mais terreno, pelo que quanto mais as pessoas se apercebem destas tendências e lhes adaptam as suas opiniões, mais a fação das pessoas-marca parece dominar.

Afigura-se, assim, a **terceira tendência: as pessoas-marca enquanto agentes de gratificação cultural**. Seja por via da proposta de que as pessoas-marca são a mensagem e induzem os públicos-seguidores na medida em que afetam o modo como percebem o mundo; seja, em contraste, por via das abordagens que se orientam para o conteúdo, para os usos e para a dependência (Ball-Rokeach & DeFleur, 1973; Berelson, 1949; Blummer & Katz, 1974; Dias, 2001; Fishbein & Ajzen, 1975; Fiske, 1987; Hall et al., 1980; Innis, 1951; Kappler, 1960; Katz, 1959; Katz et al., 1974; Lazarsfeld & Stanton, 1944; McLuhan, 1951, 1962, 1964, 1967; McQuail & Windahl, 1993; McQuail, 1984; Mc-Quail et al., 1972; Moscovi, 1991; Morley, 1980; Palmgreen & Rayburn, 1985; Parsons, 1971; Rosengren & Windahl, 1972; Rosengren, 1974; Taylor, 1982).

.

Reconhecemos a cultura das pessoas-marca, porquanto estão associadas às descobertas relativas às lógicas de produção das indústrias da informação e, simultaneamente, dinamizadoras de uma abordagem etnográfica realçada do ambiente criativo, organizacional e de processos económicos de produção cultural de massa capaz de fornecer novos *insights* (v. Corner et al., 1990; Deacon et al., 1999; Feuer et al., 1984; Gomes, 2010; Gripsrud, 1995; Gavin, 1998; Gitlin, 1983; Hall, 1980; Hebdige, 1979; Hesmondhalgh, 2007; Hoggart, 1957; Jensen, 1988, 1991; Michelle, 2007; Morley, 1981; Schrøder, 2013; Wren-Lewis, 1983; Williams, 1958, 1961, 1977; Willis, 1977). Dito por outras palavras, as pessoas-marca são pura ação comunicativa. Ao acompanharmos a evolução contemporânea do estudo da Comunicação, confirmamos que a sua dimensão cultural nos remete para as transformações sociais relativas à quantidade e à qualidade, bem como para as consequentes formas de mediação E, assim, advogamos que a mediação das MP impulsionará a Comunicação em redes de produção de mercadorias culturais mediatizadas – uma espécie de novelização noticiosa levada a cabo por algumas pessoas (Cardoso, 2023; Eco, 2021; Giddens, 1991, 1994; Habermas, 1973; Hepp, 2013; Castells, 2010). É, assim, nestes territórios de convencimento, que identificámos uma coletânea de modelos socioculturais de Comunicação das MP e muito relevantes para a formulação da ideia das pessoas-marca numa incorporação singular de espaço e de tempo, potenciadora de um novo sistema comunicativo em rede.Tal vale por aceitar que estamos perante as novas abordagens de Comunicação on *movil*, *on time* e on line das pessoas-marca (v. Alberoni, 2007; Álvarez, 2006; Baudrillard, 1970, 1972; Esteves, 2003, 2008; Foucault, 1969, 1976, 1984; Gomes&Ruão, 2024; Hall, 1980; Jameson, 1984; Lyotard, 1984; Melucci, 1982, 1996, 2001; Williams, 1977).

Ao tomarmos de empréstimo este paradigma de entendimento da realidade, advogamos os fundamentos culturais de uma época cujas regras de jogo comunicacional reconhecem novos simbolos, palavras tótemes e conceitos protetores usados pelas pessoas-marca consoante as suas conveniências e momentos. Visualizamos dilúvios informativos, aparecimentos vertiginosos de imagens – polidas, curtas, produzidas, editadas, em *loop*, que dão a impressão de que nada importa – os referentes tendem a desaparecer e apenas interessa o próximo *reel*, a próxima *live*, o próximo *early bird*, a próxima *quote* motivacional, o próximo tutorial, enfim, a próxima oportunidade de engajamento e de venda.

Estamos, assim, diante da **quarta tendência: o ser comunicacional das pessoas-marca.** Referimo-nos a uma reorganização de processos comunicacionais concretizada através de *mudanças constantes de tudo*, de disponibilidade aberta para ser seduzido pelas infinitas possibilidades e pela renovação permanente dos produtos de consumo, para desfrutar das possibilidades de assumir e abandonar identidades, para ocupar toda a vida numa busca sem fim de sensações intensas e de experiênciasmemoráveis. Nisto, as MP seguem as regras da personalização da Comunicação, do um a um, por meio de modelos de virtualidade incontornável – afinal, todos preferimos o tratamento personalizado de quem conhece exatamente os nossos gostos e as nossas preferências.

O nosso **Modelo de ação comunicativa das MP Construtivistas** preconiza não só as práticas de poder diluído, tendencialmente negociado e consensualizado, mas também uma ordem de valores alicerçada na mentalidade coletiva, porquanto a legitimidade parece estar mais vinculada a intangíveis como a memória real ou imaginária de benefícios passados (tradição), o atrativo das pessoas-marca sociais (carisma), a fé em recompensas futuras, materiais ou espirituais (crenças) e o uso motivador que fazem dos média, dos *websites* em domínio próprio, dos novos canais de divulgação e dos espaços de *microblogging* nas redes sociais, para reforçar esses mesmos intangíveis. Nesta mudança, até perspetivamos o valor da amabilidade (*lovemark*), representado quando as narrativas se marcam com competência num nicho e buscam, ao mesmo tempo, marcar estilos de vida. Os resultados indicam como prioritárias as relações comunicacionais permanentes e uma certa preferência à bondade preonizada pelas MP.

Neste cenário de novas perspetivas, princípios e práticas de efetiva Comunicação das MP, consideramos que a nova tendência é a do nível de planeamento de Comunicação das pessoas-marca, demonstrando, e apostando em narrativas que conjugam planeamento, ponderação e regras com jogos de aparências. Tal, vale por acreditar que o que serve às MP Construtivistas é a informação demonstrável por via de práticas que recorrem ao entretenimento e ao espetáculo. O que implica vários níveis decompromisso: (1) o de estarem sujeitas ao escrutínio permanente dos públicos-seguidores, de forma sistemática e sem demasiados truques; (2) o de serem transparentes e resilientes de que aquilo que tem um interesse para os públicos-segudires acaba por ser conhecido; (3) o do equilíbro entre o prometer e o fazer, entre a seriedade e a parafernália, entre a qualidade e a promoção; (4) o da convição de que o funcionamento da sociedade, da competência e do mercado dependem de informação correcta, ampla e contrastada; Nisto, a estratégia mais importante passa a ser a da gestão do tempo real, a capacidade de conhecer o que os públicos-seguidores farão em cada momento, as opções de que necessitam e estimam, os níveis de morosidade de cada uma,nomeadamente. As MP sabem que apenas a Comunicação instantânea e imediata, consistente e persistente, sem limitações de espaço nem de tempo, oferecida na rede (*on time*, *on line*, *on movil*) é fonte de conexão, credibilidade e de confiança. No nosso entendimento, as pessoas-marca estão a descobrir que podem ser muito úteis a influenciar as maiorias.

Neste processo de clarificação dos fatores elementares do poder, encaramos a Comunicação das MP como um instrumento de potenciação de modelos de consenso – aquel de responsabilidade social que foi assumido pelos média depois de 1945. Um novo degrau, assente em muitos outros fatores positivos, resultado da evolução nos últimos 200 anos (v. Creveld, 1999), aos quais se acrescenta *a fé* das pessoas nesses modelos e as capacidades da sociedade para acordar temas e marcos de desenvolvimento e de convivência. De tal forma que parece chegar a um ponto de viragem, a partir do qual os defeitos previstos para a democracia de massas, pelos teóricos do liberalismo, parecem primar sobre as suas virtudes, porque a nova situação está marcada pela falta de credibilidade. Por isso, subescrevemos que "depois de uma era de democracia representativa e de democracia social que contaram com uma universal aquiescência e um muito amplo apoio social, entrámos numa fase final da mesma com sérios problemas de credibilidade". As pessoas, agora com capacidades de informação, conhecimento individual como nunca antes tinha sido possível, formação e treino em gestão e em conhecimentos básicos de todo o tipo, exigem uma "democracia baseada na

informação fiável, que lhes permita compreender". Neste contexto,"o poder novo é diluído porque depende de fontes que estão obrigadas a garantir a sua credibilidade" (...) por isso, "alcança referência social e consegue ocupar espaço público quem se consegue constituir como referente de informação e conhecimento, sem importar, *a priori*, nada mais que essa própria capacidade de ser credível" (Álvarez, 2006, pp. 211-213).

Aqui chegados, relevamos um fenómeno da credibilização das MP. As pessoas aparecem, assim, como co-produtoras dos serviços públicos e não só como seus recetores. Ora, nesse jogo de identidades, o poder fluído – social e comunicativo – das pessoas-marca prolifera em novos territórios imbuído de um estado de convencimento, a partir do qual são considerados novos valores, referências, regras, abordagens e respostas constitutivos de informação confiável, responsabilidade pessoal e da própria estima pessoal e coletiva, nas relações interpessoais. Os dados sugerem o poder fluído das MP Construtivistas como um recurso tendencialmente generalizado a cada vez mais pessoas, imbuído de Comunicação e os seus meios de um notável peso estratégico, face a um mercado complexo, à necessidade de ação e de organização social. Algumas pessoas atuam com novas referências de tempo e de espaço, procuram desempenhos comunicacionais com alcance orgânico, num espaço fluído intermédio de esfera social. Ora, no seio de todo o tipo de agentes públicos e sociais, a análise permite indicar que a ação comunicacional das MP perpassa os seus territórios em domínio próprio e encontra margem de atuação nos territórios digitais. Em face ao desenvolvimento do poder mediático, percebemos que as pessoas-marca estão a tomar de empréstimo um ecossistema onde fluem múltiplas forças socialmente vivas, que também procuram jogar as suas próprias cartas e trunfos. Através da instrumentalização do poder fluído da Comunicação, as MP ocupam o espaço público que consideram próprio, onde tendem a exibir estilos de vida, partilhar opções ideológicas e sentimentais, informação, dicas de formação e a proporcionar momentos de lazer e de entretenimento, influindo sobre os seus públicos-seguidores, tentando que adiram a uma panóplia de ofertas comunicativas e comerciais.

As MP atuam ao nível do capital social vinculante, porquanto são capazes de escolher intencionalmente uma configuração comunicativa que agrega uma multiplicidade de interações estratégicas que facilitarão a conexão, a criação de confiança, boa vontade e de cooperação por parte dos seus seguidores. E fazem-no revestindo-se de um estilo híbrido e não homogéneo, resultado de perfis voláteis – de família virtual, catequese motivacional, mentoria profissional, entre outros, pelo que poderá não será possível e nem razoável estabelecer um modelo único de análise e de aplicações sociais.

O coração do capital social e comunicacional das MP está, assim, assente na vinculação à confiança generalizada e à boa vontade, a uma certa densidade associativa, manifestadas em espaços concretos. Ora, a confiança é uma espécie de lubrificante social que resulta de um jogo de interações entre redes interpessoais e institucionais, com pinceladas de caráter (horizontes de integração). Neste sentido, enquanto agentes ativos de ação comunicativa no mercado das ideias, as pessoas-marca beneficiam de um sentido de pertença que equivale ao grau de confiança – porque ficam dependentes da integração interpessoal, ou seja, do imperativo de estar dentro de redes sociais (Álvarez, 2006; Luque, 2003; Putman, 2003). Assim, importam-nos as especificidades dos vínculos comunicativos das MP, os instrumentos de procura da atenção pública e as ferramentas de concetualização, nomeadamente, porquanto nos remetem para o domínio da Responsabilidade Social (Tabela 71).

MARCAS PESSOAIS	AGENDA PÚBLICA	MERCADO DE OPINIÃO	CAPITAL SOCIAL
Ação comunicativa Confiança Cooperação Legitimidade Imediatismo	+ **RELAÇÕES INTERPESSOAIS**	+ **SUBSCRIÇÕES** + **INTERAÇÕES**	**VINCULANTE DAS MARCAS PESSOAIS**

Tabela 71: Autoria própria. O capital social das Marcas Pessoais Construtivistas

Os resultados permitem sugerir que a segmentação dos média e o assédio comunciacional que caracterizam o século XXI colocam cada vez mais pessoas em face digital de uma massa de mensagens da qual têm de selecionar parte para formar opiniões que as orientem na validação de informações partilhadas e, consequentemente, na construção das próprias realidades comunicacionais. Seguimos, assim, em busca de um entendimento acerca da especificidade das relações comunicacionais das MP, em fluxos de domínios unipessoais. Percebemos que tendem a provocar a reitificação do conhecimento objetivado, isto é, originam uma metalinguagem da realidade social – uma espécie de autorretratos em que as pessoas-marca se retratam através de ações comunicativas que sugerem confiança, cooperação, imediatismo. Capazes de criar uma agenda própria, atuar em mercados de opinião geradores de subscrições e de interações que resultam em capital social vinculante.

Assumimos, assim, a **quinta tendência: a literacia digital e comunicacional das MP Construtivistas.** Dotadas de capacidades informativas, publicitárias, de propaganda, de RP e de habilidades digitais quase invisíveis: não só navegar, mas também planear, avaliar e comunicar conteúdos *online* (*podcasts*, canais de divulgação, *e-mails* e outros documentos digitais). Referimo-nos a um certo movimento, estado de ânimo e de posicionamento; à valorização do cumprimento de promessas. Consequentemente, evidenciamos as manifestações de ascendência social e comunicacional resultantes do poder comunicacional, emocional e das habilidades instrumentais das pessoas-marca para organizar comunidades *online*. Uma posição criada na pirâmide social pelas MP, através de *performances* de Comunicação aparentemente ininterruptas e sempre diferentes, seja as de confortar, de encorajar e, até, de reanimar os públicos-seguidores; seja as de oferecer *ebooks* ou as de vender livros e palestras. As capacidades de fluxos comunicacionais circulares das pessoas-marca para criar conteúdos e narrativas que atraem, convencem, aglutinam e vendem; para criar opinião que converte em pública. A força final vem desses mercados habitados por desconhecidos – mas acreditam que se conhecem –, onde é a CE que conta, sobretudo (Álvarez, 2006; Blundel, 2004; Brand, 2003; Castells, 1996, 2003; Castells, et al., 2009; Certeau, 1980; Dahl, 1999; Escohotado, 1999; Ferguson, 2001; Gomes, 2010; Gomes&Ruão, 2024; Katz, 2002; Habermas, 1973; Lopez, 2004; Lyotard, 1979, 1984; Martins, 2024; Pérez, 2001; Rosenau, 2010; Ritzer, 2003; Robinette & Brand, 2003; Ruão, 2008, 2016, 2020; Sartori, 1999, 2021; Storper, 1997; Sue, 2001; Vattimo, 1989; Willmott, 2003).

Importa evidenciar que concebemos um novo sistema integrado e circular de Comunicação das MP Construtivistas, alicerçado numa abordagem sistémica e holística. Em linha, assumimos duas premissas: (1) a existência de uma sociedade (pseudo-transparente) assente na circulação constante de fluxos; (2) a tendência de horizontalidade, a força das interações comunitárias e dos universos multirelacionais, dinâmicas entre centros e perifierias, globais e locais, competência e cooperação – nos quais as pessoas-marca estão potencialmente em ligação e podem escolher detalhadamente e de uma forma talvez mais transparente com quem se querem conectar. Fortemente comprometidas com a atratividade das conexões digitais, umas MP procuram construir cidades globais e habitar casas digitais – inseridas em sociedades inteligentes –, conscientes da necessidade de criação de conteúdos com *layouts* intuitivos; outras, mais obcecadas com os algoritmos que fazem a curadoria dos *feeds*; e umas tantas, já estarão a padecer do sentimento de medo de ficar de fora(v. Álvarez, 2006; Bucci, 2021; Castells, 2013; Certeau, 1980; Gomes&Ruão, 2024; McGinnis, 2020; Newport, 2019; Rosenau, 2010; Storper, 1997; Sue, 2001; Vattimo, 1989; Wu & Holsapple, 2013). O estudo da CH é intrínseco à própria humanidade, mas não é intemporal.

A nossa **sexta tendência: a heterogeneidade da Comunicação das MP Construtivistas**. Referimo-nos àflexibilidade e permeabilidade a tendências sociais – como se de *esponjas* se tratassem. Aqui chegados, interessam-nos abordagens mediadas das interações comunicativas das pessoas-marca; as dinâmicas que impulsionam o processo comunicativo das MP Construtivistas. Ou seja, a própria mediação da Comunicação. A mediação parte dos processos de emissão e de receção mas convoca a criação de significados produzidos, no contexto textual. Convocam, também, as ações e a experiência no quadro do quotidiano, sendo entendidas como pontos de convergência de forças diversas e conflituais entre si, produto de diferentes contextos, cuja interação comunicativa motiva processos sociais e culturais diferenciados e relevantes na estruturação das próprias relações de poder. Assumimos que, também, a Comunicação das MP Construtivistas fomenta difusão de cultura, através do reconhecimento das pessoas-marca, que criam representações e valores sobre um dado momento histórico. Ao ser potenciadora de cultura, a Comunicação mediada também potencia representações e valores intrínsecos e, naturalmente, reflexos das MP nele envolvidas.

Tal vale por equacionar que o valor da Comunicação residirá em si mesma, independente dos meios de expressão e dos dispositivos; neste pressuposto, a informação é de todos e para todos. As pessoas-marca valem pela exterioridade das suas relações comunicativas, pelas suas capacidades sociais e sistémicas. Emerge, assim, a hipoótese de um novo conceito de MP que adquirem o estatuto de máquinas comunicantes. À luz deste paradigma da transparência comunicacional, qual utopia proveniente das tentativas de controlo social da Comunicação e do conhecimento por parte de certos atores e agentes, *tudo é Comunicação.* A realidade passa a ser tomada por fluxos de Comunicação das MP Construtivistas. Tudo o que nela ocorre tem valor de mensagem, mesmo que não haja *feedback*, que passam a ficar sujeitos aos princípios da simplicidade e da redundância. O diferente dilui-se e o espaço público dá lugar à igualdade redutora.

Advogamos uma certa estereotipia comunicacional das MP, porquanto prevalece um certo monolitismo dos sistemas de informação das pessoas-marca, baseado em sistemas de conhecimento homogéneos. Nisto, as narrativas das

pessoas-marca evidenciam a tendência da homogeneidade, chegando a sugerir uma ordem assente na metamorfose de sistemas de Comunicação, conhecimento, entretenimento e de espetáculo (v. Albrow, 1996; Álvarez, 2006; Breton, 1994; Cardoso, 2023; Crouch, 2004; Debord, 1967; Dias, 2001; Eco, 2021; Martin-Barbero, 1993; Paquete de Oliveira, 2017; Silverstone, 1999, 2005, Wolton, 1995).

Aqui chegados, estamos profundamente convictos de que os ciclos viciosos de Comunicação, de conhecimento e de cultura possibilitam uma abordagem particular que nos importa. Detentoras de informação armazenada, mas sempre ao alcance de uns *cliks*, as pessoas-marca estão conscientes de que podem fazer arranjos e ajustar-se – gerir, assumimos nós – à complexidade informacional que se lhes afigura. Procuram criar realidades informativas simbólicas cada vez mais estereótipadas, complexas, para mediação da realidade, que lhe permitem desenvolver capacidades de codificação e estratégias sofisticadas de transmissão de informação, por meio de processos de homogeneização e de simplificação, nomeadamente através de técnicas jornalísticas, para assegurar uma maior compreensibilidade junto dos públicos-seguidores. A mesmidade dá lugar à homegeneidade comunicacional das MP Construtivistas (Berger, 1999; Dias, 1999, 2001; Ortega Y Gasset, 1989).

Assumimos um novo enfoque para as MP, não apenas o de jogadoras do sistema mediático, mas também o de criadoras de um sistema medático próprio. Tal equivale a visualizar as MP como meios de informação, mediadores, intermediários e, inclusive, influenciadoras de agendas ou promotoras de espetáculos em *lives non stop*, em *podcasts* com formatos lendários e em espaços instagramáveis. Em linha, aceitamos a hipótese das MP integrarem um núcleo que encarna o poder real na medida em que possam substituir com crescente eficácia a criação de opinião, de um modo informativo e de entretenimento consideravelmente profissionais. Consequentemente, afiguram-se em incorporaçóes singulares de espaço e de tempo, potenciadoras de um novo sistema comunicativo em rede no seio do qual as pessoas-marca criam cenários que convocam culturas de produção intencional, aberta e individualizada.

Atendendo a que os géneros e os modos de representação e as formas de comunicar a singularidade têm em comum a predominância da mediação, assumimos as MP imbuídas de uma certa intencionalidade e singularidade comunicacionais. Com recurso a ferramentas como os *websites* em domínio próprio, mensagens privadas enviadas por *email* e nas redes sociais, *podcasts*, *webinares*, artigos de opinião, entrevistas e notícias veículadas nos média, entre outras.

Enquanto buscávamos um entendimento mais nítido dos desafios contemporâneos que tensionam e são tensionados pelas novas dinâmicas sociais e comunicacionais das MP, questionámos o significado do acesso intermitentemente intencional aos meandros da *web*, às redes e média sociais e o da criação de conteúdos informativos e de entretenimento.

Transferimos a perspetiva de *poder territorial dos média* para o domínio das MP, para concetualizar o poder territorial das MP, um domínio conferido pela presença quantitativa e qualitativa, no território que é informação e, ao mesmo tempo, opinião (Álvarez, 2006; Pérez, 2001). Tal vale por dizer que colocamos, aqui, a perspetiva de uma certa opinião veículada pelas MP – afigurando-se novos soberanos detentores de um certo poder territorial, de campo digital, que veio alterar uma estrutura consolidada por parte dos média. Trata-se de um campo ao qual podem aceder todos, em maior ou menor medida, porque o sistema funciona ganhando outros agentes, funciona, portanto, através da integração de forças, necessitando de se mover no convencimento, em territórios de Comunicação

planificada, ritualizada e estereotipada. Ainda que nem todos tenham a mesma capacidade de ação comunicativa – por falta de meios para aceder aos média e mesmo de acesso a ferramentas básicas –, importa relevar que o poder social, cultural e comunicacional das MP tende a prevalecer sobre ideias que produzem opiniões e um ambiente favorável, sobre o domínio de um espaço social, sobre utilizadores ou públicos-seguidores.

A **sétima tendência: o poder comunicacional fluído das pessoas-marca**, decorrente das anteriores. Tal vale por admitir que os pilares do poder e os agentes da Comunicação mudam, a partir do momento em que os média mudam o espaço, o tempo e as relações espaço-tempo. Continuamos, portanto, a reiterar um enquadramento de uma certa ideia de supremacia das MP, por meio da compreensão do conceito de poder, mas também do fluir de possíveis relações comunicativas. E também, consequentemente, a perspetivar como o poder social e comunicacional das pessoas-marca está a fluir no século XXI.

Reconhecemos a existência de um poder de origem instrumental manifestado por pessoas-marca, resultado de habilidades no manuseamento de instrumentos. Um certo estatuto que as faz ser especialmente relevantes aos olhos de uma comunidade de públicos-seguidores, e no seio do qual desenvolvem intencionalmente um processo de instrumentalização que nos ajuda a enquadrar a presente tese (Figura 143). Concebemos o processo comunicatvo das MP Construtivistas povoado por espaços fluídos sempre abertos, nos quais encontram informação, entretenimento e cultura, dicas e consumíveis, usos e gratificações e, além disso, onde o conjunto das necessidades contribuí com uma importante força de interação. Se as audiências são ativas, as pessoas-marca dependem do seu interesse, pelo que compreendemos que a presença em média massivos possa significar maior capacidade de atuação imediata no espaço social. Sendo validade esta hipótese, tal valeria por dizer que as MP criam e formulam opinião na esfera pública própria de cada grupo de públicos-seguidores.

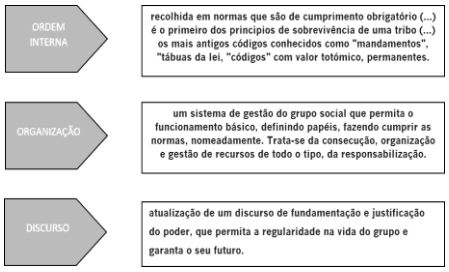


Figura 143: Autoria própria. Processo de instrumentalização do poder das Marcas Pessoais Construtivistas

Assim, reconhecemos um certo poder social e comunicativo das MP, o de idealizar, atrair, relacionar, inspirar e até vender e encantar – o de serem agentes de esperanças coletivas. Ora, a Comunicação, nesse amplíssimo sentido de terceiro fator, de armação, coesão, justificação e fundamentação do poder, está presente em todas as sociedades desde o início, seja em forma de relatos, de grafismos, de símbolos e de outras múltiplas manifestações (Figura 144).



Figura 144: Autoria própria. Processo de instrumentalização do poder fluído das Marcas Pessoais Construtivistas

Uma vez abordados os processos de Comunicação criados e implementados pelas pessoas-marca, verificamos uma certa tendência para fenómenos de apropriação na origem dos processos de inter-relação, entre a mudança na mediação e Comunicação e a mudança sociocultural. E até, na origem de forças de pressão que moldam a forma como as MP comunicam, às quais públicos-seguidores se acomodam e geram, automaticamente, a consolidação de um dado sistema de mediação e de mediatização. Compreendemos porque a realidade tende a ser reduzida a estereótipos, que podem condicionar a perceção que os públicos-seguidores fazem.

A aculturação ubíqua das MP Construtivistas é a **oitava tendência**. Ao orientarmos a discussão segundo um prisma eminentemente sociocultural, é possível conceber as pessoas-marca enquanto produtoras de um tipo de aculturação reflexiva da simetria das comunicações, conversações participativas e integrações mediático-informativas, nomeadamente. Assim, referimo-nos ao uso de ferramentas de Comunicação flexíveis e de artefactos comunicacionais cujas potencialidades se expandem por meio da tecnologia algorítmica e se manifestam nas relações entre pessoas-marca colaborativas, autogeridas e, até, sedentas de acesso. Estamos a referir-nos não só aos *websites* em domínio próprio, às redes sociais digitais, mas à tendência verificada para a criação de *podcasts* e de canais de divulgação.

Assim, afigura-se a ideia de um certo estatuto híbrido das pessoas-marca, por meio de modelos de Comunicação-aculturação intencional e sistematicamente estratégicos. Dito por outras palavras, modelos capazes de funcionar como raízes históricas, redes de afetos e de entretenimento, pontes informativas e formativas e até de desenvolver novas práticas educomunicativas junto de plateias virtuais (v. Abratt, 1989; Alvesson, 1990; Bourdieu, 1980; Carrillo & Ruão, 2004; Cuche, 2006; Melewar & Akel, 2005; Morin, 1982; Saad Corrêa, 2008; Searle, 1983, 2015; Simon, 1999).

A análise permite inferir as pessoas-marca como uma espécie de *designers* especialistas, com estilos de vida padronizados, ativistas plurais super expostos em processos ficcionados de dramatização, reconfiguração, mutação e de transição a partir de não-lugares de pertencência para práticas comunicativas tribais mimetizadas e de multiplicação de vozes – em reinos das aparências nos quais tende a imperar o culto da imagem e da *persona* (v. Adut, 2012; Augé, 1994; Baitello Jr., 2005; Benjamin, 1983; Cadima, 2010; Castells, 2007, 2010, 2013; Celka, 2010; Chen&Chung, 2016; Covaleski, 2010; Cyrulnik, 1995; Da Cunha, 2015; Di Felice et. al, 2010; Deleuze & Guattari, 1972; Esteves, 2003, 2008; Guattari, 1989; Heidegger,

2005; Hepp, 2020; Honneth, 1991; Perniola, 1993, 1995; Kottler, 1998; Kotler & Keller, 2006; Kotler & Levy, 1969; Lopes, 2023; Maffesoli, 1995, 1999, 2010; McNally&Speak, 2011; Romano, 1993; Sartori, 2021; Steger, 2003; Sue, 2001; Vattimo, 1989).

Do que decorre que as preferências e as escolhas de conteúdos evoluem para géneros específicos, formatos, tipos de conteúdo criados e comunicados intencionalmente pelas MP Construtivistas. Consequentemente, conduzem a diversos tipos de satisfações afetivas, emocionais e comunicacionais e ao desenvolvimento da uma cultura interativa de convergência de um gosto particular pelas pessoas-marca, por via de conjuntos organizados de artefactos comunicacionais e culturais ligados por uma estética clara ou pela preferência dos seus públicos-seguidores e comunidades de fãs.

Interessa-nos sistematizar os processos híbridos de Comunicação de pessoas-marca, o que justifica a criação de um Modelo de Comuniculturação de MP, consubstanciado na fórmula Comunicação + Culturação (Figura 145).

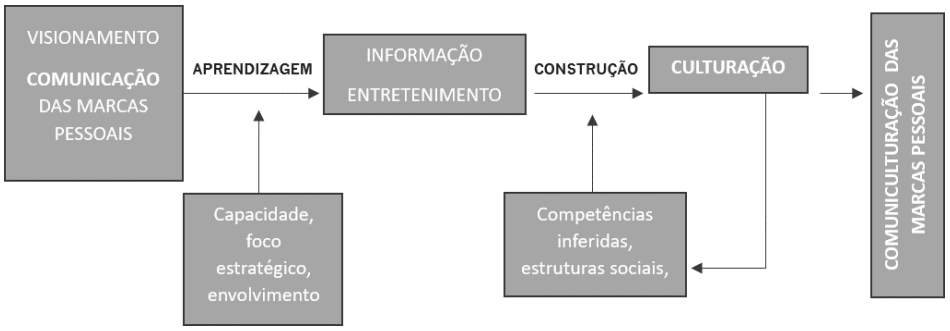


Figura 145: Autoria própria. Proposta de um modelo de Comuniculturação das Marcas Pessoais Construtivistas

A **nona tendência** evidencia-se no seio desta cultura mediatizada e desafia-nos a perceber **as pessoas-marca como mensagem**. Um paradigma gerado por uma Comunicação mediada em rede – tanto no que se comunica como no que se comunica sobre o que já se comunicou. Assim, o meio concorre para a afirmação da dimensão eminentemente visual da Comunicação das MP Construtivistas. Novas fórmulas narrativas – *online* e com o recurso a *sound bites* –, promovem a construção de relações sociais particulares e, consequentemente, o desenvolvimento da própria cultura. Pensamos na Comunicação da Comunicação – um fenómeno cuja simplicidade chega a ser inquietante: novíssimo e igualmente tradicional, por via da CI das pessoas-marca e tipificado quando alguém partilha algo, que é , por sua vez, partilhado e, assim, sucessivamente. Fenómeno da Comunicação da Comunicação, quando o ato comunicativo se centra sobre o que as MP comunicam, previamente (v. Cardoso, 2023; Castells, 2010; Couldry, 2012; Deuze, 2007, 2011; Eco, 2018, 2021; Hepp, 2013; Livinstone, 2009; Martin-Barbero, 1993; Paquete de Oliveira, 2017; Silverstone, 1999; Schulz, 1958).

Assumimos a **décima tendência: a emergência de modelos ritualizados de CE das MP Construtivistas**. Referimo-nos à tendência identificada de intencionalidade comunicativa das pessoas-marca, enquanto possíveis organizações mediáticas. Referimo-nos ao posicionamento, ao planeamento, à implementação e à avaliação de ações de Comunicação. Ações de pessoas-marca que satisfazem objetivos próprios, em canais em domínio próprio, intencionados em captar a atenção de públicos-seguidores com necessidades específicas, visando atingir efeitos previamente definidos.

Advogamos que grande parte dos esforços de produção mediatizada planificada é co-orientada para dispositivos *online*, norteada por objetivos de conquista e de manutenção de atenção, envolvendo emoções e estimulos junto de públicos-seguidores e da opinião pública, em geral. Dito por outras palavras, tratar-se-á de uma lógica mediatizada das MP Construtivistas, por meio da subordinação da substância da mensagem aos dispositivos de apresentação (Ackoff, 1957; Brouwer, 1967; Elliott, 1972; Altheide & Snow, 1979; Carey, 1975; Maletzke, 1963; McLeod & Chaffee, 1973; McQuail, 1987; McQuail & Windahl, 1993; Rogers & Shoemaker, 1973; Rogers, 1986; Westley & MacLean, 1957 e Windahl et al., 1991). Imbuída de um estado intencional, a Comunicação das MP estudadas visa a mudança no estado dos públicos-seguidores, porquanto as narrativas procuram informar, instruir, motivar ou vender, modificando o valor do resultado. Assim, identificámos a tendência da captação da atenção como objetivo das MP estar a ser criada à semelhança do que ocorre nos média em face às suas audiências, partilhando contúdos de diversão, fuga e passagem de tempo. E, na qualidade de planificadores de Comunicação, imbuídas de uma função canal de causa, as MP Construtivistas estabelecem *links* entre a Comunicação e os conceitos de partilha, participação, associação, cumplicidade e, até, de representação de crenças comuns. O estudo permite reiterar a tendência das MP desempenharem, pontual e esporadicamente, um papel mediático e, por essa via, se transformem na própria mensagem veiculada. Poder-se-á tratar de um sistema de relações auto-regulador e mutuamente benéfico para todos os participantes, considerando que o seu funcionamento tende a equilibrar os interesses das pessoas-marca e dos seus públicos-seguidores. E percebemos, em continuidade, que esta premissa hiper-acentua a integração do processo de Comunicação das MP Construtivistas enquanto agentes de inovação defensores de causas – reconhecemos que essas condições serão integrantes de ecossistemas de Comunicação das pessoas-marca.

Referimo-nos a ciclos viciosos de Comunicação, de conhecimento e de cultura. Criadoras conteúdos sempre ao alcance de uns *cliks*, as pessoas-marca estão conscientes de que podem fazer arranjos e ajustar-se – gerir, assumimos nós – à complexidade informacional que se lhes afigura. Procuram criar realidades informativas simbólicas cada vez mais estereótipadas, complexas, para mediação da realidade, que lhe permitem desenvolver capacidades de codificação e estratégias sofisticadas de transmissão de informação, por meio de processos de homogeneização e de simplificação, nomeadamente através de técnicas jornalísticas, para assegurar uma maior compreensão dos públicos-seguidores.

Nesta discussão, convocamos as MP criadoras de um sistema mediático próprio. Tal equivale a visualizar as pessoas-marca como meios de informação, mediadores, intermediários e, inclusive, influenciadoras de agendas ou promotoras de espetáculos em *lives non stop*, em *podcasts* com formatos lendários e em espaços instagramáveis. Em linha, aceitamos a hipótese das MP integrarem um núcleo que encarna o poder real na medida em que possam substituir com crescente eficácia a criação de opinião, de um modo informativo e de entretenimento consideravelmente profissionais.

Atendendo a que os géneros e os modos de representação e as formas de comunicar a singularidade têm em comum a predominância da mediação, assumimos as MP embuídas de uma certa intencionalidade e singularidade comunicacionais. Com recurso a ferramentas como os *websites* em domínio próprio, mensagens privadas enviadas por *email* e nas redes sociais, *podcasts*, *webinares*, artigos de opinião, entrevistas e notícias veículadas nos média, entre outras.

A **décima primeira tendência** sugere **as MP Construtivistas como Organizações Unipessoais.** Desta feita,

compreendemos que a estratégia é apresentada e promovida pela Comunicação das pessoas-marca, mas também por ela reconstruída de forma contínua e reflexiva. Fazem parte das rotinas de CE das MP a definição de objetivos estratégicos, o planeamento minucioso, a implementação controlada e a avaliação regular da Comunicação. Compreendemos, portanto, que a Comunicação das MP deriva da estratégia alinhada com os valores fundamentais (ou seja, cultura) compartilhados e de atividades comunicativas intencionais. Assim, a atuação das pessoas-marca acaba por ser materializada em estratégias de Comunicação específicas para vários grupos de partes interessadas; e visa captar, intencionalmente, atenção, admiração, lealdade e construir relacionamentos.

Não foram identificadas narrativas de Comunicação de RS das pessoas-marca, nem narrativas informais e espontâneas na Comunicação das pessoas-marca, no estudo empírico. É notória a inexistência de mensagens não intencionais, sejam as que surgem de comunicações informais e não oficiais e de comportamentos espontâneos (Fill 2005; Grönroos, 2000; Markwick & Fill 1997; Melewar & Jenkins, 2002). Ainda assim, advogamos a emergência de um novo paradigma de co-criação de Comunicação das MP, por meio do qual assumem o papel estratégico de liderança em processos *matrix,* essência construtivista e concertados de valor social (Abratt & Mingione, 2022; Greyser & Urde, 2019; Iglesias et al., 2022; Ind & Schmidt, 2020; Kernstock & Powell, 2022; Mühlbacher, 2022; Ramaswamy, 2022; Ruão, 2024; Urde, 2013).

Os resultados sugerem o ecossistema das MP possuidor de recursos-chave de CE, raros, duráveis: ora com diversidade de características funcionais (qualidade, desempenho, familiaridade e previsibilidade), ora com uma infinidade de elementos intangíveis ricos em imagem, bem como em termos simbólicos e de valores enraizados na identidade e na cultura das pessoas-marca. E, também, dificilmente imitáveis graças aos mecanismos de estar em ação. Referimo-nos à complexidade social e a ambiguidade causal (Barney, 1991; Balmer & Gray, 2003; De Chernatony, 1999; Grant, 1991; Hatch & Schultz, 1997). E, ao acomodar as MP numa perspetiva integrada e multidisciplinar da CE e as pessoas-marca como recurso-chave – com diversidade de características funcionais e de elementos intangíveis valiosos em imagem e em termos simbólicos, que se evidenciam em valores enraizados na identidade e na cultura –, assumimos que a intenção estratégica das MP apenas será perseguida se os recursos necessários estiverem disponíveis. Aqui chegados, projetamos as MP como recursos de Comunicação inovadores e diferenciadores, capazes de alimentar as emoções pessoais e de destacar a realização profissional. Porque se afiguram resultados de posicionamentos narrativos intencionalmente atrativos – presencial e digitalmente, consistentes no tempo e no espaço. E eternizadas por pessoas simbólicas. Reconhecemos a ligação de características funcionais (qualidade, desempenho, familiaridade e previsibilidade) com elementos intangíveis, ricos em imagem e inspiradores. Tornam-se, por isso, um pilar estratégico de conexão e de reconhecimento na CH.

Reconhecemos, assim, a CE das MP a partir de manifestações implementadas por meio de pistas ou de sinais de identidade: simbolismo (identidade visual), formas planificadas de Comunicação de *Marketing* e RP (patrocínio, publicidade, promoção de vendas), formas representativas de comportamento e desempenho. Em linha, apresentamos a abordagem da CE inovadora das MP, com base na possibilidade das pessoas-marca conseguirem pegar numa ideia que é óbvia num contexto e aplicá-la de forma não tão óbvia a um contexto diferente. Face a esta perspetiva sistémica das MP, concebemos as pessoas-marcas *como simbólicas*, multidimensionais e relacionais, *dotadas de capacidades cognitivo-comunicativas, imaginativo-prospetivas e*

estratégico-eletivas (Balmer, 2001; Cornelissen & Elving, 2003; Hargadon & Sutton, 2000; HarTley & Pickton, 1999; Pérez, 2001; van Riel & Balmer, 1997).

Na **décima segunda tendência**, referimo-nos **à gestão comunicacional das MP Construtivistas**. O perfil de ação comunicativa é constitutivo da gestão e assume um cariz social. Reconhecemos a preponderância das iniciativas planificadas menos das espontâneas e informais. Tal, vale por evidenciar a crucialidade: (a) das características funcionais e dos elementos intangíveis; (b) dos sinais de identidade, das mensagens dinâmicas e interativas sobre temas e iniciativas estratégicos; (c) da instrumentalidade e do propósito; (d) dos comportamentos e desempenhos socialmente responsáveis; (e) dos papéis especiais representados com vista ao empoderamento e à proliferação de vasos comunicantes ativistas com os públicos-seguidores. Ou seja, com vista à gestão da reputação, dos intangíveis e das relações externas das MP Construtivistas (Álvarez, 2006, 2009; Baker & Balmer, 1997; Bronn & Bronn, 2003; Cervera, 2004; Dawkins & Lewis, 2003; Gioia & Thomas, 1996; Guattari, 1989; Guinzel et al., 1993; Harrison, 2004; Lewis, 2003; Manso, 2004, Martin, 2004; McWilliams et al., 2005; Oepen, 2006; Perdiguero, 2003; Pérez & Massoni, 2009; Podnar & Jancic, 2006; Pruzan, 2001; Ruão & Carrillo, 2005; Wilkins et al., 2014) (Figura 146).



Figura 146: Autoria própria. A gestão de intangíveis numa organização de Marcas Pessoais unipessoais

Ora, reconhecemos que a reputação das MP é o retorno da reação às atividades comunicativas desenvolvidas, no interior de espaços com domínio próprio e nos quais se movimentam em âmbitos e territórios próprios da CH. Assim, é nossa convição que a gestão comunicacional dos imobilizados intangíveis das pessoas-marca obedece às regras organizacionais, cujo um dos objetivos é o da reputação.

A **décima terceira tendência** é a da **gestão de vasos comunicantes das MP Construtivistas**, que resulta da premissa importada das práticas de CO. Afigura-se oportuno consubstanciar quatro variáveis complementares que identificámos nas MP: (1) a Identidade, o ser e pensar – a forma como são identificadas a partir do exterior, em função do nome, da categorização e do espaço público que ocupam; (2) a proposta de valor, a utilidade – aquilo que sabem fazer e oferece; os comportamentos e atitudes habituais; (3) a Comunicação Estratégica – as formas como se apresentam e oferecem, como informam e entretêm , como distribuem, recebem, como mantêm os seus compromissos, como são fiáveis relativamente àquilo

que se propõem; (4) a Imagem – o resultado, a resposta. Consequentemente, concebemos a gestão da reputação das mp por meio de quatro vasos comunicantes (Tabela 72).

GESTÃO DA IDENTIDADE	Potenciar o valor dominante na avaliação total de uma MP.
GESTÃO DO CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA	Convencer os públicos-seguidores da importância da MP. Gerir com um processo paralelo ao da atividade comum da pessoa-marca, que se traduz na inclusão de fatores de valor acrescentado em todos os passos do processo e afeta o saber fazer em todas as suas fases. Identificação de informação e conhecimentos; seleção e retenção dos mais úteis e necessários; adequação

	a situações específicas; organização e exploração, armazenamento e preparação para futuros usos e aplicações, ou utilização partilhada e imediata onde for necessário;
GESTÃO DE COMUNICAÇÃO	Informar, promover, persuadir e suscitar decisões favoráveis com recurso às ferramentas tradicionais das relações com os média e com os jornalistas, à publicidade, nomeadamente, bem como a estratégias e ferramentas novas, em domínio próprio e com os mesmos efeitos;
GESTÃO DA IMAGEM	Assegurar que as mensagens e as novidades que as MP empreendem comunicativamente chegam à opinião.

Tabela 72: Autoria própria. A gestão de vasos comunicantes nas Marcas Pessoais Construtivistas

Sistematizamos: ao acomodar a CE das MP, compreendemos como se apresentam e se promovem, por meio de atividades comunicativas intencionais, dito por outras palavras, como usam propositadamente a Comunicação com vista à prossecução dos seus objetivos. Assim, a visão estratégica da Comunicação das MP permite melhorar o desempenho profissional, vender mais produtos e serviços, atrair seguidores ou construir relacionamentos (Hallahan et al., 2007; Ruão, 2016; Van Ruler, 2018).

No que respeita ao foco decisório, aceitamos a tendência da comunicação estratégica dual das MP. As pessoas-marca estão não só, fortemente, envolvidas na intenção estratégica, na mudança e na consolidação desejadas em termos de reputação, conforme informado pelas pessoas-marca; como também na criação e na coordenação de recursos de Comunicação específicos. Por outras palavras, os resultados indicam que a decisão política no nível estratégico diz respeito aos recursos de Comunicação específicos criados pelas MP, com implicações de longo prazo, permitindo estabelecer pontos de partida comuns e evidenciar mudanças significativas nos recursos existentes. Juntamente com outros recursos de Comunicação específicos, é expressa através de decisões para apoiar os requisitos de Comunicação e construir uma reputação forte, ao nível da visibilidade, distinção, autenticidade, transparência e consistência (Cornelissen, 2008; De Bussy et al., 2003; Fombrun, 1996; Fombrun & Van Riel, 2004; Parsons, 1956; Siano et. al, 2013; Schultz & Kitchen, 2000; Varey & White, 2000). Qualidades que estão inter-relacionadas e entrelaçadas com as impressões baseadas nos símbolos e nos média usados (van den Bosch, de Jong & Elving 2005).

No que diz respeito à Comunicação no nível tático-operacional, percebemos que as decisões de alocação e de coordenação respeitam a escolhas sobre a utilização de recursos de Comunicação (específicos e não específicos) – o *o quê*, *quando* e *como* – em programas de Comunicação planificados para o curto prazo e em campanhas de intenção estratégica. Estas decisões dizem respeito à integração, à harmonização e à realização de mensagens coerentes e à combinação de elementos promocionais do *mix* de Comunicação das MP, com vista à obtenção de efeitos sinérgicos das comunicações integradas (Moore&Thorson, 1996; Schultz & Kitchen, 2000; Siano et. al, 2013; van Riel, 1995). As decisões sobre alocação e coordenação, também são tomadas pelas pessoas-marca. Referem-se às etapas de planeamento, organização e coordenação no nível tático-operacional; em alguns casos, são as próprias MP a assumir essa materialização em *podcasts*, fóruns de discussão na *internet*, sites de redes sociais, *blogs*, nomeadamente. A este respeito, apresentamos um *framework* onde sistematizamos as tomadas de decisão comunicativa das MP Construtivistas (Tabela 73).

NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO DE COMUNICAÇÃO DAS MP	DECISÕES DE COMUNICAÇÃO	
ESTRATÉGICO	**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA** **DECISÃO DUAL** **IMPLICAÇÕES DE LONGO PRAZO**	**INTENÇÃO ESTRATÉGICA** **DECISÕES DE POLÍTICA E CO-ORDENAÇÃO**
TÁTICO E OPERACIONAL	**DECISÕES DE ALOCAÇÃO E DE COORDENAÇÃO** **IMPLICAÇÕES DE CURTO PRAZO**	

Tabela 73: Autoria própria. A tomada de decisão comunicativa das Marcas Pessoais Construtivistas

Assim, coligimos diferentes tipos de decisões identificados na gestão da Comunicação das MP (Tabela 74).

DECISÕES	OBJETIVOS
(1) Redefinir mensagens temáticas comuns, adaptando-as por forma a servirem de pontos de partida;	(1) expressar temas centrais em torno dos quais as MP podem centrar as suas ações e distinções;
(2) Restabelecer regras de processo comuns para estimular a comunicação bidirecional e o diálogo com as partes interessadas;	(2) adaptar as MP às mudanças ocorridas no mercado;
(3) Modificar um ou mais elementos do simbolismo institucional das MP;	(3) fortalecer o apelo emocional e permitir que a perceção das MP seja mais transparente e coerente (através do alinhamento do propósito central, valores e crenças e comportamento);
(4) Repensar a forma de contar histórias e/ou códigos de conduta;	(4) tornar as declarações e o comportamento das MP mais credíveis e transparentes em situações potencialmente ambíguas.

Tabela 74: Autoria própria. Decisões de política e coordenação na gestão da Comunicação das Marcas Pessoais Construtivistas

A **décima quarta tendência** contribui para a compreensao da **Gestão Autocrática de Comunicação das MP Construtivistas**. Enquanto área autónoma de Gestão que constrói, protege e consolida uma reputação corporativa favorável, na perspetiva de que foca a estrutura do trabalho nos recursos de Comunicação específicos e nas decisões relativas à criação e utilização desses recursos, um tópico negligenciado na literatura sobre MP. Consideramos que esta análise representa um aporte epistemológico significativo para o estudo em curso, na medida em que nos permite uma investigação mais aprofundada e segundo um prisma novo. Assim, sistematizam-se as características estruturais distintivas do quadro concetual nas quais fazemos

assentar a tomada de decisões na gestão da Comunicação das MP (Tabela 75).

(1) a definição da estratégia de Comunicação das MP como uma decisão dupla tende a concorrer para que a Co-municação das MP seja uma área à parte da gestão. Sus-tentamos, assim, a visão de que qualquer intenção estraté-gica apenas pode ser desenvolvida se os recursos de Co-municação estratégica forem criados. Se a estratégia de Comunicação for considerada como uma decisão dupla, a criação de recursos específicos por meio de decisões políti-cas é de grande importância no cumprimento da intenção estratégica;	(2)as MP usam recursos de Comunicação específicos, di-vulgam palavras-chave que as identificam e oferecem su-gestões para criar (ou adaptar) recursos específicos de Co-municação;
(3) por meio de processos de GCMP tendencialmente auto-críticos, as MP escolhem criteriosamente os estímulos a partir da criação e da utilização de recursos específicos de Comunicação;	(4) as MP ficam mais capacitadas para tomar decisões so-bre GCMP suportadas num método que esclarece pressu-postos essenciais, etapas, objetivos e as suas implicações.

Tabela 75: Autoria própria. A Gestão de Comunicação das Marcas Pessoais Construtivistas

Reconhemos a relevância de consubstanciar a Gestão intencional de Comunicação, porquanto nos permite identificar a tendência autocrática de Comunicação das MP Construtivistas. Por essa via, as pessoas-marca tendem à homegeneidade comunicacional, tirando partido de questões estéticas na CH, por via do planeamento e da gestão da apresentação visual das suas identidades, no sentido de promover uma imagem positiva e uma reputação de longo prazo. Aqui chegados, entendemos porque é que as pessoas-marca estilizam os seus nomes através de logótipos, por exemplo. Afiguram-se verdadeiros pontos de partida de afirmação, validação e de autoridade – de identificação própria e diferenciada juntos dos públicos-seguidores –, à semelhança das atividades organizacionais e das marcas comunicadoras.

Defendemos, portanto, o axioma da Comunicação autocrática dual das MP Construtivistas. Tal vale por dizer que tomam para si próprias as decisões relacionadas com a intenção estratégica e com a criação e coordenação de recursos de Comunicação específicos – como sejam *websites,* canais de divulgação em redes sociais com domínios próprios ou *podcasts*. Consideramos, portanto, que as tomadas de decisão política e de coordenação se referem às fases de planeamento, organização e coordenação ao nível estratégico da gestão da Comunicação das pessoas-marca. Por outro lado, na Comunicação tático-operacional, as decisões de alocação e de coordenação respeitam à utilização de recursos de Comunicação (específicos e não específicos) em programas de Comunicação planeados para o curto prazo e em campanhas relacionadas com a realização da intenção estratégica. Referimo-nos à intencionalidade das MP Construtivistas em assegurar a integração, harmonização e realização de mensagens coerentes e eficazes e, simultaneamente, a combinação de elementos promocionais do *mix* de Comunicação, com vista à obtenção de efeitos sinérgicos das comunicações integradas.

Se por um lado, controlam unilateralmente as mensagens veículadas, por outro incentivam diálogos contínuos, intercâmbio de

unificação, de modo que a integração de comunicações planificadas e não planificadas evidencia e tende a fornecer o equilíbrio necessário entre inovação e estabilidade.

Ora, daqui decorre a análise com base na intervenção das MP Construtivistas a montante de processos de gestão. Assim, afigura-se que a ação comportamental das pessoas-marca é manifestada em ações comunicacionais fortemente carregadas de simbolismo ao nível de atitudes e normas relevantes no que respeita a crenças de controlo comportamental que venham a percebidas pelos públicos-seguidores (Fig. 147).



Figura 147: Autoria própria. Modelo integrador *Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas*

Ao categorizarmos as MP Construtivistas a partir da gestão intencional – posicionamento, planeamento, implementação e avaliação –, evidenciamos a existência de situações de Comunicação com significados específicos ao nível sentimental, de afetividade, do conteúdo, da cognição, opiniões e até crenças (Tabela 76).

ESTÍMULOS DE COMUNICAÇÃO DAS MARCAS PESSOAIS **- SITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO**	**FATORES DE PREDISPOSIÇÃO** **- VINCULADO À COMUNICAÇÃO**	**PROCESSOS MEDIADORES**
CONTEÚDO Características: tópico, apelo, argumento, estilo	Vinculado ao conteúdo, ao tópico, ao apelo, ao argumento, ao estilo	Atenção
COMUNICADOR papel, filiações, intenções	Vinculado ao comunicador	Compreensão
VEÍCULO interação direta vs indireta (modalidade sensorial)	Vinculado ao média	Aceitação
SITUAÇAO ambiente situacional, contexto social, estímulos externos nocivos vs estímulos externos agradáveis	Vinculado à situação	Aceitação

Tabela 76: Autoria própria. Situações de Comunicação das Marcas Pessoais e possíveis fatores na mudança de atitude produzida

Estamos perante certos paradigmas culturais das pessoas-marca, que interpelam a cultura participativa e de convergência por meio dos conceitos de mediatização, participação e de coletividade. Que apresentam o mérito de nos remeter para

as culturas enraizadas e emergentes e para a fluidez dos processos de CH.

Nisto, concebemos as MP Construtivistas como um média emergente, por meio das quais a Comunicação flui em processos de convergência transmediáticos que visam induzir mudanças, com objetivo de afetar os públicos-seguidores. Nisto, o impacto da Comunicação não só resulta de variáveis da mensagem, mas também de variáveis internas – dentro da pessoa-marca –, que afetam a mudança. Estas ocorrem em atitudes, valores e comportamentos, estão interrelacionadas, e são facilitadas pela aprendizagem e pela inconstância. Dois importantes mediadores internos parecem ser o envolvimento do ego e a influenciabilidade.

Ao consubstanciar a Comunicação como processo diacrónico omnidirecional – em que o foco está no desenvolvimento contínuo, interativo, participativo e na construção do próprio significado –, é-nos possível confirmar a existência de processos intencionais de criação de imagens desejadas. Confirmámos que a Comunicação entre as MP e os públicos-seguidores se baseia em relações socialmente construídas, em perceções coletivas e não apenas em ações objetivas. Fazem-no, frequentemente, até através do recurso à partilha de memórias, pistas, segredos, fragilidades – do passado e do presente –, que tendem a contribuir para sinalizar realidades construídas na mente dos públicos-seguidores.

A décima quinta tendência: a antologia da excelência na CE das MP Construtivistas. Aceitando que a Comunicação planificada das MP visa o estabelecimento de relações tangíveis e intangíveis, reconhecemos que as pessoas-marca são capaz de delinear e de gerir estratégias de definição dos melhores canais, linguagens, formatos, momentos e ambientes, nomeadamente (Bartoli & Hermel; Dreyer, 2021; Grunig & Hunt, 1984; Gruning et al., 1992; Hermel & Ramis-Pujol, 2003; Jensen, 2000; Karhawi, 2020; Peters & Waterman, 1982; Peters, 1996; Saad, 2021).

Ora, a eficácia dos processos relacionais, comunicacionais digitalizados, das MP – que constituem um capital intangível – decorre dos níveis de interação planeados e necessita de tangibilidade. Assim, as pessoas-marca buscam a aquisição de notoriedade em multiplataformas de convencimento multidiscursivas e, ao mesmo tempo, gerem processos de governança das *affordances* que desencadeiam a rede de relacionamentos, comentários, engajamentos, *reposts*, *tagueamentos* e convergências de conexão com os públicos-seguidores.

Para tal análise – num prisma que as aproxima de organizações unipessoais (v. Bartoli & Hermel, 1989; Gruning et al., 1992; Hermel & Ramis-Pujol, 2003; Jensen, 2000; Peters, 1996; Peters & Waterman, 1982) –, temos de incorporar os conceitos de excelência, especialização e de criação de valor máximo das MP.

Ao ousarmos incorporar o conceito de excelência na prática consciente das MP, aceitamos que as pessoas-marca apresentam características que concorrem para a excelência da gestão intencional da sua Comunicação. Assim, enunciamos as mesmas varáveis do modelo *7s* de Peters e Waterman (1982): (1) estratégia, (2) estrutura (3) sistemas (variáveis *hard*) ; (4) *staff*; (5) valores partilhados; (6) *style* (variáveis *soft*); (7) *skills* – sendo esta a variável dependente. No caso, a obtenção de resultados *hard* implica a consideração do lado *soft* das MP. Daqui decorre a caracterização de MP excelentes pela força da inovação, da habilidade para a mudança e da liderança capazes de destacar os valores e as ações. Em linha, reconhecemos que as pessoas-marca almejam a excelência, por meio de uma coletanea de atributos, combinados com intensidade e simplicidade: (1) orientação para a ação; (2) clientes primeiro; (3) autonomia e empreendedorismo; (4) produtividade através das equipas; (5) gestão prática e orientada

para os valores; (6) *stick to the knitting;* (7) forma simples, equipa reduzida; (8) inovação; (9) dinâmicas (Peters, 1996; Peters & Waterman, 1982).

Ao conceituar sobre a evolução da gestão estratégica da Comunicação das pessoas-marca excelentes, estamos conscientes de que as teorias citadas não contemplam a perspetiva possível entre uma fonte individual e os seus públicos. Daqui decorre a pertinência – e o desafio aceite – de considerar a adequação das melhores práticas de gestão e de excelência organizacional às MP. Assim, defendemos a premissa de que a excelência é o objetivo de valor único a longo prazo no seio das MP – uma eterna questão em aberto. Por outro lado, reiteramos a prevalência da abordagem sistémica e estratégica dos atores organizacionais, dos seus comportamentos (Grunig & Hunt, 1984; Gruning et al, 1992; Hiley, 2000; Hermel & Ramis-Pujol, 2003; Jensen, 2000). Ao aprofundar as considerações anteriores, no que afiguramos ser a excelência 5.0 – Comunicação integrada das MP, tomamos de empréstimo o enquadramento que sugere abordagens sistémicas abertas, de reconhecimento da complexidade, fundada num conceito alargado de *performance* (Bartoli & Hermel, 1989; Bleicher, 1994).

Por esta via, acomodamos diferentes conceções de gestão estratégica e diversos enquadramentos: ambiente interno e externo; análise e implementação; aspetos *hard* e *soft.* As condições estratégicas de sucesso comunicacional das pessoas-marca parecem ser construídas com foco a montante e a jusante do processo: qualidade da gestão e a qualidade do *design* de integraçao e, ainda, a qualidade da implementação da gestão integrada, respetivamente. O desenvolvimento integrado inovador traduz a integração com a capacidade de mudança – a gestão estratégica da Comunicação afigura-se o *link* que potencia a ação das MP.

Emerge um processo de gestão holístico, sistemático e dinâmico, perspetivado em direção ao desenvolvimento integrado inovador. Referimo-nos a um processo gradual que pressupõe iniciação, sustentação e redefinição de desafios. E, em linha, afigura-se um enquadramento sistémico das fronteiras (Unipessoais) fundamentado não só na dimensão estratégica, mas também estrutural, cultural e comportamental. Nisto, compreendemos como estratégias de MP a mudança contínua sustentada e a aprendizagem (Bartoli & Hermel, 2001; D'Aveni, 1995; Hermel&Ramis-Pujol, 2003; Peters, 1987; Senge, 1990, 1999; Senge&Kaeufer, 2000).

Abraçámos a ideia da Comunicação como um processo interativo por natureza e participativo a todos os níveis, o que a torna omnidirecional e diacrónica, com ênfase nos palcos internos e externos de apresentação, negociação, construção e reconstrução de significado. Se a Comunicação é o pilar teórico sobre o qual assenta a CE, então, tomamos a definição da CE como um processo de gestão ágil que prioriza o dinamismo dos palcos de significados e conceituamo-la em *loop*, como a gestão de processos de Comunicação, em desenvolvimento contínuo da estratégia, que considera não só a dimensões de apresentação, promoção, negociação e de realização, bem como as de construção e de reconstrução das decisões estratégicas. Seguimos o nosso estudo com uma atenção particular aos fenómenos universais à Comunicação nas organizações, visando que a compreensão do processo simbólico global se afigure inspiradora. Referimo-nos aos fenómenos da persuasão, liderança, poder e reputação, mas também aos da cultura e da identidade, nomeadamente – em estreita relação na vida organizacional e das MP –, enquanto pilares desse sistema de significação.

A **décima sexta tendência** remete para a **CE hiper-imaginada das MP organizacionais, pessoas-marca**

unipessoais. Exímias na visão estratégica da Comunicação. Despertas para a definição de objetivos estratégicos e habilidosas a definir, planear, implementar e avaliar ações inovadoras. Com narrativas altamente instrumentalizadas, com elevadas cargas artificiais, simbólicas e intencionais, que concorrem para o cumprimento da missão. Capazes de se promoverem a si próprias, aos seus produtos e serviços, aos seus canais de divulgação e de convencimento. Empáticas com causas e movimentos sociais, aos quais se associam e comunicam. E, assim, confirmamos a dimensão estratégica da CH das MP Construtivistas, usada de forma mais ou menos intencional pelas pessoas-marca (Hallahan et al., 2007; Littlejohn, 1982; Ruão, 2016, 2020; Thayer, 1979; van Ruler, 2018).

A **décima sétima tendência** aponta para o domínio específico da **Comunicação da Responsabilidade Social das MP Construtivistas**. Neste particular, a CE configura-se na tripla função de criadora, mediadora e federadora da RS nas e das MP, nas suas relações com os seus públicos-seguidores. Como se as pessoas-marca possam ser chamadas a agir – e a querer agir – em nome da sociedade. Subscrevemos a RS como uma estratégia holística e sustentável que resulta numa vontade que afeta toda a gestão, estratégia, programas e práticas comunicacionais das MP. Na verdade, julgamos que as MP poderão ser socialmente responsáveis, mas não resulta claro que o sejam. São egoisticamente centradas em si e nos seus negócios, incorporando registos de Comunicação hiperbólica e festiva.

A validade de teorizar sobre a visão social – o valor-equilibrio – da CE das MP enquadrada nos efeitos que produz, para influenciar a opinião dos públicos-alvo, para a mudança social e cultural (Leandro&Silva, 2024; McQuail & Windahl, 1993; Ruão, 2020, 2024, nomeadamente). Sugerimos tratar-se do posicionamento das MP como cidadãs, fazendo passar um forte compromisso com a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada. Subscrevemos, assim, uma perspetiva que reforça a dimensão social das pessoas-marca e direciona as ações possiveis numa ótica de ganhos a longo prazo, designadamente ao nível da imagem. Para tal, o verdadeiro desiderato será o de balançar as obrigações e as decisões numa estratégia que contemple todas as responsabilidades e que incentive a harmonização entre CE, públicos-seguidores e a sociedade.

Dito por outras palavras, perspetivamos as MP a atuar na interseção entre os desideratos de gerar valor, equilibrar o lucro com os valores humanos e a responsabilização pelas ações. Daqui decorre um certo imperativo da transparência, que pressupõe a necessidade das MP fazerem uma gestão integrada de conteúdos e de mensagens, com vista à consistência e à integração plenas. Referimo-nos à criação de diálogos – virtuais – reais e contínuos com os públicos-seguidores, por meio dos quais é possível acompanhar as tendências internacionais, suportar as ações reais e concretas dentro de práticas continuadas; (b) fazer, medir e comunicar as ações e os resultados em narrativas de RS.

Assim, a análise permite depreender a ideia de que a Comunicação de RS das MP terá a capacidade de legitimar as ações comunicativas e de humanizar, porquanto esteja devidamente alinhada com a identidade, missão e a cultura das pessoas-marca. Simultaneamente, caracteriza-se por um estratégia de informação orientada para a Comunicação tendencialmente unidirecional. Apresenta um objetivo de disseminação, não necessariamente persuasiva, mas com o propósito de informar objetivamente; dar a conhecer as boas intenções, decisões e ações para captar envolvimento; publicação de documentos que procuram medir a atividade socialmente responsável, como é o caso dos relatórios de contas ou de sustentabilidade, que estão facilmente acessíveis nas plataformas digitais, como os *websites:* procuram perceber como é que os públicos-

seguidores reagem às suas ações. Verificámos a tendência de prevalecimento de estratégias de envolvimento, que privilegiam busca de bidirecionalidade e a interação constantes (Andrews, 1973; Argenti, 2007; Balonas, 2014; Carroll, 1979, 1981, 1999; Davis & Blomstrom, 1975; Dunn & Harness, 2018; Epstein, 1987; Gonçalves, 2013; Ihlen et al., 2011; McGuire, 1963; Morsing & Schultz, 2006; Post et al., 2002; Schwartz&Carroll; 2008; Wang&Huang, 2018; Werther & Chandler, 2006; Wood, 1991).

Referimo-nos a dinâmicas de Comunicação de RS constitutivas, ora instrumentais, ora relacionais. Tal vale por dizer que as pessoas-marca estão a conceber a Comunicação (a) como ferramenta de otimização de ganhos, para alcançar vantagem competitiva e melhorar a notoriedade, aceder a benefícios estratégicos e alcançar o apoio dos públicos-seguidores, bem como a legitimidade para as práticas organizacionais; (b) como formato para se aproximarem de formas de controlo capazes de moldar e de reforçar a identidade das MP; (c) como potenciadora de relações de inclusão, tolerância, transparência e diálogo com os públicos-seguidores, ao valorizar o *feedback* no processo de tomada de decisão e visa o desenvolvimento de soluções adequadas às suas necessidades. Advogamos, assim, que os processos e as interações discursivas que dominam a existência das MP pressupõem planeamento e legitimação através da Comunicação. Nisto, a construção comunicativa tem implicações para a criação das identidades socialmente responsáveis das pessoas-marca.

> O uso instrumental das mensagens constitui um tema clássico das Ciências Comunicação.
>
> (Ruão, 2020, pp. 29-31)

A **décima oitava tendência** está relacionada com a anterior e remete-nos para **os recursos de Comunicação e a decisão estratégica dual das MP Construtivistas.** Daqui resulta que os recursos de Comunicação Específicos das pessoas-marca se afiguram um dos pilares das estratégias de Comunicação, porquanto são valiosos, raros, duráveis, imperfeitamente substituíveis e imitáveis. Mas também, fortemente alicerçados num padrão histórico único de desenvolvimento. Assim, tendem a fornecer às MP uma vantagem duradoura, pois são protegidos por um ou ambos os mecanismos de isolamento, ou seja, complexidade social e ambiguidade causal. Consequentemente, concebemos a intenção estratégica de Comunicação das MP uma decisão dual, que envolve a estrutura concetual baseada nos recursos de Comunicação e nas decisões sobre como os usar (v. Ansoff, 1965; Andrews, 1973; Argenti et al., 2005; Argenti, 2007; Balmer & Gray, 2003; Barney, 1986, 1991; Birkigt & Stadler, 1986; Chandler, 1962; Christensen et al., 2008; Cornelissen, 2008; Dierickx & Cool, 1989; Grant, 1991; Hofer & Schendel, 1978; Keller, 1993; 1999; Lippman & Rumelt, 1982; Mahoney & Pandian, 1992; Ollins, 1989; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Reed & DeFilippi, 1990; Rumelt, 1984; Siano et al., 2013; Schultz & Kitchen 2004; Schwartz, 2001; Tilley, 1999; Wernerfelt, 1984; van Riel, 1995; van Riel&Fombrun, 2007; Varey & White, 2000)

Ora, os recursos de comunicação específicos das MP Construtivistas expressam as capacidades específicas, pontos fortes, valores centrais e/ou referências históricas relevantes; estão enraizados no conceito de identidade e facilitam o reconhecimento pelas partes interessadas. Nisto, são tidos como valiosos e únicos, pois apoiam fortemente a criação e a manutenção das vantagens competitivas e resultam de decisões estratégicas, com implicações de longo prazo. Referimo-nos ao uso de palavras-chave

e pontos de partida comuns, dos quais resultam mensagens curtas distintivas – *slogans* e *taglines*; mensagens temáticas; mantras de MP. Confirmámos a existência de mecanismos participativos de diálogo interativo: definição de regras de processos comuns; reduzção da rigidez; busca de momentos contínuos de escuta e diálogo com os públicos-seguidores. Identificámos a utilização de símbolos e de sons únicos: elementos de identidade visual corporativa (sejam logótipos, a coerência visual de *homepages*, os *layouts* de publicações nas redes sociais ou a existência de manual de identidade gráfica) e *jingles* corporativos. As narrativas derivam ora de histórias pessoais ora de datas especiais ora de pensamentos motivacionais, ora de incentivos à superação, nomeadamente. Por fim, é percetível a existência de regras de gestão e de expressão de MP, de métodos e técnicas de mediação da Comunicação e de códigos de conduta e de éticas de MP.

Por outro lado, os recursos de Comunicação não específicos das MP Construtivistas, não são baseados na Identidade, são os adquiridos no mercado; são negociáveis e têm implicações de curto prazo. Referimo-nos a fóruns de discussão na *internet*; sites de redes sociais, *blogs*, nomeadamente. Os média gerados pelos públicos-seguidores abrangem o boca a boca *online* (opiniões, experiências, conselhos e comentários sobre produtos e serviços). Uma página numa rede social é um recurso de Comunicação específico para os públicos-seguidores, plataforma para desenvolver conversas, oportunidade de incorporar comentários sobre o atendimento, estimular a criação de novos recursos de comunicação, possibilidade de cunhar novas palavras-chave, por exemplo. Como principais vantagens, identificámos a possibilidade de integrar as comunicações planificadas e não planificadas; ajustar as resposta aos desafios e mudanças contínuos; dar relevo e importância ao papel desempenhado pelos públicos-seguidores; suscitar o engajamento e a busca ativa de informações; criar novos fluxos de comunicação e diálogos contínuos – o que suscita uma crescente dependência de intercâmbio de unificação –, fornecer o equilíbrio necessário entre inovação e estabilidade, no seio das comunidades de públicos-seguidores

No que respeita à relação entre as decisões comunicacionais estratégicas e as táticas das MP, percebemos que a Comunicação planificada inicia e mantêm vivo um processo de diálogo – uni e bidirecional (pessoal e não pessoal) – implementado por meio de pistas e de sinais de Identidade. O comportamento projeta a imagem e espalha os valores, a missão e a visão. Em linha, a intencionalidade estratégica é constitutiva da gestão e das comunicações controladas e perpretadas por mensagens interativas e sinais cronometrados por parte das pessoas-marca. No caso, o registo de comunicações acidentais, informais e espontâneas é praticamente inexistente. Por meio de uma perspetiva social da Comunicação, o envolvimento e a colaboração são constantemente convocados; há lugar à promoção de produtos, ações, causas e movimentos; as MP intentam a captação da atenção, de admiração e de lealdade. Está frequentemente subjacente um certo intuito de mudança profissional e, consequentemente, social. O empoderamento oferecido será resultante da tomada de decisão em termos de identificação da posição desejada e percecionada pelos públicos-seguidores. É, portanto, percetível a crescente procura por comportamentos éticos e de ações que visam atender às necessidades das comunidades das pessoas-marca, tendo em vista a construção de uma identidade e imagem positivas.

O **ativismo qb das MP** é a **<u>décima nona tendência</u>** identificada na leitura global dos dados e na revisão da literatura. Os resultados permitem identificar sinais de identidade transversal, que podem evidenciar-se no dinamismo, na orientação e,

consequentemente, no empoderamento da Imagem em domínios próprios. Tende a ser uma leitura das realidades situacionais das MP como estruturas cognitivas – dentre as quais seleciona as que servem os seus objetivos –, criação de significados e de reações próprios. Referimo-nos a ações relacionais, eminentemente instrumentalizadas, com propósitos bem definidos. Percebemos, assim, o comportamento socialmente responsável no prisma da Comunicação planificada sobre temas e iniciativas estratégicos.

À semelhança das marcas e das organizações, o espírito ativista das MP qualifica-as como recursos valiosos sustentáveis, o que resulta evidente nos conteúdos publicados nas *homepages* e nas narrativas partilhadas nos canais de convencimento. Resulta de padrões de Comunicação específicos, considerando a multiplicidade de características funcionais persistentemente transmitidas (qualidade, desempenho, familiaridade e e previsibilidade) mas também uma infinidade de elementos intangíveis que são ricos em imagem, bem como em termos simbólicos. Ao mesmo tempo, tende a ser dificilmente imitável – pelos públicos-seguidores –, graças aos mecanismos de isolamento (complexidade social e a ambiguidade casual). Ora, em linha com Balmer e Gray (2003), podemos concluir que os processos que envolvem a construção das MP as tornam imperfeitamente substituíveis.

Os processos de Comunicação das MP tendem a operar de acordo com a estrutura, a cultura, e a tecnologia de uma determinada comunidade de públicos-seguidores e respetivos mercado e sociedade. Referimo-nos à estrutura social da sociedade-rede, construída no seio das redes digitais de engajamento, que modificam as relações de poder nos respetivos contextos. É, assim, por meio da CE, que as MP se apresentam e se promovem através de atividades comunicativas intencionais e por via de usos propositados de Comunicação. A visão estratégica da Comunicação das pessoas-marca permite-lhes, por exemplo, melhorar desempenhos e métricas, motivar públicos-seguidores, construir relacionamentos e, até, vender sempre mais.

A CE ativista das MP caracteriza-se por ser implementada por meio de pistas e de sinais de identidade tangíveis e intangíveis. Referimo-nos à identidade visual e a formas planificadas de Comunicação de *Marketing* e RP (promoção de publicações nas redes sociais, promoção de vendas de livros ou de eventos), a formas representativas de comportamento agregador e viral (algumas com um tom de espetacularidade quase transcendente) ou por meio de conteúdos que evidenciam o autodesempenho. Nisto, percebemos que os melhores inovadores são pessoas que conseguem pegar numa ideia que é óbvia num contexto e aplicá-la de forma não tão óbvia a um contexto diferente – o que nos remete uma outra evidência.

A **vigésima tendência** é a da abordagem da **Comunicação estratégico-inovadora das MP**. Referimo-nos à capacidade das pessoas-marca de introduzir novidades, renovação e incremento nas atividades inerentes às suas áreas de especialidade. Dito por outras palavras, às decisões estratégicas e aos processos – humanos, culturais, sociais e relacionais –, porquanto convoca esforços mútuos de cooperação. A CE das MP Construtivistas-Ativistas sugere, consequentemente, o desenvolvimento de estratégias holísticas hiper-imaginadas – decisões planificadas, propositadas e controladas. Em contextos concorrenciais, as pessoas-marca inovadoras planeiam ações com vista à captação de atenção, admiração e lealdade dos seus públicos-seguidores e, desta feita, criam posicionamentos estratégicos que concorrem para a prossecução dos seus valores, objetivos e concretização de visão e missão.

Em linha, a análise permite advogar a existência de alguns requisitos prévios, tais como: revisão e avaliação dos paradigmas vigentes e da Comunicação; entendimento de que a CE é intencional e estruturada por políticas, estratégias e princípios; uso de metodologias flexíveis de formulação de estratégias; utilização de contributos ao nível do planeamento estratégico; valorização do uso de pesquisas de mercado; análise ambiental e estratégica de cenários; construção de diagnósticos situacionais; monitorização e avaliação

das ações comunicativas. Ou seja, o planeamento milimétrico e a gestão intencional afiguram-se atividades bem articuladas e monitorizadas pelas MP (Kush, 2018; Macedo et al., 2014).

> Assim, resulta a perceção de que as pessoas-marca procuram leituras das realidades situacionais, observando-as, interpretando-as, tentando compreendê-las. Criam, assim, significados próprios e reagem em função de circunstâncias condicionadoras ou não.

A **vigésima primeira tendência** convoca uma **visão holística de transmediação da CE das MP Construtivistas**, aplicada em projetos sociais e comunitários, por meio da planificação participativa de ações compartilhadas entre os públicos-seguidores envolvidos nos processos. A partir de uma dimensão sociocultural e numa perspectiva dinâmica e interativa, advogamos uma nova conceção da estratégia e da CE das MP, aplicada em diferentes segmentos sociais, dependendo da formação e das visões das pessoas-marca envolvidas.

À luz da literatura e da análise cuidada, advogamos as MP multidimensionais e relacionais; *dotadas de capacidades cognitivo-comunicativas, imaginativo-prospectivas e estratégico-electivas – como simbólicas.* Assim, a CE das MP é perspetivada como uma forma de ação social que se manifesta em situações de jogo estratégico, nas quais as pessoas-marca jogadoras fazem uso da interação simbólica para maximizar as suas oportunidades. Estamos, efetivamente, a advogar novas perspetivas integradoras de CE, por meio das quais as MP Construtivistas procuram soluções de afirmação, de gestão de risco, de melhoria da *performance* e de globalização, implementadas pelo reforço de uma Comunicação integrada e instrumental (Massoni, 2013; Pérez, 2001; Ruão, 2020).

Simultaneamente, com este direcionamento do poder da Comunicação, prevalece não só a orientação determinada pela gestão intencional, mas também a convergência da economia afetiva e da inteligência coletiva, nomeadamente. Daqui decorrem, evidentemente, a multiplicação de conteúdos e a convergência de uma multiplicidade de formatos, plataformas e linguagens (Brandão, 2010; Jenkins, 2006, 2013; Lévy, 1942; Martins, 2020; Scolari, 2009, 2013; Sousa et al., 2012, Zagalo & Branco, 2012). Uma realidade que contagiou a própria CE das pessoas-marca com novos fluxos, ritmos, sonoridades, durações, vibrações que motivaram a abertura das comunidades de MP. Referimo-nos à configuração de novas estratégias narrativas e, até, de novas narrativas sobre as pessoas-marca e contadas pelas próprias. Neste cenário, a inovação e a criatividade das MP são sinónimos de expressividade vivida em novos territórios – novas paisagens e novos ambientes das narrativas transmediáticas das MP Construtivistas-Ativistas.

No seio desta análise que associa convergência mediática e inteligência coletiva, em detrimento da inteligência centrada numa única pessoa, evidenciamos que a conceção tradicional de perito está a sofrer "uma transformação através do processo aberto de comunicação no ciberespaço". E, paradoxalmente, a inteligência coletiva passará a dizer respeito e a ser considerada como uma nova fonte de poder mediático. Inerente aos conceitos de liberdade de participação e de colaboração, existe um complexo sistema de Comunicação por meio do qual os públicos-seguidores se reposicionam e passam a assumir papeis particulares de produtores, editores e criadores de conteúdos e a partilhar, assim, perspetivas da realidade. Talvez sejam os primeiros passos de uma certa esperança na *internet* (Brandão, 2010), como um meio com potencial para ajudar a tornar as sociedades mais democráticas. Nesse cenário, estará em curso, então, a emergência de um paradigma e um reposicionamento comunicativo em ambientes digitais em domínio próprio das pessoas-marca, enquadravável numa nova configuração assente nos conceitos de economia afetiva, de indução de

relacionamentos significativos, recíprocos e de reações emocionais. Dito por outras palavras, as *lovemarks* das pessoas-marca destacar-se-ão devido a apelos emotivos, promovendo o desenvolvimento de estratégias de Comunicação assentes em compromissos de fidelidade e esbatendo as fronteiras entre o que é entretenimento e espetáculo e o que é a Comunicação (Jenkins, 2006, pp. 52-69; Jenkins, 2013, p.285).

A indústria mediática em geral e as MP em particular, adotam a cultura da convergência por razões estratégicas. Referimo-nos à criação de múltiplas formas de vender conteúdos aos consumidores, à consolidação da fidelidade do consumidor, numa época em que a fragmentação do mercado e o aumento da troca de arquivos ameaçam os modos antigos de fazer negócios e, inevitavelmente, à contribuição para moldar o comportamento dos públicos-seguidores. Quaisquer que sejam as motivações, estamos seguros de que a convergência está a concorrer para a criação de um modo participativo das pessoas-marca se relacionarem e comunicarem. Constatamos que se trata de um importante momento de reformulação, expansão de funcionalidades e de transição, no qual as pessoas-marca – novos usuários pioneiros –estarão a compreender a necessidade de "renegociar a sua relação" com os públicos-seguidores (Jenkins, 2013, p. 336).

> Circum-navegando os média digitais, tem sentido falarmos, pois, do caráter *mitopoético* dessa escrita, que consiste na criatividade em rede e na partilha da criação.
>
> (Martins, 2020, p. 11)

Decorre um olhar sobre as narrativas transmediáticas das MP**.** As pessoas-marca circum-navegam e fazem o que fazem melhor: contar histórias com arte. Histórias introduzidas coordenadamente nos territórios tecnológicos em domínio próprio. Na *homepage*, num vídeo e num *podcast*, expandida através do *Youtube*, editada para entrar no *LinkedIn*, no *Facebook* e nos canais de divulgação do *Instagram*, por exemplo. Os mundos das MP são, assim, explorados, partilhados e experimentados por públicos-seguidores e alimentada uma certa cultura dos fãs. Assim, compreendemos que a Comunicação das MP é constituída por histórias maiores. Cada uma confere uma contribuição única, particular e valiosa, através de múltiplos artefactos, diferentes linguagens – sempre em diversos territórios de mobilizações infintas, que se complementam, em domínios próprios.

No que se refere à CE das MP, por exemplo, percebemos que se tratam de vídeos e de *layouts* concebidos de forma profissional e divulgados segundo critérios meticulosa e fortemente planeados, para ganhar visibilidade e audiências. Certo é, assim, que "o acesso fácil e generalizado a todo o tipo de ferramentas poderá permitir um aumento substancial de criadores, autores e produtores e, consequentemente, um aumento dos próprios conteúdos". Notamos que, também nos casos das MP, o "conceito de autor (...) exige uma redefinição", porquanto "temos, agora, muitos criadores, que atuam segundo novas dinâmicas, mais colaborativas e interactivas, sempre com o objectivo de contribuir para um todo – a inteligência colectiva" (Brandão, 2010, pp. 251-252). Aqui chegados, afigura-se a conclusão de que as pessoas-marca são, verdadeiramente, uma das faces visíveis dos casos de sucesso mediático nas comunidades em rede.

Ora, em face a novos hábitos de consumo comunicacional e novas narrativas que consideram a perspetiva dos públicos-seguidores, tratar-se-á de uma certa imersão virtual das pessoas-marca em universos multissensoriais e fortemente

encenados, que tendem a formatar espíritos com urgências permanentes e a promover sociedades tribais de consumo. Dito por outras palavras, tratar-se-á de uma cultura de convergência participativa numa rede social meta-média. Porque se processa no âmago da economia afetiva, saturada de média, e no seio – virtual – da qual cada vez mais pessoas vivem ativa e emocionalmente comprometidas e a ousar experimentar exposições mediáticas não equacionadas *a priori*. Deste modo, um novo princípio do "eu posso" das MP junta-se aqueles do "eu preciso" e do "eu quero". As pessoas-marca acreditam que a sua intervenção acrescenta, apostam na presença em plataformas digitais – nas quais apresentam perspectivas sobre a realidade diferentes das do jornalismo convencional. Promovem o olhar crítico e reenquadrado, através do cruzamento de informação visual, produzindo novos contextos e provocando adesões e rejeições.

Os resultados permitem afirmar a tendência das MP explorarem comunicacionalmente as potencialidades deste de meio de participação em que se tornou a *internet,* posicionando-se como especialistas, guias e mentores, nomeadamente. Afigurar-se-á mais uma demonstração das possibilidades (e das vontades) de democratização de conteúdos que as MP podem trazer, enquanto jogadores multidisciplinados, atores multifacetados e camaleónicos (Brandão, 2010; Manovich, 2000; Salman, 2007; Sloterdijk, 2000; Martins, 2010; 2020; Veelen, 2008; Wasco, 1994).

> Em resumo, a cultura está agora entretida a re-trabalhar, a recombinar e a analisar o material dos vários media anteriormente acumulado.
>
> (Manovich, 2000, p. 436)

> Cada vez mais especialistas em literacia reconhecem que encenar, recitar e apropriar-se de elementos de histórias pré-existentes é uma parte valiosa e orgânica do processo.
>
> (Jenkins, 2006, p. 177)

<u>A vigésima segunda tendência</u>: os modelos de persuasão mediatizados das MP Construtivistas. Daqui resulta a compreensão da existência de diversos modelos de probabilidade de elaboração persuasiva comunicacional das MP, que requerem alta motivação e habilidades das pessoas-marca e tendem a ser determinados por sinais de Identidade tangíveis e intangíveis. Alicerçados ora em ações fundamentadas ora em comportamentos planeados, que se acumulam interativamente, preconizam funções (a) didáticas e de digitalização de informações, que servem para aquisição de conhecimento; (b) hedónicas, para fins de entretenimento (Ajzen, 1991; Albarracín et al., 2001; Chaiken et al., 1989; Fishbein & Ajzen,1975, 2010; Fishbein & Cappella, 2006; Fishbein & Yzer, 2003; Hale et al., 2002; Hankins et al,. 2000; Kim & Hunter, 1993; Petty & Cacioppo, 1986; Slater, 2002).

Referimo-nos à atividade comunicativa ominipresente das MP que visa moldar, reforçar ou alterar as respostas dos públicos-seguidores com vista à obtenção de certas recompesas: *download* de *ebooks*, subscrição de *newsletters*, adesão a canais *online* de divulgação, venda de livros, formações, mentorias, palestras, nomeadamente (Burleson, 1992; Dillard & Pfau, 2002; Gass & Seiter 2011; (Miller, 1980, 2002; O'Keefe, 2009; Miller, 1980, 2002; Miller & Steinberg, 1975). Nisto, sistematizamos três funções

decorrentes: (a) aquisição de recompensas e benefícios, verificando-se uma correspondência entre os resultados desejados e obtidos; (b) construção da realidade, onde o objetivo é o de definir determinadas questões, que por sua vez influencia interpretações e avaliações; (c) gestão de impressões, a nível interpessoal (relações sociais).

Concebemos uma teorização em torno do pressuposto da instrumentalização da persuasão das MP: um meio para alcançar uma meta. Verificámos que, por vezes, as MP se comportam – comunicacionalmente falando – instigadas somente pelos desejos de vivenciar os momentos, sem tentarem explicitamente a realização de objetivos futuros. Mas, na maioria das vezes, comportam-se para atingir determinados objetivos. Ao atendermos à pertinência da variável consumatória – instrumental – confirmámos que ora comunicam pela pura alegria do ato, ora, na maioria das vezes, o fazem para afetar os seus públicos-seguidores. A persuasão situa-se mais perto do pólo instrumental desse espectro. É claro que não se pode identificar precisamente se uma mensagem é persuasiva ou não; mas a ênfase é a de que as mensagens tendem a ser instrumentais para a realização de objetivos das pessoas-marca.

Ora, em linha com Fotheringham (1966) Gomes&Ruão (2024), Lasswell (1948), Littlejohn (1978), Rosengren (2000), Sherif e Hovland (1961) e Van Ruler (2018), percebemos que a ação é uma das metas fundamentais da Comunicação persuasiva das MP Construtivistas. Dito por outras palavras, existem duas espécies de ação de significação ou de simbolização que as pessoas-marca tentam suscitar em seus públicos-seguidores: adoção e permanência. As mensagens persuasivas pretendem obter efeitos que serão instrumentais na realização de um desses objetivos, prevalecendo a ilusão de escolha para os públicos-seguidores. Complementarmente, acreditamos que o sucesso dependerá da capacidade de exposição do objeto face ao qual as MP pretendem operar a mudança. As narrativas – veículadas oralmente (em formato vídeo) ou por escrito (nos canais de convencimento) – sugerem uma série de declarações de crenças e de promessas que ligam um objeto a um atributo, objetivo, evento, conceito, outro objeto. Nisto, importa perceber que cada momento comunicacional deverá ecoar nos públicos-seguidores.

Aqui chegados, floresce a **vigésima terceira tendência: a Comunicação das Marcas (Uni)Pessoais como processo panorâmico,** queremos dizer omnidirecional. Estamos conscientes de que os estudos de *quem está a fazer o quê* num processo de Comunicação e *com que efeitos*, afiguram as questões de base de todas as teorias, embora possam ser tidos de diferentes ângulos e perspetivas. Assim, nós, estudámos os processos de Comunicação de MP com vista a compreender como é que a CE cria pessoas-marca. Tal, vale para reiterar, que o nosso foco não são os efeitos. Outrossim, prosseguimos concetualizações da CE como processos de gestão ágeis por meio dos quais a tónica surge em novos palcos potenciadores de construção e de implementação contínuos de estratégias particulares. Uma vez que a Comunicação é uma parte integrante do campo, é comumente aceite como o pilar sobre o qual ele está assente.

Como campo de investigação, e tal como já evidenciado, a CE estuda a forma como as organizações usam, propositadamente, a Comunicação para cumprir a sua missão (Hallahan et al., 2007). Interessam-nos as novas direções para o estudo do papel da Comunicação na formulação da estratégia e na execução das ações comunicacionais das MP – porquanto a noção de prática é tida como integrante do processo que influencia a sociedade e, por sua vez, é influenciada pela sociedade. A abordagem bidirecional ao conceito de Comunicação considera processos interativos por natureza e participativos a todos os níveis, o que implica a mudança paradigmática (de emissor-recetor) para uma orientação das MP, em que os comportamentos

intencionais podem assumir um desempenho ativo. Esta reflexão faz-nos perceber a Comunicação das MP como processo cuja bidirecionalidade não é evidente – os significados são criados e partilhados, mas não nos foi possível aferir "se" e "como" são trocados entre as partes envolvidas (v. Berlo, 1960; Broome, 2009; Carey, 1975, 2009; Dance, 1967; Faulstich, 1992; Krippendorf, 1994; Littlejohn, 1978; Mead, 1934; Neuman, 2008; O'Sullivan et al., 1983; Ritzer, 2000; Stappers et al.,1990; Servaes, 1999; Thayer, 1968, 1987; Watzlawick et al., 1967; Wiener, 1961, Zinco et al., 2012).

Ao convocar a abordagem da Comunicação Como Organização, consideramos a premissa de que as Marcas (Uni)Pessoais constroem as suas próprias realidades, e as pessoas-marca desenvolvem processos de ordenação e de partilha visceralmente baseados em negociações contínuas de histórias interativas e de significados (Berger&Luckman, 1966; Ruão, 2008, 2016; Van Ruler, 2018).

Resulta a idealização de processos de Comunicação de MP contínuos e orientadores de orientações e de trocas interpessoais diárias, através das quais as Marcas (Uni)Pessoais gerem intencionalmente – porque planeiam, implementam e avaliam – atividades de produção de sentido dos públicos-seguidores, infinitamente renegociadas. Nisto, os dados sugerem que as pessoas-marca se orientam umas para as outras, levando a momentos de consenso, infinitamente renegociado (Ashcraft et al., 2009; Gomes&Ruão, 2024; Schoeneborn & Blaschke, 2014; Taylor & Van Every, 2000).

À primeira vista, as ideias que aqui advogamos assemelham-se com as da interação contínua e simultânea de Berlo (1960), com o modelo helicoidal de Dance (1970) ou com as vertidas no modelo ritual de Carey (2009). Mas, uma reflexão mais demorada permite-nos aferir que o conceito de interatividade é entendido num nível mais abstrato da interação entre atores sociais, agindo como emissores e recetores, relacionados entre si apenas no contexto do desenvolvimento contínuo dos seus próprios significados ao longo do tempo, construindo a própria sociedade e, consequentemente, também construindo ideias sobre como as organizações da sociedade se devem comportar. Todos os três perspetivaram a Comunicação a um nível cultural e social. Com visões enraizadas no construtivismo (Lindlof, 2008, p. 947), ecoam o axioma de que "se os homens definem as situações como reais, elas são reais nas suas consequências", o que se configura uma explicação construtivista que nos satisfaz, mas não plenamente.

Ousamos seguir Ruão (2008, 2016) e van Ruler (2018) e colocar uma camada que nos permite conceber a Comunicação das MP enquanto processos virtuais que ocorrem ao nível das interpretações feitas por pessoas-marca e públicos-seguidores, que influenciam os significados que dão a uma mensagem e, consequentemente, os efeitos da mensagem. Percebemos que o que importa não é a forma como as pessoas-marca em particular entendem uma Comunicação, mas como uma Comunicação subsequente interpreta a Comunicação precedente à qual está ligada – apenas um evento comunicativo pode determinar a forma particular como o evento comunicativo imediatamente precedente é entendido.

A **vigésima quarta tendência** orienta-nos para **novos tempos e processos comunicativos das MP Construtivistas**. A partir da Estratégia, à luz das teorizações de Pérez (2001, 2012, 2014) e de van Ruler (2016, 2014). Pontuando, respetivamente, teorias menos geométricas e mais hermenêuticas e relacionais, menos racionais; e a Comunicação como pilar teórico para a construção social dos significados. Assim, reconhecemos a validade das perspetivas interpretativistas e relacionais e, por outro lado, aceitamos a visão estratégica da Comunicação de levar em conta a questão humana e de agregar

valor. Ora, estamos conscientes de que uma decisão de MP só é tida como estratégica quando os públicos-seguidores a levam em conta; o que, com a sua intervenção, pode modificar o resultado (Habermas, 1973; Pérez, 2001; Pérez & Massoni, 2009; Kunsch, 2013; Varela, 1988; Vargas, 2012). E, estamos conscientes de que que esta tarefa não pode ser neutra, outrosssim, perspetiva as pessoas-marca enquanto partes interessadas, que falam intencional e persuasivamente sobre atividades em que participam altamente motivadas. Estamos em linha com o aparecimento de tentativas de desenvolver modelos mais realistas e, consequentemente, mais complexos.

À luz das ciências e das Humanidades, o conceito de estratégia muda de significado. Assim, ao ser percebido numa ótica de matriz social do século XXI – num sentido ecológico. Assim, as duas questões fundamentais são: (a) convocar um mundo de colaboração, de coordenação, de cooperação, de simbiose e de negociação – no seio do qual as pessoas-marca são jogadoras; (b) perspetivar registos de co-participação, que decorrem do desenvolvimento e da relação com o meio, da seletividade e da valorização, da coerência interna, da hermenêutica narrativa, da intencionalidade e da agencialidade.

Aqui chegados, ousamos afirmar que a CE das MP é de tal forma camaleónica que conjuga os componentes da co-participação e de narcicismo digital. Tal, vale por enquadrar as pessoas-marca em contextos sociais determinados, norteada pela tomada de decisões na expetativa do cumprimento de objetivos, da ponderação de alternativas de ação, controladas e avaliadas. Simultaneamente, por aceitar as MP jogadoras, que participam como atores humanos, por meio dos quais todos – os efeitos da mensagem e a empatia entre as partes – podem beneficiar, num sentido geral.

Ao adotarmos o conceito de estratégia de Comunicação das MP e os inerentes processos eletivos-estratégicos das pessoas-marca, acreditamos estar a seguir uma linha de orientação que dá coerência à pluralidade das comunicações. É-nos possível identificar os domínios e a intensidade comunicacionais; atender a análises sistemáticas da relação com os públicos-seguidores e acomodar os critérios de avaliação de objetivos. Estamos, em linha, a intentar a integração epistemológica que nos permita enquadrar o prisma das estratégias e do controlo e, simultaneamente, o da colaboração e dos signos, das pessoas-marca semiologicamente definidas.

Consequentemente, assumimos uma dialética construtiva entre a investigação e a ação, entre o mundo teórico e o mundo prático – enquadrada na perspetiva de uma possível Engenharia Social de consenso, associada às temáticas da CE, neste caso das estratégias de Comunicação das MP. Referimo-nos, na prática, ao perfil de pessoas-marca digitais e realistas, estrategas da Comunicação. Aquelas com conhecimento de métodos, regras e orientações normativas para interpretar os sinais e sintomas dos problemas e das oportunidades. Aquelas que podem estabelecer, caso a caso, quais são os papeis da Comunicação e em que medida ela pode ajudar a gerir objetivos. Enfim, profissionais com capacidades para se posicionar, planear, implementar, avaliar e ajustar a CH.

Seguindo a investigação concetual do significado do campo disciplinar *estratégia*, identificamos fenómenos que constituem o objeto do nosso estudo e procuramos dar-lhes uma explicação científica. Estaremos diante de novas propostas para a integração das MP na teoria estratégica, convictos de que se tratam de pré-requisitos necessários para sugerir a validação científica da refundação da Comunicação das MP a partir da estratégia (Foster, 1990; Maturana & Varela, 1984; Pérez, 2001, 2005; Prahalad & Hamel, 1990, 1995; Rodiles, 2002; Schelling, 1964).

Estamos, portanto, a tomar de empréstimo a tese de que a estratégia é, acima de tudo, uma capacidade humana, e que as teorias científicas se baseiam nas capacidades humanas – como o Conhecimento, a Lógica e a Estratégia.

Interpretamos e explicamos a génese evolutiva que levou à emergência dessas capacidades por parte das MP; mas também os processos bio-fisiológicos e simbólicos que as suportam; as interações internas e com o ambiente e, por fim, as funções que parecem estar desenhadas para cumprir. Dito por outras palavras, justificámos que os fenómenos em estudo da teoria da estratégia são os processos eletivos-estratégicos das MP. Ora, esse sistema dinâmico e articulado de processos constitui uma das unidades básicas da nossa tese, motor primeiro de compreensão do "processo humano" básico em que se baseia. Tratar-se-á- de "um fenómeno quotidiano", batizado de *estrategar*, e cujo valor reside no facto de nos colocar diante do "nosso elo perdido". Um fenómeno que "precisávamos de identificar para a refundação da estratégia como teoria" e que nos dotará da capacidade de "gerar modelos mais eficazes para o homem contemporâneo da ação" Pérez (2005, pp. 3-5).

Ao consubstanciar a estratégia como uma ciência da ação (Raymond, 1985), o estudo permite explorar os domínios de conhecimento dos estudos de estratégia e de Comunicação das MP (os mais específicos da CE) e os estudos de estratégia e de Comunicação (efetuados a partir das Ciências da Vida). Nisto, identificam-se dois traços caracterizadores que nos importam considerar: (1) deslocações evidentes da Comunicação e da estratégia das pessoas-marca para novos paradigmas científicos; (2) a tendência para conceber ambos os fenómenos nas MP (relacionais). Inquietamos com a questão de clarificar se a CE é um truque académico ou um fenómeno real?

Acreditamos que "quando olhamos pela janela da realidade", o que vemos é uma fração de um mundo habitado por MP, no qual existem poucos "espaços que estão livres de influência". Referimo-nos às "tentativas de transformação" que fazem parte da vida quotidiana das pessoas-marca, "mais visíveis e percetíveis na esfera pública", onde estes "grandes operadores" utilizam estratégias cuidadosamente pensadas e planeadas em busca de uma maior eficiência nas suas tentativas de mudar os seus ambientes". Ora, resulta como percetível que estas intervenções de transformação das mP têm em comum o facto de serem calculados, "são comportamentos orientados para resultados futuros. Sabemos que parte deste esforço estratégico é canalizado através da Comunicação" (Pérez, 2012, pp. 125-126).

Fortemente implantados nas teorias de Pérez (2014, pp. 20-21), percebemos "a disparidade concetual sobre o que é estratégia", pois "quando formulada a partir da gestão não atende sequer ao primeiro requisito exigido pelo método científico: identificar o seu objeto de estudo. A consequência: uma grande fraqueza teórica". Procuramos, consciente, um afastamento do "reducionismo e fragilidade" que suscitam "resultados lineares, artificiais e excessivamente racionais" e, o que é pior, "desajustados e inadequados" para estudar as transformações que as pessoas-marca de ação buscam.

Desta feita, a partir de uma visão sistémica – que subscreve uma mudança de paradigma proposto por Prahalad e Hamel (1994) –, incorporamos no estudo das MP um paradigma eminentemente social, dos processos estratégicos e da gestão da complexidade. O nosso interesse é o das MP relacionais, porquanto acreditamos que as capacidades estratégicas e comunicativas das pessoas-marca são parte constitutiva dessa humanidade (Brown & Duguit, 2001; Foucault, 1987; Gergen & Gergen, 1987; Giddens, 1997; Luhmann, 1991; Menguzato & Renau, 1994; Mir & Mir, 2002; Pérez, 2001, 2004, 2005, 2008, 2012,

2014; Pérez & Massoni, 2009Simon, 1969; Sotomayor, 2004).

Ao promovermos o estudo da CE como um fenómeno biológico – e não apenas social, político ou económico –, estamos convictos de que ousamos reflexões a respeito de questões substantivas e de metodologias que podem levar à evolução de novas abordagens no que respeita ao estudo das MP a partir da Comunicação e do relacional. Referimo-nos a prismas de estudo menos fragmentados, produtivos, estereotipados e desumanizados, tentando evitar conceber as MP para além de pessoas estratégicas e entidades simplificadoras – menos *homo economicus*.

Preferimos uma visão complexa, multidimensional e fluída. A das pessoas-marca relacionais, enquanto peças chave para que a "Estratégia aterre, se encarne e se recolha de uma outra forma mais real e útil". A de nós de inovação e de significado. Que possa ser orientadora de uma conceção de MP sistémicas, co-evolucionárias, inovadoras, conectivas, significativas e socialmente responsáveis. Referimo-nos a uma abordagem que promove a articulação das perceções plurais das pessoas-marca: enquanto agentes capazes de escutar e dialogar para redirecionar posições apresentadas como incompatíveis com um canal comum. Advogamos uma dimensão humanizada da CE das MP – ainda que não a conseguamos visualizar na sua plenitude. Assentamos a nossa tese na matriz de estudo da Comunicação, sabemos que existem muito mais trocas do que económicas.

Importa-nos derramar o conhecimento que as diferentes disciplinas fornecem sobre o fenómeno estratégico (transdisciplinaridade) através de uma matriz unitária de estudo das MP, oferecida pela Comunicação.

As MP procuram melhorar a sua posição usando estratégias e métodos de Comunicação. Assim, com base nos estudos, ao aceitarmos o axioma de que a estratégia é integrante da Comunicação, estamos a: (1) assumir uma visão positiva que considera as estratégias de Comunicação das MP capazes de desempenhar um papel verdadeiramente articulador; (2) reiterar uma força motriz de mudança social, de forma relacional e conversacional; (3) advogar a ramificação de caminhos e de formas de pensar a estratégia: sistémica e ecológica, na perspetiva da Comunicação e do relacional; (4) conceber a Comunicação das MP imbuída de novos horizontes e de recursos; (5) aceitar que sem estratégia, os atos comunicativos das pessoas-marca perderiam eficácia, porquanto importa pensar o que comunicam (v. Beltrán, 2000; Massoni, 1990, 2005, 2007ª, 2007b; Pérez, 2001, 2012, 2014, Ruesch e Bateson, 1951). Assim, advogamos a pertinência de inverter a interação e de supôr que a conexão se estabelece a partir da Comunicação (Na Figura 148).

ESTRATÉGIA ⟵ **COMUNICAÇÃO RELACIONAL DAS MP CONSTRUTIVISTAS**

Figura 148: Autoria própria. A teoria estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas

Ao aceitarmos a premissa de que a Comunicação não é necessariamente bidirecional – outrossim omnidirecional e diacrónica, em constante evolução –, fixamos a ênfase do estudo da Comunicação das MP em palcos ora externos ora internos – de contínuas apresentações, negociações e construções de significado –, com vista à elaboração, implementação e decisão de estratégias através das autoapresentações e negociações das pessoas-marca, em ciclos intermináveis.

> A questão crucial diz respeito à nossa compreensão de significado e ao modo como o processo de criação de significado funciona. (van Ruler, 2018, p. 368)

Ao colocarmos a interação nos atos sociais das MP, envolvidas com os próprios processos comunicativos, a abordagem passa a ser feita pela lente da Comunicação como um processo omnidirecional de criações plurais de significados. E, nesta perspectiva, o *feedback* é um conceito importante (apenas) como uma ferramenta de monitorização formativa para orientar a ação de acompanhamento das pessoas-marca. Em linha, verificámos que as MP apresentam e propagam os seus próprios significados, de forma reflexiva e evolutiva. Nisto, a reflexividade é a contrapartida da causalidade: é um processo contínuo e interativo, e não discreto e linear. Portanto, deve ser vista como o conceito central da interação social, porque entrega uma explicação mais clara.

Ora, o estudo permite-nos evidenciar a premissa de que as MP refletem sobre si mesmas em relação aos públicos-seguidores e a outros grupos sociais como um todo. E, como resultado, o seu conhecimento é reflexivo. Entendemos que a CE das MP se foca nas decisões de contexto, dos objetivos e da estratégia e, também, em como é que a estratégia é demonstrada, difundida e realizada pelas pessoas-marca.

Estamos, simultaneamente, a refutar a visão preconizada pela CCO – que parte da premissa de que a Comunicação não é vista como um pilar teórico sobre o qual assenta o campo da Comunicação estratégica. Vale por dizer que reconhecemos improfícua a viabilidade da CCO configurar um expoente interessante, porque se limita ao *como* as decisões são tomadas na e através da Comunicação em geral. Assim a da teoria da Comunicação para a CE das MP acomoda um maior alinhamento com as abordagens modernas ao desenvolvimento de estratégias, com o propósito de enfantizar ciclos (de aprendizagem) contínuos e reflexivos (Aggerholm & Thomsen, 2015; Hallahan et al. 2007; Nothhaft, 2016; Ruão, 2008, 2016; Van Ruler, 2018).

> Esta visão constitutiva da Comunicação, eminentemente focada na própria construção social dos significados, tornar-se-ia então a metateoria que orienta a nossa teorização e metodologia. (van Ruler, 2018, p. 379)

A discussão da CE das MP foi, assim, consubstanciada em paradigmas multidimensionais e fluídos, nos quais as pessoas-marca relacionais são peças chave. Idealizámos as MP como organizações unipessoais sistémicas, co-evolucionárias, inovadoras, conectivas, significativas, social e culturalmente responsáveis: criadoras e potenciadoras de métodos e de ferramentas que permitem concretizar novos modelos estratégicos de CH.

A CH adapta-se a novos ecossistemas *online*, sem barreiras geográficas ou temporais. As pessoas estabelecem os mais diversos tipos de conexões, através da opinião, da informação, do entretenimento e das emoções. A *web* e os média sociais afiguram-se, portanto, centrais nas novas experiências comunicacionais humanas, atuando de forma substantiva nos fluxos de significados das sociedades e, como tal, nos formatos de (re)construção de sentido de novos agentes sociais. Realidades que tendem a encorajar cada vez mais pessoas a comercializarem-se e a *marcarem-se* a si próprias.

Assim, ao nos apropriarmos de axiomas provenientes de campos científicos que norteiam o estudo das marcas, passamos a convocar para as pessoas-marca múltiplas realidades que co-existem no mundo experimental. Uma MP bem desenvolvida e posicionada tende a melhorar as avaliações, a acessibilidade e as imagens relacionadas – enfim, a perceção de que aportará valor acrescentado.

A **vigésima quinta tendência: a afirmação do capital tangível e intangível das MP Construtivistas**. A

análise dos dados permite inferir elementos de diferenciação: (1) elementos tangíveis, como o nome, logótipo, cores, simbolos e *slogans*, presença e desempenho, design físico e valores funcionais diferenciados; (2) intangiveis, a identidade, marca corporativa, relacionamentos, posicionamento, comunicação da marca, valor simbólico, oportunidade para compartilhar um sonho, representatividade, relevância, vantagem, vínculo, personalidade, relacionamento, cultura, reflexão, autoimagem, valores sociais e pessoais, relevância, estima e familiaridade (Aaker, 1992, 1996, 1997; Bailey & Schecher, 1994; Bailey & Selame, 1994; Bendisch et al. 2007;De Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1997, 1998; Faquhar, 1989; Grossman, 1994; Hanby, 1999; Hankinson, 2004; Herrmann & Huber, 2000; Keller, 1993, 1999, 2008; Kotler, 1997; Poiesz, 1989; Ruão, 2000; Simon & Sullivan, 1993; Stobart, 1994).

Referimo-nos à combinação da identidade central e alargada, mas também aos processos de auto-marca e às dimensões fundacionais da personalidade das MP: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez – as *big five* de Aaker. No caso da construção da identidade pessoal, verifica-se que as MP evidenciam as suas identidades alargadas através da evidência de qualidades socialmente desejáveis ou de um conjunto de característias que refletem os significados ao eu pessoal. Já a identidade central, tende a caracterizar o que uma pessoa-marca é por dentro, o reflexo real de si própria (v. Aaker, 1997; Birnie & Horvath, 2002; Markus & Nurius, 1986; Kozinets, 1997; Kozinets, 2002).

Nesta discussão, afigura-se comumente aceite que o ambiente *online* oferece uma vasta gama de plataformas (também) para a formação de identidades, a fim de estabelecer ou manter relações sociais e é aceite a argumentação de que as identidades *online* formadas variam de acordo com as plataformas. A nossa tese é a de que as habilidades de CE das MP arquitetam intencionalmente pontes ora informativas ora persuasivas ora emotivas. Gerem e adaptam atributos de forma estratégica. Transformam-se em promessas e fontes de soluções, sensações e de sentimentos. O destino das MP tende a depender mais da sua identidade alargada uma vez que espelha a forma como as pessoas-marca comunicam e tende a ter um impacto maior do que a forma como são realmente. Percebemos, em linha, que as personalidades da Marca são o conjunto de dimensões relevantes para as características humanas que lhe são associadas. Encetam uma certa encarnação simbólica (v. Bendisch et al. 2007; Chen&Chung, 2016; Crescitelli&Figueiredo; Kapferer, 1997; Olins, 2003; Martins, 2006; McNally&Speak, 2011;)

Estamos conscientes de que identidade é um fenómeno verdadeiramente social (v. Mead, 1934; Goffman, 1956; Ribeiro, 2009; Yurchisin et al. 2005), pelo que os *feedbacks* dos públicos-seguidores serão determinantes neste processo. É através da Comunicação que as MP veiculam a identidade percebida, incentivam a criação de uma imagem, a representação criada, que lhes concede diferenciação e identificação.

À semelhança do que acontece no universo das marcas comunicadoras, as identidades das MP dão-se a ver com um forte poder de estabilização, resultante do seu carácter comunicacional. É, assim, a nível do espaço público que este recorte comunicacional pode ser melhor apreendido, equacionado e percebido. Por isso, consideramos as instâncias sociais do público como domínios por excelência das trocas simbólicas nos quais e pelos quais se desenvolvem mediações marcantes e decisivas das MP. Referimo-nos a espaços de cidadania de marcas próprias e de auto-marcas nos quais pessoas extra-ordinárias se posicionam como especialistas e promovem propostas de valor diretamente nos seus *websites*, redes sociais e através dos órgãos de comunicação social, nomeadamente. Pessoas-marca que assumem o papel de líderes de opinião e procuram enfatizar o seu lugar no mercado

de trabalho, em particular, e na sociedade, em geral, enquanto agentes de conhecimento, de desenvolvimento social, económico, cultural, nomeadamente (v. Bendisch et al., 2007; De Chernatony & Riley, 1998; Evans et al., 2009; Heding et al., 2009; Capriotti, 2009; Kaplan et al., 1974; Keller, 1993; Shaker&Hafiz, 2014).

A **vigésima sexta tendência: os circulos virtuosos da Comunicação das MP Construtivistas**. Ao convocarmos os elementos funcionais e a centralidade da direção estratégica das MP, percebemos que a Comunicação muda/ evoluie e os públicos-seguidores tendem a ganhar mais confiança e a aproximar-se. Tal como moléculas e da mesma forma que as partículas num vórtice giram à medida que entram em novos ambientes e as suas trajetórias mudam, também muda a importância dos vários elementos constitutivos da Comunicação das MP (v. de Chernatony & Riley, 1993a, 1993b, 1997, 1998; Porter, 1985).

> O conceito de dominância permite que o modelo seja ampliado em diferentes tipos de situações de *branding* (...) a estrutura de vórtice do modelo permite que diferentes elementos tenham prioridade para atender a diferentes circunstâncias de marca. (de Chernatony & Riley, 1998, p. 1088)

As MP tendem a ser entidades percetivas e potenciadoras de valor, que proporcionam significados, sensações, perceções e sentimentos aos públicos-seguidores. Os seus traços de personalidade e o *status* conferem-lhes vantagens competitivas, levam à diferenciação, incrementam a experimentação e aumentam a perceção dos benefícios psicológicos e sociais, conferindo-lhes um estatuto *premium* e de confiabilidade. Ora, é por meio de processos bidimensionais que as pessoas-marca desenvolvem a sua auto-imagem com base em modelos mentais que têm de si próprias e tentam adotar uma imagem atraente e desejável para os públicos-seguidores. A auto-imagem é influenciada pelas perceções do meio envolvente, assim como os modelos mentais de si próprias influenciam a forma como outras percecionam as MP. As perceções baseiam-se nos atributos essenciais das MP (identidade essencial) e nos atributos alargados (identidade alargada), que complementam a identidade central das pessoas-marca e desempenham um papel mais importante no desenvolvimento de uma imagem (v. Aaker, 1996, 1997; Bendisch et al., 2007; De Chernatony & Riley, 1998; Dube, 2011; Halm, 2022; Hill & Lavenhagen, 1995; Heding et al., 2009; Kapferer 1997; Kaplan et al., 1974; Keller, 1993; Lair et al., 2005; McNally & Speak, 2011; Middleton, 2012; Ruão, 2000; Shaker & Hafiz, 2014; Shostack, 1977; Varey, 2002).

Daqui resulta a compreensão de circulos virtuosos das MP Construtivistas, no seio dos quais a Comunicação assume o papel de motor estratégico, com importância crítica tal que conduzem à redefinição do papel da pessoa-marca – no mercado de trabalho, sempre que são ameaçadas por mudanças sociais (globalização, recessão económica ou crescentes necessidades de emprego). Nisto, e ao contrário de Shaker e Hafiz (2014), afirmamos a vasta existência de características tangíveis nas MP, criadas com base na personalidade das pessoas-marca.

Ora, advogamos a premissa de que os motivos iniciais subjacentes à objectivação de personalidades das MP *online* consistem em encontrar públicos-seguidores que apresentam elementos caracterizadores tangíveis e intangíveis semelhantes, de modo a que ambos complementam os objectivos finais de se ligarem e criarem momentos de Comunicação.

Postulamos a **vigésima sétima tendência: as pessoas-marca *marketeres* das suas próprias vidas**. Referimo-nos à gestão da carreira como sendo a melhor maneira para as pessoas-marca alcançarem diferenciação – começam por

identificar as caraterísticas distintivas, os atributos e os pontos fortes e depois colocam-os ao serviço dos públicos-seguidores, por via da Comunicação. As pessoas-marca definem-se pelos projetos que realizam em contexto profissional, o que fazem comunica o valor e o caráter da sua marca. Dito por outras palavras, as MP adotam princípios próximos aos das grandes organizações e marcas comunicadoras, para se tornarem reconhecidas no mercado. Nisto, tudo comunica a marca de uma pessoa (Peters, 1997).

Aqui chegados, estamos em condições de sistematizar as principais tendências identificadas na Comunicação das pessoas-marca, a partir de Peters (1997) e em linha com uma coletânea de autores (v. Aaker&Joachimsthaler, 2000; Bendisch et al., 2007; Deckers & Lacy, 2013; Gandini, 2016; Gioia et al., 2014; Gehl, 2011; Gonçalves, 2024; Halm, 2022; Ilieş, 2017; Kang, 2013; Kaputa; 2005; McNally&Speak, 2011; Montoya&Vandehey, 2002; Nagpal&Hindustani, 2017; Rampersad 2008; ; Shaker & Hafiz, 2014; Schlosser et al., 2017; Shepherd, 2005):

(1) ao recenhecerem que a MP se baseia na própria pessoa, ainda que em alguns casos esta reconheça a existência de uma equipa, tendem a ser capazes de transmitir clara e objetivamente aquilo que realmente cada uma é;

(2) o eixo de Comunicação das mensagens veículadas nas homepages é replicado nas redes sociais e partilhado ao longo das entrevistas realizadas, com base nesse autoconhecimento, é-lhes possível comunicar o que a faz mover, a visão, a missão, os valores e as suas paixões;

(3) a partir da auto-consciência que cada uma tem de si (do ego), transmitem com total naturalidade os talentos e pontos fortes que servem de base às suas MP;

(4) o reconhecimento espontâneo do valor acrescentado singular, que é motivo de orgulho;

(5) definem, planeiam e recordam com facilidade o que desejam fazer na vida e as áreas profissionais mais interessantes e que poderão conferir mais possibilidades de sucesso;

(6) posicionam-se através da Comunicação da proposta de valor, destacando as características, qualidades que as podem tornar distintas no mercado;

(7) nas *homepages,* fixam conteúdos que incitam à criação de sentimentos de credibilidade e de influência junto dos visitantes; nas redes sociais vertem histórias, conversas, testemunhos previamente filmados e editados em função dos canais nos quais vão ser divulgados;

(8) nas redes sociais, partilham que almejam ser vistas como profissíonais especialistas, líderes credíveis;

(9) alcançam visibilidade e notoriedade a partir dos valores diferenciadores, o que requer gestão intencional, consistência e dedicação incessante;

(10) os momentos de monitorização e de avaliação são aspetos chave diários, para aferir o valor das MP, baseiam-se, essencialmente, naquilo que é dito sobre elas, no seio das comunidades em que se encontram inseridas, nos comentários, no número de visualizações de vídeos e de subscrições de *newsletters* e *podcasts*.

Como se possuidoras de uma aura camaleónica, as MP são impulsionadas e impulsionam uma indústria cada vez mais assente nos mesmos princípios de *Marketing* e de *branding*, eitos profissionaismeticulosamente planeados e profissionalmente exercidos. Mas agora, em alguns casos, torna-se percetível a tendência para o recurso a outros princípios: ora os do entretenimento em formatos espetaculares, em alguns casos já com recurso a estilos próprios dos da Inteligência Artificial. Ora como se de comunidades tribais se tratassem.

Reconhecemos a **viségima oitava tendência**: **os processos de criação de MP Construtivistas derivam dos mesmos conceitos de desenvolvimento organizacionais, de produtos e de estratégias promocionais**, transformados em desenvolvimento pessoal e em esforços de auto-promoção. Idealizamos as *pessoas comuns* envolvidas em manifestações de MP e, também, identificámos similitudes com o campo da CO.

Assim, seja por motivações pessoais seja funcionais, os capitais culturais e sociais determinam os esforços necessários e a eficácia dos processos das mp. os requisitos são relacionados com as expectativas e/ou limitações de funções, profissões e de setores específicos. e resultam, até, dos momentos em que uma certa projeção alienada se coisifica, por meio dos quais acreditam na própria metamorfose.

Como agentes móveis e emissores de comunicação autónoma, a convergir para sistemas *habitus,* novos espaços pluralizados e quebrados pelo tempo, fragmentados, mediáticos, pluralizados e sobrelotados, em rede, simulados entre o digital e o urbano. As pessoas-marca encontram-se na confluência entre estados: o subjectivo – nascente, fluído – e a coisa mágica. Nisto, arquitetam espaços de comunicação autónoma. Geradoras e organizadoras de rituais comunicacionais duais e fluídos e de representações estereotipadas, ficionadas, distorcidas e seletivas. Uma espécie de vasos comunicantes estrategicamente habitados por histórias afetivas e emocionais interligadas e interativas, tanto entretenimento como informação – objetivamente adaptadas aos seus fins. Com competências digitais superiores, são o resultado de processos multidisciplinares, eminentemente estratégicos, de criação, posicionamento e manutenção de eus empreendedores. Revelam possuir narrativas com poder de gerar participações afetivas e emoções que tendem a modelar uma nova sensibilidade comunicacional.

O ADN das pessoas-marca evidencia autoconhecimento, autoconsciência e capacidades de autoavaliação. São orientadas para o diagnóstico, a inovação e a estratégia – por meio dos quais definem a visão, a missão, a mensagem, os objetivos, os públicos-seguidores, o posicionamento e os respetivos planos minuciosos de ação. Altamente movidas pela Comunicação e para a conexão constantes, assumem a definição dos meios e canais (*online* e *offline*) e, muitas vezes, são as próprias as responsáveis por executar as mensagens e por lhes conferir atribuir visibilidade.

Alicerçadas em modelos ritualizados de CE, são movidas pela busca da visibilidade das características pessoais, que simbolizam sempre uma certa promessa aos públicos-seguidores. apresentam habilidades críticas, criativas e inovadoras – metacognitivas, por exemplo. As narrativas comunicacionais das pessoas-marca estao assentes em pressupostos de diferenciação, especialização e de autenticidade. Os usos e práticas comunicacionais são orientados para as impressoes positivas e a criação de novas sensibilidades. Por meio de narrativas e imagéticas planeadas, ritualizadas e homogeneizadas. Em ambientes sociais, digitais ou não (v. Arruda, 2009; Baudrillard, 1991; Brennan & Mattice, 2014; Castells, 2013; Cederberg, 2017; Chavarria

& Ruiz, 2012; Chen, 2013; Eagar & Dann, 2016; Ferrari et al., 2022; Gandini, 2016; García Montero et al., 2014; Giddens, 1991, 1994; Gomes&Ruão, 2024; Hall, 2006; Harris & Rae, 2011; Jiménez-Morales, 2016; Kaputa, 2005; Khedher, 2015; Lorgnier & O'rourke, 2011; Machado & Miranda, 2022; Martins, 2011; Molares-Cardoso, 2017; Molares-Cardoso & Montero Campos, 2018; Molica, 2023; Montoya & Vandehey, 2002; Morin, 1980; Ottovordemgentschenfelde, 2017; Ozuem et al., 2008; Peters, 1997; Philbrick & Cleveland, 2015; Rampersad, 2008; Recolons, 2014; Schawbel, 2010; Shaker & Hafiz, 2014; Shepherd, 2005; Xifra, 2007; Zarkada, 2012).

Suportando a nossa análise em teorias sociológicas, de autoapresentação e interações sociais, é possível conceber perspetivas dramatúrgicas das pessoas-marca em atividade nos bastidores, por exemplo, reflexão, criação de sentido; ou outras relacionadas com os desempenhos no palco, como sejam a gestão de impressões, busca de *feedback* (Adams, 2003, 2006; Beck, 1992; Baumeister, 1982; Bourdieu, 1993; Gardner & Martinko, 1988; Gay & Salaman, 1992; Goffman, 1956; Gomes&Ruão, 2024; Gorbatov et al., 2018; Gidens, 1991; Kowalski & Leary, 1990; Meyrowitz, 1990; Ottovordemgentschenfelde, 2017; Schlenker, 1980).

Suportando a nossa análise em teorias de *Marketing*, é possível compreender a existência de processos eminentemente estratégicos em torno das marcas humanas. Ora orientados para os prismas das abordagens do *self* consumista, reputacional e de gestão – vendo as MP a partir da posição dos consumidores; assumindo uma abordagem passiva ou outras de criação e gestão proativas (Aaker, 1997; Eagar&Dann, 2016; Gomes&Ruão, 2024; Gorbatov et al., 2018; Hughes, 2007; Keller, 1993; Molares-Cardoso & Montero Campos, 2018; Neale et al., 2008; Ottovordemgentschenfelde, 2017; Shepheard, 2005; Speed et al., 2015; Thomson, 2006).

Suportando a nossa definição em teorias psicológicas, estaremos a destacar o papel das mp na formação da identidade.quer no que respeita às necessidades de autodesenvolvimento, autorealização e de autoestima, quer às relacionadas com necessidades de poder ou de entretenimento (Baumeister&Leary, 1995; Cederberg, 2017; Cohen, 1959; Erikson, 1968; García Montero et al., 2014; Gioia et al., 2014; Gomes&Ruao, 2024; Gorbatov et al., 2018; Holton & Molyneux, 2017; Ibarra, 1999; Khedher, 2015; Labrecque et al., 2011; Lorgnier & O'rourke, 2011; Machado&Miranda, 2022; Mead, 1934; Molyneux, 2015; Ottovordemgentschenfelde, 2017; Shepherd, 2005; Schlosser et al., 2017; Schön, 1984; Turner&Oakes, 1986; Zinko&Rubin, 2015).

Suportando a nossa análise em teorias económicas, é ainda, pertinente direcionar para a compreensão do macroambiente que molda as interações sociais em que as MP ocorrem. Orientamo-nos para os conceitos de acumulação flexível, discursos controlados, capitalismo emocional, economias da reputação e de mercados imperfeitos (Andrejevic, 2007; Gandini, 2016; Gorbatov et al., 2018; Harvey, 1990; Hernando&Campo, 2017; Illouz, 2007; Ottovordemgentschenfelde, 2017; Spence, 1973).

Uma vez configurada a análise das MP Construtivistas em disciplinas das Ciências Sociais, advogamos as pessoas-marca a serem movidas por necessidades e moldando as próprias identidades (perspetiva psicológica); envolvidas em interações *online* e *offline*, procurando gerir as perceções que os públicos-seguidores têm, com vista à obtenção de benefícios (perspetiva

sociológica). Reconhecemos a existência de princípios e modelos específicos de criação, posicionamento e gestão da comunicação das mp (perspetiva de *Marketing*); porquanto se afiguram práticas baseadas em mudanças maiores, em contextos organizacionais e sociais (perspetiva económica).

Nisto, identificámos os dois grandes direcionadores para MP citados por Machado et al. (2022, p. 154): "definições de autoapresentação" e "definições de Marketing. Aqui, no caso do presente estudo, (1) ora incluem palavras como "missão", "visão", "impressão", "reputação", "imagem", "identidade", "personalidade", "legado", "toda a minha marca é estruturada em cima da minha pessoa" – associando as MP à forma como os públicos-seguidores veem as pessoas-marca; (2) ora usam palavras e expressões como "concorrência", "segmentos", "diferenciação", "satisfação final", "trabalho de uniformizaçao da marca", "slogans", "orçamento de Marketing", "lucrativo", "clientes VIP", "canal de subscrição" "email marketing" "newsletteer" "podcast no Spotify", "landingpages" – comparando o processo das MP ao das marcas e produtos, mediante os princípios de Marketing.

E, a este respeito, o nosso contributo é o de acrescentar o diferenciador que direciona as MP para a dimensão da CE – com as pessoas-marca a usar palavras e expressões como "planeamento de 90 dias", "avaliação constante", "oportunidade", "intencionalidade", "visibilidade", "objetivo principal", "alavanca positiva dos resultados", "referência número um", "estrutura que aplica o sistema com resultados", "planeamento editorial", "fazemos corte no conteúdo raíz", "perceber como monetizar", "MP como fator multiplicador", "mapa de posicionamento", "alinhamento", "intenção", "estratégia", "catalisador", "expandir negócios", "comunidades", "ponto intermédio".

E, confirmámos a existência de dois grandes grupos de motivadores associados às MP: os pessoais e os relacionados à função. Assim, referimo-nos às motivações para explicar o porquê, o como e por que razão as pessoas-marca se envolvem intencionalmente. São de ordem pessoal e funcional e ora nos remetem para os capitais culturais e sociais que determinam os esforços comunicacionais necessários e a eficácia dos processos ora estão relacionados com as expectativas e/ou limitações de funções.

No exercício das suas profissões específicas, as pessoas-marca possuem competências digitais superiores. Revelam ser capazes de descobrir os seus próprios pontos de diferenciação competitiva e de os transformar criativamente em narrativas e imagens convincentes, ao mesmo tempo que o fazem de forma estratégica e socialmente adequada, pelo que têm maiores probabilidades de sucesso profissional e pessoal. E verificámos, ainda, que a adoção de modelos organizacionais tende a apoiar as MP e as empresas que investem na MP dos seus colaboradores podem obter benefícios substanciais, não só financeiros como os de envolvimento comunicativo particular que poderá encojar as pessoas-marca (v. Amoako e Okpattah, 2018; Brems et al., 2016; Bridgen, 2011; Brooks e Anumudu, 2016; Bruns, 2012; Gorbatov et al., 2018; Green, 2016; Hanusch & Bruns, 2017; Harris & Rae, 2011; Hedman, 2017; Holton & Molyneux, 2017; Khedher, 2015; López-Meri & Casero-Ripolles, 2017; Lorgnier & O'Rourke, 2011; Molyneux, 2015; Ottovordemgentschenfelde, 2017; Pihl, 2013; Schultz & Sheffer, 2012; Sturdy & Wright, 2008; Vallas & Christin, 2018, Zinko & Rubin, 2015). Reiteramos a sistematização dos processos principais envolvidos no Modelo de CE das MP Construtivistas, no que respeita aos conceitos Identidade e CE das MP (Figura 149). Tal como amplamente evidenciado, aceitamos

que o presente estudo não é robusto o suficiente para aferir conclusões sobre a dimensão Imagem.

IDENTIDADE PESSOAS-MARCA	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DAS MARCAS PESSOAIS CONSTRUTIVISTAS	IMAGEM
Sinais tangíveis e intangíveis	Gestão intencional das propostas de valor: posicionamento, planeamento, implementação, avaliação	Notoriedade e representação mental

Figura 149: Autoria própria. Modelo de análise da Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas

Consideramos, assim, a ideia das MP Construtivistas enquanto organizações unipessoais em processos de Comunicação de melhoria contínua. Como se se tratasse de sistemas que se auto-corrigem continuamente, orientados pela reflexividade e baseados em/ou transportados por processos comunicativos. Preconizámos a existência de modelos de Comunicação padronizados de planeamento – criados e implementados e monitorizados por pessoas-marca –, enquadrados em etapas: (1) a da análise da situação, da organização e dos públicos-seguidores; (2) o plano de ação, a definição de metas e de objetivos, formulação de estratégias e de respostas e o desenvolvimento da estratégia de mensagens; (3) a seleção e a implementação das táticas de Comunicação; (4) a avaliação.

Apurámos um modelo circular de desenvolvimento de estratégias de Comunicação das MP Construtivistas, operacionalizado em seis pilares: (1) autoconhecimento e autoanálise do *ambiente interno*, a partir do perfil pessoal, visão, missão, valores, cultura, políticas e estratégias; (2) definição de objetivos; (3) identificação de públicos-seguidores; (4) elencagem e definição de implicações dos conteúdos estratégicos, de acordo com os objetivos, *timings*, públicos-seguidores; (5) formulação dos caminhos estratégicos; (6) desenvolvimento de um plano de Comunicação. Em linha, advogamos um processo circular de CE de MP, enquadrado com: (a) a definição da estratégia (diagnóstico, pesquisa e seleção); (b) o planeamento das ações de Comunicação das pessoas-marca; (c) a implementação, com vista à estabilização; (d) monitorização sistemática e avaliação detalhada (Figura 150).



Figura 150: Autoria própria. Modelo de desenvolvimento de estratégias de Comunicação de Marcas Pessoais Construtivistas

Daqui decorrem a forma como as organizações unipessoais de MP comunicam – através de esforços comunicacionais que definem a essência da CE – e a tendência para a integração de especialidades tipicamente associadas a organizações. Referimo-nos (a) à gestão de Comunicação, para facilitar as operações, promover a compreensão da missão, da visão e dos objectivos das MP; ainda fornecer as informações necessárias para as operações diárias, incluindo interações com públicos-seguidores; (b) à Comunicação de *Marketing*, para as pessoas-marca criarem consciência e promoverem a venda de produtos e de serviços, bem como criarem conexões; (c) às RP, para estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre as MP e os principais grupos de interesse, nomeadamente jornalistas; (d) à Comunicação técnica, para formar eventuais colaboradores das pessoas-marca e clientes, nomeadamente; (e) a *political communication*, por meio da qual as MP procuram criar consensos e consentimentos em questões importantes que envolvem os públicos-seguidores, as suas comunidades *online* e a sociedade, em geral; (f) a Comunicação de RS, com vista a promover causas importantes (de âmbito ambiental, cultural, social, por exemplo) para a melhoria da humanidade. Neste último domínio, configuramos a CE das pessoas-marca numa tripla função de criadora, mediadora e curadora de RS nas suas relações com os seus públicos-seguidores (Figura 151).



Figura 151: Autoria própria. A Comunicação das Organizações Unipessoais de Marca Pessoal

A incursão no campo de estudo da CE, permite-nos dizer que a Comunicação MP se materializa na esfera pública, na prática deliberada e propositada, em nome de uma pessoa-marca comunicativa para apoiar aconexões com públicos-seguidores e a alcançar objetivos e metas estratégicos. Os resultados indicam (a) a convergência dos canais de Comunicação, por via da tecnologia digital e das mensagens instantâneas; (b) a diversidade de métodos e de perspetivas estratégicas e integradoras das MP, para influenciar os comportamentos dos públicos-seguidores; (c) a evidenciar a influência intencional como o objetivo fundamental das comunicações das pessoas-marca. Preconizamos, assim, uma abordagem constitutiva - construtivista das MP que nos afirmar que, para além das empresas usarem a CE para alcançar os seus objetivos, as pessoas-marca também dela fazem uso, enquanto organizações unipessoais ativistas, sociais e de cidadãos (Figura 152).



Figura 152: Autoria própria. A Comunicação das Organizações Unipessoais de Marca Pessoal na esfera pública

Ainda que nos não estejamos diante de relações comunicacionais eminentemente bilaterais, ousamos perspetivar a CE das MP como (a) espaços de encontros e de transformações, como eixo e pilar da estratégia das pessoas-marca; (b) elos de ligação na complexidade e no espaço de transformação e de mudança; (c) funções de gestão contínua e reflexiva de processos e de narrativas comunicacionais, no contexto da criação, apresentação, realização, recriação e avaliação de estratégias; (d) processos complexos e tendencialmente multivocal, em que as MP são constituídas por redes complexas de atividades intencionais de criação de sentido entre públicos-seguidores, comunidades *online*, por exemplo, cujos entendimentos se cruzam, colidem e interferem mutuamente (Figura 153). Em linha com Ruão (2020, p.32), ousamos enfatizar, assim, a importância do foco na Comunicação, entendida como uma atividade não aleatória e constitutiva da gestão comunicacional das pessoas-marca.

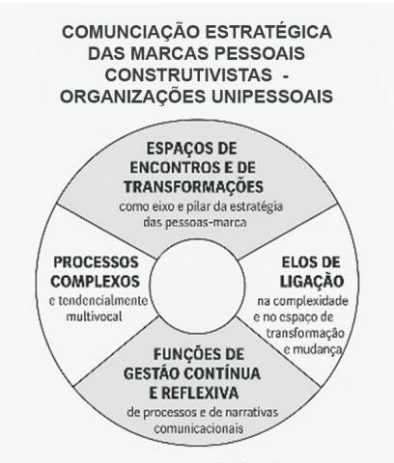


Figura 153: Autoria própria. O universo da Comunicação Estratégica das Marcas Pessoais Construtivistas

Decorre a **vigésima nona tendência: a arquitetura da CE das MP Construtivistas, suportada por jogos de identidade entre *eus imaturos* e pessoas-marca**. Nesta matéria, percebemos que a análise de necessidades orienta o posicionamento de propostas de valor; a gestão da Comunicação tutela a criação de sentido; os processos de autorreflexão, monitorização e *feedback* visam *a* manutenção, relevância, força e competitividade das MP Construtivistas. Nisto, convergem para a obtenção de informações e são peças integrantes do processo, porque encorajam as pessoas-marca a se envolverem em momentos de auto-avaliação cuidadosa e crítica. As pessoas-marca são capazes de identificar as áreas onde as suas competências são importantes e

necessárias; examinam os seus padrões e valores para definir estilo(s) de Identidade, registo(s) e narrativa(s) de Comunicação. Resulta um certo envolvimento na autorreflexão em relação aos públicos-seguidores e aos concorrentes, procurando a aplicabilidade de conceitos de *Marketing* à MP em termos de foco no público-alvo e nas escolhas da estratégia de posicionamento correta. A necessidade de diferenciação (singularidade) é destacada pelas pessoas-marca na medida em que as estratégias podem ser específicas para vários campos e funções, logo, a especialização e a revelação de pistas publicamente visíveis e a interação são estratégias-chave de MP.

Conclui-se que a gestão de impressões se afigura um veículo de posicionamento, o que pode ser alcançado através de uma combinação de estratégias *online* e *offline.* A arquitetura comunicacional das MP Construtivistas é inevitável em ambientes *online* (v. Aaker, 1997; Aggerholm & Thomsen, 2015;Álvarez, 2006; Alvesson et al., 2008; Ansoff, 1965; Argenti, Howell & Beck, 2005; Argyris, 1994; Arruda, 2009; Austin & Pinkleton, 2001; Balmer & Greyser, 2002; Berlo, 1997; Boyer & Equilbey, 1993; Brooks & Anumudu, 2016; Caywood, 1997; Cederberg, 2017; Chen, 2013; Cornelissen, 2008; Duncan, 2001; Duncan & Caywood, 1996; Drucker, 1954; Eagar & Dann, 2016; Downs & Adrian, 2004; Dozier & Ehling, 1992; Ferguson, 1999; Figueira, 2018; Gander, 2014; Gandini, 2016; García Montero et al., 2014; Gecas, 1982; Gioia et al., 2014; Gorbatov et al., 2018; Hallahan, 2004, 2006; Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Vercic e Sriramesh, 2007; Hatch, 1997; Holtzhausen, 2002; Holton & Molyneux, 2017; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Ibarra & Petriglieri, 2010; Keller, 1993; Khedher, 2015; Koch, 2011; Kucharska, 2017; Kuhn, 1996; Labrecque et al., 2011; Leandro & Silva, 2024; Littlejohn, 1982; Lorgnier & O'Rourke, 2011; Manai & Holmlund, 2015; Martin, 2014; McCall & Simmons, 1978; McNally & Speak, 2011; Mintzberg, 1979, 1990; Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg et al., 1995; Moffitt, 1999; Moore, 2011; Moore & Thorson, 1996; Parmentier & Fischer; 2012; Pérez, 2001; Philbrick & Cleveland, 2015; Popper, 1965; Porter, 1985; Quinn, 1996; Roberts, 2005; Ruão, 2008, 2016, 2020; Sandhu, 2009; Schein, 1992; Senge, 1990; Shannon & Weaver, 1949; Smith, 2005; Sveningsson & Alvesson, 2003; Shepherd, 2005; Smith,2005; Sriramesh & Vercic, 2009; Steyn, 2004; Thayer, 1979; Tibble, 1997; Walsh & Gordon, 2008; van Riel, 1995; Varey, 1998; Varey & White, 2000; Viki, 2015; Wee & Brooks, 2010; Whittington, 1993; Wilson & Ogden, 2004).

> Porque os média digitais significam também a hibridez, as literacias digitais abrem espaço para seres artificiais, mundos virtuais e experiências simulacrais. (Martins, 2020, p. 10)

Por fim, a **<u>trigésima tendência</u>: o *Show de Comunicação de uma pessoa-marca***, suportado em modelos de CE aplicados às MP. Enquadramos a discussão no motivador da facilidade de acesso à tecnologia – especialmente às ferramentas da Web 2.0., como as redes sociais e os *podcasts*. As pessoas-marca evidenciam total consciência da importância de criarem e de gerirem a Comunicação. O estudo leva-nos a concluir que a *Aldeia Global* de McLhuan (1964) está a ser construída com casas digitais em domínios próprios e chaves que abrem portas para negócios que comunicam fluidamente confiança e credibilidade, rumo ao sucesso profissional e pessoal. Daqui decorrem a expansão e a criação de novas redes de contactos, o que, por sua vez, pressupõe atividades de *rebranding* pessoal mais frequentes. Com os avanços tecnológicos que proporcionam a facilidade de Comunicação através da *internet* e de inúmeras plataformas de redes sociais, as carreiras tornaram-

se MP que precisam de ser geridas numa era virtual. Neste quadro de auto-realização, as competências comunicacionais afiguram-se absolutamente facilitadoras e determinantes de realização de objetivos profissionais.

Assim, estamos em condições de sistematizar as principais tendências identificadas no que designamos por *show de Comunicação de uma pessoa-marca só*, a partir de Peters (1997) e em linha com uma coletânea de autores (v. Gandini, 2016; Gehl, 2011; Gioia et al., 2014; Halm, 2022; Kang, 2013; Kaputa; 2005; Mobray, 2009; Montoya&Vandehey, 2002; Rampersad, 2008; Rockefeller, 2017; Schlosser et al., 2017):

(1) fortemente alicerçados no axioma de *marketeer* da própria carreira (Peters, 1997);

(2) derivam dos aximas de Montoya e Vandehey (2002): especialização; liderança; personalidade; dife-renciação; visibilidade; congruência; persistência e *goodwill.* Confirmamos a tendência para manter a MP simples e orientada para a profissão central, para a especialização em competências, com-portamentos, estilos de vida. Alicerçada numa missão clara, em serviços e produtos, em webinares e ebooks gratuitos. As pessoas-marca reconhecem a importância da transmissão de autoridade e da influência, para serem respeitadas numa determinada área e percebidas como líderes excelen-tes, visionários, lendários. Nisto, a personalidade. As MP estão conscientes de que ser humano significa ser autêntico, não perfeito; admitem as suas falhas. Constroem as suas narrativas de dife-renciação sempre com base em argumentos relacionais, positivos, inspiradores e, até, empodera-dores. Nesta perspetiva, sobressai que a diferença é criada numa espécie de bolha de mesmidade e de homogeneidade comunicacional. A visibilidade é crucial, por isso, constroem meticulosamente as suas redes de contactos e comunicam de forma coerente e consistente, o que implica esforços de *marketing*, criar e aproveitar oportunidades e, inclusive, momentos de sorte. A harmonia comu-nicacional entre a imagem de MP projetada e a imagem que a própria pessoa-marca transmite é outra das preocupações que explica os momentos de monitorização e de avaliação. A construção de uma MP não é instantânea, pelo que a persistência e a consistência são essenciais. Da mesma forma que o *goodwill*, ou seja, transmitir uma imagem positiva e ser reconhecido como uma pessoa merecedora, traz bons resultados, sustentação e sucesso;

(3) reiteram a associação aos quatro elementos do *marketing mix*. As pessoa-marca como produtos com características únicas e propostas de valor únicas; com posicionamentos bem definidos para a comunicação e a distribuição dos seus serviços; sábias na arte da promoção, que as leva a comu-nicar com extrema perícia as qualidades relevantes. Nisto, importa evidenciar a tendência detetada de que não se reconheçam como produtos à venda. Os instrumentos de promoção ora incluem *calls to action*, canais de divulgação nas redes sociais, dinamização de *podcasts*, ora promoções de vendas, ações de RP, eventos *online* e presenciais, sobretudo (Nagpal & Hindustani, 2017);

(4) convocam a ideia de que as MP têm em comum a capacidade de criar expetativas de qualidade, benefícios superiores e experiências diferfenciadoras. Consequentemente, comunicam essas gran-des qualidades e inovações de forma rápida e consistente e são capazes de contornar e/ou de provocar verdadeiros curtos-circuitos nos processos normais de decisão dos públicos-seguidores (Mobray, 2009); f

(5) risa que as MP contribuem para estabelecer rapidamente uma associação entre as pessoas-marcas e uma série de atributos positivos, na medida em que são capazes de ganhar confiança através de desempenhos comunicacionais consistentes.

Percebemos as pessoas-marca são, agora mais do que nunca, capazes de comercializar e rentabilizar as suas MP utilizando a magia dos novos média. Tal, vale por dizer que as MP já não são um direito exclusivo das estrelas do desporto e do entrete-nimento, mas também de empresários de sucesso ou de profissionais reconhecidos (Arruda & Dixson, 2010; Halm, 2022; Johnson & Whang, 2002);

(6) sublinha a importância da conexão com os outros, da atenção às suas necessidades e, até, a afir-mação das rotinas comunicativas, porquanto se trata da vontade de aderir a um nível de desempe-nho padrão acordado (Fournier, 2010; McNally & Speak, 2011);

(7) considera os processos de criação relacionados com a combinação de atributos que concorrem para a criação de MP, baseados na reputação, imagem pública, lenda e carácter. Como sejam a personalidade, os pontos fortes, as capacidades, os valores, as paixões, estilo de vida, caráter e, naturalmente, a imagem pública. Atributos que contribuem para diferenciar as pessoas-marca e para as guiar nas suas decisões comunicacionais. Sabemos que uma MP forte é uma mistura de reputação, confiança, atenção e execução, inclui as qualidades profissionais e pessoais que distin-guem uma pessoa dos seus pares, colegas e concorrentes, e que implicam a promessa de valor de algoque reflecte a existência de um tipo particular de entendimento pessoal das atitudes e dos sentimentos dos públicos-seguidores. Referimo-nos aos aspetos da percepção aptidões e valores das MP, portadores de significado de valor – no conceito de audiência. Nisto, confirmamos a impor-tância dos conceitos de clareza nas propostas de valor, consistência nas narrativas, persistência na comunicação e constância para estar sempre visível para os públicos-seguidores (Arruda, 2009; Brooks & Anumudu, 2016; D'Alessandro, 2004; Eagar & Dann, 2016; Harris & Rae, 2011; Marcos, 2009; Montoya & Vandehey, 2008; Pera et al. 2016);

(8) é unânime quanto à inevitabilidade de criação de narrativas de partilha, porquanto a definição da estratégia e das mensagens é o primeiro passo para aumentar a reputação de uma MP, em contex-tos sociais diversos, nos quais coexistem; por meio dos média sociais, a Comunicação das pessoas-marca contribui para que os ambientes sejam mais dinâmicos, orgânicos e, sobretudo, expostos à opinião de um maior contingente de públicos-seguidores (Bandinelli & Arvidsson, 2013; Erz & Chris-tensen, 2018; Khedher, 2015);

(9) contempla, sublinha o agir comunicacional intencional e planeado, no sentido de processos de au-tocriação, autoinovação e autogestão das MP. Processos que, implicita e explicitamente, perpassam as fases desde a definição da ambição pessoal à concretização do respetivo plano. Referimo-nos aos momento de formulação do eu da pessoa-marca, de desenvolvimento a declaração da MP; definição dos públicos-seguidores e respetivas necessidades; criaçao concetual das histórias, con-tamos na primeira pessoa e capazes de produzir reações emocionais positivas; registo de domínios em nome próprio, criação de logotipo pessoal; elaboração de Plano de Comunicação e concretização de planos de ação, integrados com a ambição pessoal para alcançar objetivos e eliminar eventuais elementos negativos (Rampersad, 2008);

(10) corrobora a ideia da utilização de artefactos de Comunicação por parte das pessoas – sendo o *podcast* aquele que se afigura a principal tendência, contribuindo para a necessidade de narrativas, para o uso de imagens (Brooks & Anumudu, 2016; Chen, 2013; Eagar & Dann, 2016; Geurin-Eagleman & Burch, 2016; Holton & Molyneux, 2017; Jones

& Leverenz, 2017; Khedher, 2015; Pera et al., 2016; van der Land et al., 2016);

(11) advoga a perspetiva as MP como processos estratégicos de criação, posicionamento e de manu-tenção de impressões positivas de si mesmas, a partir de combinações únicas de características, que sinalizam determinadas promessas aos públicos-seguidores, por meio de narrativas e imagéti-cas diferenciadas (Chen, 2013; Gander, 2014; Quast, 2013; Mcnally & Speak, 2011; Philbrick & Cleveland, 2015; Stelzner, 2019; Suddaby, 2010;; Tulchinsky, 2011);

(12) considera que as atividades comunicacionais de MP são programadas e orientadas estrategica-mente, ou seja, direcionadas a públicos-alvo-seguidores e concebidas como uma série de atividades coordenadas (Bendisch et al., 2013; Bolino et al., 2016; Cederberg, 2017; Gandini, 2016; Kleppin-ger & Caim, 2015; Lair et al., 2005; Labrecque et al., 2011; Lee & Cavanaugh, 2016; Manai & Holmlund, 2015; Marwick & Boyd, 2011; Nolan, 2015);

(13) suspeita que, em alguma medida, os públicos-seguidores favorecem o crescimento de forma mais célere, não só porque contribuem para a validação das MP como também fornecem conteúdo e recursos adicionais para apoiar a sua construção (Brooks & Anumudu, 2016; Castrillon, 2019; Ea-gar & Dann, 2016; Gandini, 2016; Labrecque et al., 2010;Pera et al. 2016);

(14) está suportado nas pesquisas feitas sobre o fenómeno das MP Construtivistas em ambientes on-line, mas conceitua o tema de forma multidisciplinar (Gandini, 2016; Gensler et al., 2013; Gorbatov et al., 2018; Holt, 2016; Parmentier et al., 2013);

(15) incorpora duas categorias principais: as do Marketing e as dos estudos de comportamentos e autoapresentação. Dito por outras palavras, as MP Construtivistas são analisadas em comparação com processos de marca de produto, usando terminologia semelhante e aplicando diretamente princípios de M*arketing.* Uso de palavras como produto, comprador, vendedor, mercado, valor agre-gado, promessa, diferenciação ou atender às necessidades do cliente (Bendisch et al., 2013; Lair et al., 2005; Marwick & Boyd, 2011). Mas, posicionamos a MP como uma atividade centrada na pessoa, focada em gerir a forma como os outros a veem. Uso de palavras como impressão, reputa-ção, pontos fortes, singularidade, imagem, autopromoção ou identidade (Molyneux, 2015; Parmen-tier et al., 2013; Schlosser et al., 2017);

(16) resulta da tendência das próprias MP não se identificarem com os conceitos de mercantilização que as apontavam como produtos à venda – ao contrário do que haviam suposto Gandini (2016), Hearn (2008) ou Vallas e Cummins (2015); ainda que sejam capazes de gerar as suas próprias embalagens retoricamente persuasivas, os seus próprios avatares com pele promocional, dentro dos limites do imaginário dominante;

(17) confirma a tendência das pessoas-marca confundirem os limites entre o pessoal e o profissional, o que reitera o princípio de que é quase impossível separar os mundos social e profissional (La-brecque et al., 2011);

(18) contribui para a vaga de investigações cujas lentes são colocadas, eminentemente, no estudo das MP enquanto atividades críticas de carreira e de comportamento organizacional contemporâneo (Gorbatov et al., 2018; Podsakoff et al., 2016);

(19) advoga que a MP dificilmente poderá ser uma ciência exacta, uma vez que compreende perceções humanas subjectivas.

Aferimos diversos modelos interpretativos sobre o fenómeno particular de CH das pessoas-marca e desenhámos uma estratégia de investigação pelo social e, assim, pelo comunicacional. Concluímos, assim, a discussão dos resultados com uma ampla

coletânea de tendências e de expressões digitais de fenómenos de CE de MP Construtivistas e de novas tendências sociais, inevitavelmente.

2.4. As Implicações, os Desafios e as Pistas

Como **implicações** mais relevantes, decorrentes dos grandes objetivos traçados para o estudo *As Marcas Pessoais e os desafios de Comunicação Humana*, sistematizamos:

(1) aproximação dos estudos das MP Construtivistas dos das organizações e das marcas organizacio-nais, a partir da análise dos processos de comunicação de pessoas-marca enquanto organizações unipessoais;

(2) problematização do fenómeno comunicacional das MP Construtivistas realizado online, baseado num modelo de CE;

(3) sistematização de uma coletânea de tendências de CE de MP Construtivistas; produção de conhecimento que possa ser disponibilizado à sociedade em geral e, em particluar, a pessoas em processo de gestão efetiva de carreira: desempregados, recém licenciados à procura de ingressar no mercado de trabalho, empresários por conta própria, *CEOs*, nomeadamente.

Estamos, portanto, convictos de que o presente estudo refina, acrescenta e desafia as teorias existentes sobre as MP, abrindo novas perspetivas e contribuindo, efetivamente, para os campos de conhecimento de CH e da CE, em particular. Os resultados práticos, por seu lado, podem ser aplicados no mundo real, pois afiguram-se relevantes para melhores práticas de orientação para professores, alunos e para as próprias universidades (em linha com Aced, 2013; Lee & Cavanaugh, 2016; Molares-Cardoso et al., 2020; Sagliocco e Buccino, 2020; Shepherd, 2005; Song et al., 2017; Vélasquez et al., 2017; Zarkada, 2012, por exemplo); de *employer branding* nas organizações, de gestão de carreiras e na mitigação de alguns constrangimentos no ingresso ao mercado de trabalho (tal como Armendáriz, 2015; Evelin, 2023; Gujarathi & Kulkami, 2018; Henrique, 2014; Kucharska & Mikolajczak, 2019; Kushal e Nargundkar, 2020; Liu & Suh, 2017; Marfil-Carmona et al., 2015; Nolan, 2015; Sagliocco & Buccino, 2020), nomeadamente.

Consequentemente, afigura-se um importante contributo não só para as Ciências Humanas e Sociais, bem como para as áreas da Educação, Estratégia Organizacional, Gestão Empresarial, Marketing, Psicologia, Recursos Humanos, Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Vendas – e poderíamos continuar a citar mais uma mão cheia de exemplos.

No que respeita a **desafios**, importa evidenciar que a principal dificuldade sentida ocorreu durante a recolha de dados, uma vez que várias pessoas-marca não se mostraram disponíveis para as entrevistas, apesar das reiteradas tentativas de contactos. Não nos cabe teorizar sobre os possíveis motivos de tal silêncio, outrossim, frisar que, tal facto, limitou a abrangência de dados recolhidos na primeira pessoa e equacionar que algumas MP ainda são criadas e geridas como *atividade misteriosa* (Shepherd, 2005).

De resto, mas não menos importante, como **pistas de investigação** sublinhamos a pertinência de estudos científicos orientados para o *Greenwashing* das MP Construtivistas, para a Comunicação de RS e narrativas verdes de pessoas-marca. Pontuamos uma coletânea de reflexões.

#1. o conjunto de componentes tangíveis e intangíveis de Identidade das pessoas-marca tende a representar narrativas e imagéticas construídas e geridas de forma autêntica e positivas, contribuindo para que obtenham notoriedade e reputação de credibilidade que perpassa na sua Comunicação, supomos. E supomos, consequentemente, que a notoriedade e a representação mental geradas são únicas e específicas.

A questão relevante, neste cenário, é a da perceção dos comportamentos reais que são comunicados, observados, (re)avaliados e relatados em contextos específicos Assim, importará estudar como é que os atributos e o estatuto das MP são reconhecidos, através de ligações comunicacionais (Baumeister, 1982; Bromley, 1993; Carroll et al., 2003; Emler, 1984; Ferris et al., 2003; Haviland, 1977; Levin & Arluke, 1987; Machado et al., 2022; Meindl et al., 1985; Zinco et al., 2007, 2012).

A presente linha de investigação, evidencia os componentes de acessibilidade, confiança e mentoria. Tal vale por aceitar as MP Construtivistas com competências interpessoais, mais susceptíveis para gerar confiança entre os seus públicos-seguidores. Simultaneamente, foi possível confirmar que as descrições de mentor e *coach* são cada vez mais populares no que respeita aos sinais intangíveis de identidade das MP – porquanto se apresentam associadas a papéis proativos e procuram motivar e inspirar os seus públicos-seguidores. Nisto, a mentoria também proporciona resultados benéficos para o mentor: têm maior satisfação na carreira, maior sucesso profissional, satisfação, rendimentos e atitudes profissionais mais positivos e maior sucesso objetivo e subjectivo na carreira. De resto, pensamos que a perceção de integridade das pessoa-marca e o desejo de manterem relações justas e equitativas são fundamentais para as reações dos públicos-seguidores (Ammeter et al., 2002; Bozionelos, 2004; Collins, 1994; Gentry & Sosik, 2010; Hall et al., 2004; House & Aditya, 1997; Johnson et al., 2001; Lentz & Allen, 2009; Meyerson et al., 1996).

Ao estabelecer as associações supra, sobressai a ideia de avaliação e de mensuração das autoimpressões das pessoas-marca, em consonância ou não com as imagens percebidas pelos públicos-seguidores. As MP tenderão a ser mais fortes quanto menor o *gap* entre autoimpressão e imagem percebida, pelo que o processo de gestão – acompanhamento e avaliação – deverá ser constante. Por outras palavras, os resultados sugerem a ideia do reflexo da combinação complexa de atributos tangíveis e intangíveis salientes, imagem de notoriedade e gestão intencional. Referimo-nos ao nome, logótipo, simbolos, vestuário, tom de Comunicação, valores, missão e visão, realizações, comportamentos demonstrados e imagens pretendidas apresentadas de forma consistente, observadas diretamente e/ou relatadas por outras fontes, nomeadamente (Schlosser et al., 2017; Schawbel, 2010; Zinco & Rubin, 2015). Sistematizamos, até, os possíveis elementos constituintes de uma campanha de Comunicação, no caso de MP Construtivistas (Tabela 77).

EFEITO PRETENDIDO	Quanto melhor a definição do objetivo e dos respetivos grupos-alvo das MP, maior a possibilidade de avaliação final do êxito ou não da campanha. Considerar a necessidade de não sobreavaliar os efeitos potenciais;
COMUNICAÇÃO COMPETITIVA	A eficácia é tanto maior quanto for menos perturbada por Comunicação rival ou até contraditória à das MP. O responsável pela campanha – que pode ser, ou não, a própria pessoa de marca – deve estar atento para possíveis contramensagens, a fim de lhes poder responder adequadamente;
OBJETO DA COMUNICAÇÃO	O tema ou objeto da campanha, por exemplo, um evento ou o lançamento de um produto promovidos pelas MP. Objectos diferentes requerem estilos de comunicação distintos;

POPULAÇÃO-ALVO E GRUPO RECETOR	Considera todos os que a campanha deseja atingir. Muitas vezes, coincide com o grupo recetor pretendido, mas nem sempre. As MP podem, por exemplo, dirigir a mensagem a um grupo recetor de líderes de opinião no seio da população-alvo – por exemplo, jornalistas –, com intenção de posterior disseminação junto de outras pessoas por via de notícias, entrevistas, artigos de opinião, nomeadamente. As populações-alvo e os grupos recetores são, por vezes, classificados em função da sua facilidade ou dificuldade de alcance. Os grupos mais difíceis são os que não sentem a necessidade da mensagem e não estão normalmente expostos aos canais de comunicação utilizados;
CANAL	Existem múltiplos canais para diferentes tipos de mensagem e para diferentes grupos-alvo, pelo que as MP devem fazer um estudo para apurar quais as mensagens e os canais mais adequados, caso a caso. Por exemplo, estrategicamente, pode ser oportuno que os média publiquem um tema para discussão e, posteriormente, a CI das MP poderá influenciar o comportamento;
MENSAGEM	Deve ser personalizada em função do perfil das diversas audiências. Pode, também, ser estratégico ou necessário, que as MP considerem mudar o conteúdo da mensagem de acordo com a fase da campanha. Por exemplo, numa fase inicial a mensagem pode visar o aumento do conhecimento e, em fases posteriores, persuadir ou influenciar o comportamento de compra, subscrição ou de recomendação;
COMUNICA-DOR / EMISSOR	O comunicador costuma ser a própria pessoa de marca. Por ser o especialista de confiança e por exercer uma potencial atração sobre a audiência, assume as funções de porta-voz. Em algumas campanhas, as MP podem recorrer a parcerias com pseudocomunicadores, como influenciadores, habituados a serem mais ouvidos sobre o assunto e, por isso, com mais alcance. A eficácia da campanha beneficia com o envolvimento de um emissor legítimo e de confianca. No caso das MP, legitimidade e credibilidade também são importantes qualidades na persuasão, aos olhos dos recetores;
EFEITO OBTIDO	Podem ser desejados e indesejados, negativos ou positivos. Podem ser cognitivos (ganhos em atenção e conhecimento), afectivos (relativos a sentimentos, humores e atitudes) e volitivos (comportamento, actividade e implementação). Também na Comunicação das MP, os diferentes efeitos podem relacionar-se frequentemente entre si, embora sem uma sequência fixa ou única.

Tabela 77: Autoria própria. Proposta dos elementos constituintes de uma campanha de Comunicação de Marcas Pessoais Construtivistas

#2. a oportunidade para desenvolver os estudos que consubstanciam as **MP Construtivistas dos *CEOs***, por via dos seus múltiplos papeis de guardião, porta-voz, construtor de visão, coordenador de comportamentos dentro de modelos consistentes de CE e de inovação, nomeadamente (Atalay, 2013; Bendisch et al., 2013; Chen & Chung, 2016; Fetscherin, 2015; McNally & Speak, 2011; Nolan, 2015; Resnick et al. 2016; Smolarek & Dziendziora, 2022; Turk et al., 2012; Wang et al., 2011; Zinco et al., 2012).

#3. a absoluta relevância de estudos orientados para a CO numa perspetiva unipessoal e estratégica, no **domínio particular da RS das pessoas-marca**. Que privilegiem a dimensão ecosocial da Comunicação, nomeadamente ao nível da representação pública da sustentabilidade, do *washing* comunicacional e da eco-performatividade (Adamkiewicz et al., 2022; Balonas, 2014; Dunn & Harness, 2018; Falkmeinerm 2014; Forliano et al., 2025; Gómez-Carrasco et al., 2021; Gonçalves, 2013;

Leandro & Rebelo, 2011; Leandro & Silva, 2024; Lindgreen & Swaen, 2010; L'Étang et al., 2011; Ruão & Kunsch, 2014; Siano et al., 2013; Waddock & Googins, 2011; Wang & Huang, 2018; Wilkins et al., 2014; Yu-Shan et al., 2022).

#4. A conveniência de aferir cientificamente os efeitos das campanhas de Comunicação das MP Construtivistas, especialmente sobre o conhecimento, as atitudes e o comportamento dos públicos-seguidores. Os efeitos também ocorrem em diferentes graus e sequências, que não conseguimos analisar. Mas, sabemos que o mesmo pode verificar-se com os efeitos da Comunicação planificada das pessoas-marca. Ou seja, a situação comunicativa afetará a informação e depois as atitudes e o comportamento dos públicos-seguidores. Quando é adquirida uma pequena quantidade de informação é produzida uma mudança de comportamento, conducente a um maior envolvimento. Valores e comportamentos tornar-se-ão, assim, mais evidentes e o método pessoal de resposta à nova informação tornar-se-á mais racional. Equacionamos que possa prevalecer o modelo da dissonância, com maior procura de informação, até ser atingida a fase do modelo da aprendizagem e o comportamento dos públicos-seguidores evidenciar, eventualmente, uma resposta refletida ao que conhecem e sentem (Chaffee & Roser, 1986; Hovland et al., 1949; Ray, 1973). Desenhamos uma proposta de um possível modelo dos efeitos de CE das MP Construtivistas (Na Figura 154).

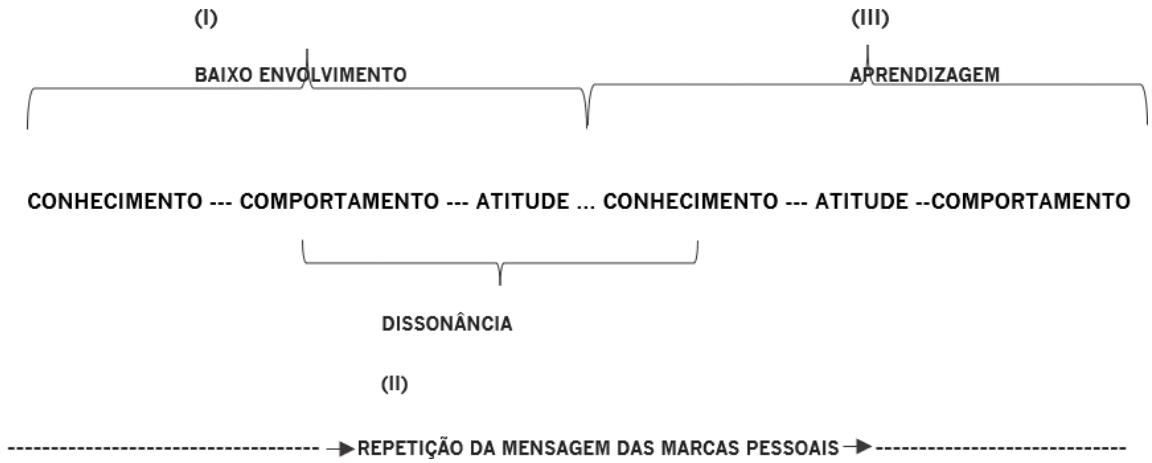


Figura 154: Autoria própria. Proposta de modelo que integra uma hierarquia dos efeitos da Comunicação das Marcas Pessoais Construtivistas

Supomos que à medida que os públicos-seguidores percorrem a sequência apresentada, sob influência da repetição das mensagens partilhadas pelas pessoas-marca, o conhecimento e a atitude mudam qualitativamente, de tal modo que a informação superficial e facilmente esquecida se transforma num conjunto de ideias refletidas, estáveis, consistentes e prenunciadoras do comportamento futuro. A exposição contínua à informação e o envolvimento crescente serão os fatores-chave do processo – sem os quais, o processo poderia interromper-se ou nem se desenvolver completamente. Pelo que concluímos que o envolvimento das MP Construtivistas será condição primoridal para a consistência entre conhecimento, atitudes e comportamento, de uma forma geral.

Aqui chegados, importa recordar que não buscámos evidências científicas que permitam detetar a existência de modelos de Comunicação simétrica bidirecional das MP Construtivistas. Identificámos, outrossim, tendências que apontam para a

intencionalidade de compreensão mútua, envolvendo esforços multidirecionais de conexão, subscrição e tentativas de intercâmbio de opiniões, perspetivas e de informação. Importará estudar as relações de Comunicação por meio das quais as pessoas-marca e os públicos-seguidores partilham iniciativa e poder de modo mais duradouro e equilibrado, considerando diferentes objetivos e circunstâncias – o que não nos é permitido concluir.

#4. a compreensão de possíveis riscos e ameaças no que respeita à ideia de cultura participativa das MP Construtivistas, como potenciadora de polarização e fragmentação do conhecimento. Face à cada vez maior personalização dos meios de comunicação, *todas* as pessoas têm acesso a quase todo o tipo de informação. As diferenças de idades dos novos produtores de conteúdos dissipam-se (Keen, 2008). Dissipa-se, também, a figura da autoridade; o poder está distribuído e fragmentado. Assim, e para evidenciar a utilização marketizada da *internet*, na ótica da individualização de quase tudo e do determinismo tecnológico, parece-nos pertinente a metáfora de *narcisismo digital das MP Construtivistas*.

Reconhecemos a nossa forte motivação para continuar a percorrer novos caminhos de transdisciplinaridade sistémica e ecológica. Assim, havemos de continuar a orientar-nos para os axiomas que sugerem a teorização da CE como o *matrix* social e cultural das MP Construtivistas.

CONCLUSÕES

O Diagnóstico do Estudo

Quando encentamos esta Jornada Doutoral em Ciências da Comunicação, em outubro de 2022, tínhamos um apetite intelectual que foi sendo saciado com diversos *banquetes*, para os quais convocámos as pessoas-marca, a Comunicação Humana, a Comunicação Estratégica e as Marcas!

Uma vez percebida uma certa inovação associada à multidisciplinariedade do estudo, ambicionámos concetualizar um modelo de CE que contribui para a compreensão de práticas comunicacionais das MP Construtivistas, enquanto organizações unipessoais consubstanciadas nas pessoas-marca. Focámo-nos nos desafios da CH face às realidades das MP, com a seguinte fórmula em mente: *As Marcas Pessoais e os desafios de Comunicação Humana : como é que a Comunicação Estratégica cria pessoas-marca?* Tal, vale por dizer que procurámos estudar também o *como,* o *porquê* e o *para quê* que *algumas pessoas desenvolvem esforços de marca?*

Como é que a Comunicação Estratégica cria pessoas-marca?

No seio da Economia da Atenção e da Indústria 4.0, a criação de novas conexões nos média digitais acontece em ecossistemas específicos, editados, artificiais, ritualizados, mimetizados e eminentemente estratégicos. São implementadas práticas e processos de inovação comunicacionais, habilmente planeados e detalhadamente implementados. Proliferam novos sistemas de recomendação e canais de divulgação que propiciam registos de um certo narcisismo digital (Keen, 2008) das pessoas-marca. A multiplicação de narrativas tendencialmente mimetizadas e panorâmicas é impulsionada, nomeadamente, por *homepages*, *lbios, linktrees, podcasts* minuciosamente arquitetados, divulgações e partilhas de conteúdos *marketizados* e de infotenimento, sobretudo, – sempre espetaculares – e reciclados vezes sem conta.

A CE está a concorrer para a criação de pessoas-marca sucedâneos digitais, instrumentalizadas em *bio sites, canais de divulgação* e *linktrees* no *Instagram*, *landing pages*, *podcasts,* sobretudo. *O website* resiste como casa digital principal das pessoas-marca, muitas vezes para acomodar *landingpages* outras com apontamentos de decoração eminentemente institucionais, a par das redes sociais e de *podcasts*. As MP Construtivistas possuem planos de Comunicação e, algumas, fazem-se rodear por especialistas em Marketing Digital, que orientam meticulosamente.

Neste paradigma, tende a imperar a espetacularidade, a repetição, a mesmice e a uniformidade comunicacional das pessoas-marca – que traduzimos num modelo de CE de MP Construtivistas, teorizado com amplas referências às áreas da CO e da Marca.

As pessoas-marca, organizações unipessoais, utilizam recursos de Comunicação específicos, que evidenciam as especialidades, os pontos fortes, os valores centrais e certas referências históricas relevantes, que visa estabelecer regras de processos comuns no sentido de reduzir a rigidez, permitir momentos contínuos de escuta e de diálogo com os públicos-seguidores. É percetível a existência de códigos de conduta e o recurso a métodos e a técnicas de monitorização e de medição da Comunicação. A Comunicação das pessoas-marca é fortemente *marketizada*, enraizada nos conceitos de identidade e de autoapresentação, que facilita o reconhecimento. Referimo-nos, por exemplo, a logótipos em nome próprio, simbolos, ícones e manuais de identidade gráfica que sustentam a criação e a manutenção de vantagens competitivas e que resultam de decisões estratégicas, com implicações de curtíssimo prazo que se traduzem em subscrições e vendas. Habitam em *websites*, *landingpages* e em redes sociais e em domínio próprio; plataformas onde as pessoas-marca desenvolverem conversas com os públicos-segudiores, que incentivam a oportunidade de incorporar comentários de clientes, estimular a criação de novos recursos de comunicação e, até, a possibilidade de cunhar novas palavras-chave. Entre inovação e estabilidade, dentro de comunidades habitadas por partes interessadas, são transmitidas palavras-chave básicas e pontos de partida que se querem comuns; mensagens curtas distintivas como *slogans* e *taglines;* mensagens temáticas; mantras de MP e mecanismos qb. participativos de *diálogos* interativos. Simultaneamente, as MP também conciliam a utilizam de recursos de Comunicação não específicos, não são baseados na identidade, isto é, são adquiridos no mercado, são negociáveis e têm, igualmente, implicações de curto prazo. Referimo-nos a média específicos, como sejam fóruns de discussão na *internet*, sites de redes sociais, *blogs*, nomeadamente, mas confirmamos a tendência de utilização de *podcasts.*

Desta feita, as MP Construtivistas preconizam comunicações planificadas, mas também não planificadas. Dito por outras palavras, ajustam as respostas aos desafios e mudanças contínuos, procuram dar relevo e importância ao papel desempenhado pelos públicos-seguidores, suscitam o engajamento e a busca ativa de informações. Nisto, criam novos fluxos de comunicação e *diálogos* contínuos que tendem a suscitar uma crescente dependência de intercâmbio de unificação orgânica e a fornecer o equilíbrio necessário (Balmer & Gray, 2003; Birkigt & Stadler, 1986; Christensen et al., 2008; Cornelissen, 2008; Keller, 1999; Ollins, 1989; Siano et al., 2013; Schwartz, 2001; Schultz & Kitchen 2004; Tilley, 1999; van Riel, 1995; van Riel & Fombrun, 2007; Varey & White, 2000).

Notavelmente, ainda que se oponham à ideia, ficamos com a sensação de que as MP Construtivistas acabam por contribuir para uma certa realidade de transformação de pessoas socializantes *em objetos de consumo*. E, ao fazê-lo, mercantilizam a privacidade e normalizam a extrema franqueza (Abidin, 2017; Balick, 2018). Ao mesmo tempo, a eco-performatividade tende a não fazer parte das performances das MP – não vimos as pessoas-marca em ação no que respeita à ecologia da Comunicação (Aaker, 1991; Chaparro & de Andrés, 2022; Corrigan, 1996; Faircloth et al., 2001; Khamis et al., 2016; Shaker & Hafiz, 2014).

> Quando o eu privado se torna público, no entanto, o carácter da auto-revelação autêntica começa a mudar para uma abordagem dramatizada e estratégica de autoapresentação e autoexpressão teatral. (Burkart, 2010, p. 23)

Estudar as pessoas-marca foi conhecer os ciclos virtuosos de Comunicação das suas MP Construtivistas e segui-los. Segui-las foi expormo-nos às suas estratégias e estilos, por vezes, nos bastidores. Grande parte dos conteúdos publicados tendem a desaparecer no éter digital, após um curto período de tempo; a inquietação de "pegar agora ou desaparecerá para sempre" justifica a necessidade de "ter uma noção intuitiva do que pode ser relevante". Pode desenvolver-se uma noção proveitosa refletindo ativamente, fazendo copiosas notas de campo e mantendo um diálogo constante entre pares e com outras pessoas de referência (Patterson & Ashman, 2020, p. 245). Ao mesmo tempo que se deve considerar uma construção ativa de material empírico de forma imaginativa e não apenas à espera passiva de dados que mostrem o caminho para algo interessante.

Os sucessos das MP Construtivistas, ligados às experiências de *proximidade* que oferecem, podem ser entendidos como triunfos de autenticidade disfarçados de intimidade mediada, novas formas de sociabilidade – todos os novos meios de comunicação disponibilizam acessos para espaços imaginados e realidades virtuais, abrindo mundos simbólicos para experiências trans – formadoras e gressivas –, mediadas online (Chambers, 2013; Farci et al., 2017; Fornäs et al., 2002; Hart, 2018). Assim, em linha com Cappannari (2023), Gomes e Ruão (2024) e Sisto (2023) – nomeadamente –, advogamos a existência de habitações sobrepostas, construídas e decoradas *onlife* pelas pessoas-marca. Tal vale por dizer que não nos faz sentido manter separadas as duas habitações nem pensar que offline e online são dois mundos meramente paralelos. As MP Construtivistas vivem uma "experiência *onlife*" (Floridi, 2017, p. 47), porquanto atuam onlife, isto é, vivem simultaneamente em duas habitações que se misturam permanente e mutuamente – uma mais privada e a outra interativa e intersubjetiva – e, consequentemente, dependem uma da outra até não haver distinção. Daqui decorrem importantes questões quanto à intimidade, à ligação privado e público, à forma de construir a identidade pessoal, as relações socioculturais no espaço público e a própria "realidade alterada – ou seja, uma visão do mundo que alguém escolheu por nós" Cappannari (2023, p. 25), ininterruptamente, dia após dia e a 360º graus.

A propósito, para um futuro que se está a construir já agora, perspetivamos MP Construtivistas nativas digitais – habituadas a viver em ambas as habitações cada vez mais integradas entre si –, que simbolizam pessoas que se tornarão "inforgues", isto é, dito nas palavras Floridi (2017, p. 106), a conceção das pessoas-marca enquanto "organismos informacionais mutuamente conectados e integrados num ambiente informacional (a infoesfera), partilhando-o com outros agentes informacionais, naturais e artificiais, que processam as informações de forma lógica e autónoma".

Identificámos uma infoesfera na qual existe partilha mútua de espaços, experiências, imagens em movimento, emoções positivas, satisfação, orgulho, domínio em nome próprio e poder das pessoas-marca. Onde se "formam identidades interconectadas, como fragmentos separados de um todo participativo", "novas ligações sociais e novos rituais simbólicos" (Sisto, 2023, pp. 13; 23). São as MP Construtivistas a habitar um mundo "fruto de narrativas" (Cappannari, 2023, p. 36), será "como algo artificialmente vivo" (Sisto, 2023, p. 13), porquanto "os futuros que se irão tornar realidade serão aqueles que formos capazes de imaginar e de comunicar. Nisto, tal como Harari (2018), acreditamos que a verdade e poder seguem a par só até certo ponto; mais cedo ou mais tarde, os seus caminhos divergem. Se quisermos o poder, temos de imergir nas simulações cerebrais, difundir e espalhar narrativas interativas.

Ora, os processos comunicativos e as estratégias transmediáticas das MP Construtivistas diversificam-se com a outra globalização e com uma nova cultura eminentemente digital. Dá-se a transferência da analogia estática entre

fotografia e corpo para imagens, sons e movimento e, mais recentemente, para as tecnologias imersivas (Cappannari, 2023, pp. 37-49). As novas lógicas de gravação e de repetição nos perfis das redes sociais já ha muito que permitem às MP um rasto permanente, ativo e móvel, continuamente reprodutível. A gravação fixa os objetos que se pretendem comunicar, Ferraris (2009, p. 209) reconhece-lhe "o poder de protelar e reenviar, fixar e adiar, tornando sólido e permanente o que seria volátil e mutável". Sisto (2023, pp. 26-27) está convicto da "impressão de que todos os organismos informacionais (...) se encontram na *Web*, assistindo, intervindo e participando nalguma coisa por um tempo indeterminado". Ao mesmo tempo, este carácter móvel da imagem "torna-se ainda mais independente devido ao facto de cada organismo informacional viver num ambiente narrativo onde a experiência individual e colectiva é construída através de estratificações de dados e significados, hibridações e interconexões".

Em *Homo Deus*, Harari (2017) contextualiza este movimento como o resultado de uma transição do humanismo para o dataismo, atendendo a que o dataismo subverte radicalmente a busca interior e pessoal de significado, já que o valor de cada experiência depende apenas da sua partilha pública. Tal como o historiador Yuval Noah Harari, consideramos que as MP Construtivistas vivem empenhadas em gravar e conectar as experiências pessoais com o grande fluxo de dados, para depois ser da responsabilidade dos algoritmos descobrir o seu significado e indicar o modo de ação mais apropriado. Contribuem, assim, para o "vício do ecrã" (Cappannari, 2023, p. 46). Convocando as visões de Arcangi (2016), Ferraris (2009), Pitsillides (2012), Floridi (2017), Harari (2017) e Sisto (2023), consideramos as MP Construtivistas como organismos dataístas auto-suficientes de cariz informacional, formativo, cultural e de entretenimento.

Então, o conceito de ecoesfera digital servirá para acomodar o *Show de Comunicação* das pessoas-marca e salientar que a informação, a comunicação e a promoção tendem a ser continuamente sobreponíveis e intercâmbiáveis face ao entretenimento transmediático das MP Construtivistas. Percebemos melhor a metáfora do movimento vertiginoso (Arcangi, 2016), quando se trata de pensar nos conteúdos gerados e regenerados autonomamente, dentro de um sistema orgânico, pelas pessoas-marca. Sisto (2023, p. 28), acrescenta que se tratam de "verdadeiras estratégias transmediáticas, as quais correspondem a uma série de possibilidades de acesso geradas pelo caráter viral e social dos próprios textos" e, conclui a evidenciar que tal "corrobora a tese dataísta da conexão das experiências humanas ao grande fluxo de dados e do papel invasivo dos algoritmos."

O *Show de Comunicação de uma pessoa-marca* incentiva o *broadcast yourself* no meio digital. As redes sociais são um gigantesco arquivo colaborativo de realizações e de memórias, em direto ou em vídeos, completos ou fragmentados. As MP Construtivistas participam na produção e na partilha, num formato cujo valor está implícito na co-participação de todos os públicos-seguidores e nas potencialidades da viralização. Assim,

> Cada pessoa encontra-se distribuída, conservada e repartida, com as suas múltiplas representações, máscaras e imagens, em inúmeras bases de dados e em vários lugares virtuais,
> em muitos casos independentemente da sua própria vontade. (Sisto, 2023, pp. 29- 31)

Nesta linha de raciocínio, somos sensíveis ao fenómeno no qual "tudo se encontra misturado com tudo", evidenciado por Sisto (2023, pp. 80-82), tratar-se-á de uma "perda de controlo racional das partilhas pessoais e a dificuldade em distinguir a própria pessoa da sua cópia virtual, ficando-se à mercê daquele espaço onírico da era digital" onde impera a "cultura do storytelling". Tal como Bell e Gray (2000), notamos que a exposição diária da intimidade de cada pessoa-marca e a confusão contínua entre público e privado se traduzem, muitas vezes, numa falta e distância e numa forma contemporânea de representação, pelo que cada pessoa poderá ser reduzida a uma mera imagem de si própria. E, ainda, aceitamos que para alcançar uma imortalidade de duplo sentido tende a ser necessário que as MP convertam uma parte de si em informação e dados que devem ser registados e digitalizados.

Assim, a natureza comunicacional das pessoas-marca – a integração entre *online* e *offline* que marca a sua existência – fica corroborada pela tese sobre a transição histórica do humanismo para o da-taismo (Harari, 2017). E, se quisermos pensar de uma forma um pouco mais disruptiva, na linha da provo-cação de Cappannari (2023, pp. 45-48), podemos idealizar as MP Construtivistas como "apêndices tecnológicos humanos", integrando "os conteúdos digitais na realidade física" que poderão evoluir até se tornarem "realidades artificiais alternativas envolventes", dentro das quais as pessoas-marca contarão histórias e des-tacarão conteúdos promovidos.

> Regista e digitaliza: tornar-te-ás imortal. (Sisto, 2023, p. 37)

Registamos como provocação a ideia das "autobiografias digitais" a que Sisto (223, pp. 38-60) se refere. Sentimo-nos tentados a pensar nas hipóteses das pessoas-marca tenderem a se fazerem "sobreviver, sobre a forma de fantasmas digitais, a identidade de cada pessoa". Ainda neste contexto, e face às potencialidades tecnológicas atuais e nas formas sofisticadas de inteligência artificial em curso, o que parece surpreender é a sensação de se poder "conservar a relação objetivamente perdida" e aproveitar a "presença perpétua e a ubiquidade dos objetos

digitais". Uma espécie de criação de "um terreno comum" entre dois interlocutores, cujos "pensamentos e as suas palavras, inspirados pela discussão em curso, formam um tecido único, de que nenhum dos dois é um artífice autónomo" (Ponty, 2003, pp. 459-460). Nesse contexto tratam-se de "colaboradores numa reciprocidade perfeita", cujas "perspetivas "integram-se e coexistem num único mundo".

Referimos os "mecanismo do fingimento narrativo criado pelos fantasmas digitais", que "reprodu-zem a partilha como fundamento da experiência intersubjectiva do diálogo, em que um eu e um tu coexistem no mesmo mundo"; assim, "uma vez reproduzida, esta partilha é mantida ativa e viva, independentemente da presença efetiva, carnal, dos sujeitos do diálogo" – como exemplo, os *chatbots* [40] (Sisto, 2003, pp. 60-67) e os hologramas [41] – e revela-se, assim, a "natureza secundária da sua presença material". Ora, se a relação com a *web*, as tecnologias imersivas e a realidade aumentada transforma gradualmente as pessoas em "organismos informacionais que, dentro de uma infoesfera, desenvolvem uma identidade menos pessoal e mais interconectada, então é possível conservar a informação e a interconexão (...) basta substituir a pessoa física (...) pelos seus sucedâneos digitais". Quase numa alucinação, compre-endemos a "sobreposição" por meio da qual a pessoa-marca "desce ao nível de máquina" e fica "refém de uma conceção assética da relação entre tecnologia digital e identidade humana". Não sendo o ser humano um "sistema fechado" – "condicionado pela autonomia total de uma razão procedimental" nem regido por "modelos esquematizados e princípios baseados num rígido mecanismo de causa-efeito" – e não sendo "simétricas" as características de cada pessoa, tal como o autor, equacionamos que nunca estamos perante uma "ordem linear e uniformizada" quando se tratam de MP Construtivistas. Pelo contrário, cada pessoa-marca apresenta "comportamentos descontínuos, reações emocionais e incoerências nunca previsíveis" (...) em função da sua personalidade e dos condicionamentos vividos", nas respetivas realidades virtuais criadas e partilhadas numa espécie de *second life* [42] em nome próprio.

Em linha, subscrevemos Kerckhove (1997), Martins (2010, 2020) e Zagalo & Branco (2012) para reconhecer a legitimidade para conceber as pessoas-marca como sucedâneos digitais, seres com capacida-des de Comunicação afetiva, imaginativa, colaborativa e criativa – com pele tecnológica, "uma pele para o ser-e-estar-com-outros" (Martins, 2020, p. 11). Consequentemente, o que se nos afigura pensar é que as MP estarão menos inclinadas a aderir às regras sociais mínimas que regulam as interações interpessoais, quando estão *online*.

[40] Programas de computador que simulam conversas humanas (texto ou voz) para interagir com usuários, respondendo a perguntas e resolvendo problemas automaticamente, usando Inteligência Artificial e Processamento de Linguagem Natural. São capazes de entender e gerar respostas, atuam como assistentes virtuais em *websites*, *apps* de mensagens ou de suporte aos clientes. Existem desde os mais básicos (com respostas pré-definidas) até outros mais avançados (que aprendem com as interações) e que oferecem atendimento 24/7, automatizando tarefas e melhorando a experiência dos usuários.

[41] Um conteúdo digital no espaço, sem necessidade de um ecrã que o emoldure. A tecnologia imersiva, permite recriar verdadeiras realidades alternativas digitais. Os dispositivos vestíveis afiguram-se como solução replicável a baixo custo, uma espécie de "camada digital entre os olhos e a realidade" que mostra "hologramas apenas ao utilizador" (Cappannari, 2023, p. 49).

[42] "É um primeiro exemplo de *mundo virtual,* um *software* tridimensional, interativo e multiutilizador que se assemelha tremendamente a um videojogo, mas não é necessariamente um jogo" (Cappannari, 2023, pp. 64-65).

Poder-se-á associar à falta de "presença corporal da pessoa a quem nos dirigimos; por isso, não ouvimos o seu tom de voz, não vemos a sua gestualidade inconsciente, não tocamos o seu corpo" (Wallace, 2017, pp. 42-43). Aquilo que digitam não corresponde, necessariamente, àquilo que diriam pessoalmente. Riva (2007) refere-se à transformação da pessoa em carne e osso na própria *mensagem* que ela comunica e veicula para as que a seguem. Hann (2015) apresenta uma abordagem catastrófica das inovações tecnológicas e nega categoricamente o valor comunitário das redes sociais, por exemplo; refere-se a um ajuntamento sem reunião, a uma massa sem espiritualidade e compara os utilizadores a pessoas patológicas isoladas e paradas à frente de ecrãs.

Estamos a comprovar uma correspondência entre real e racional, na qual não é tida em conta a "importância revestida pelos condicionamentos do ambiente circundante, pelo inconsciente, pelas contradi-ções e incoerências da personalidade e por tudo aquilo que, *à priori*, dificilmente é previsível numa identi-dade específica" (Sisto, 2023, p. 68). E, através de uma sequência cronologicamente de *posts*, a pessoa-marca evidencia uma "*voz* activa, detalhada e minuciosa, da sua vida em curso e das suas memórias" e vê a sua natureza interactiva reforçada, "transformando-a numa fonte geradora de notícias, imagens e recordações que se sucedem dia após dia". Assim, entrar no meio digital das MP Construtividtas significou aceder a "histórias narradas" por meio de "biografias animadas de cada existência" e de "arquivos intersubjectivos das memórias individuais", que revelam "o percurso de crescimento empreendido por cada pessoa" e "escrupulosamente conservada no baú tecnológico pelo fantasma digital", como se de uma "colagem de duplos" se tratasse (Sisto, 2023, pp. 86-87).

Por fim, estamos, claramente, a acomodar a compreensão das MP Construtivistas portadoras de identidades independentes das presenças efetivas nos momentos da Comunicação, interconetadas e tendencialmente menos pessoais, mas mais melhoradas? Com novas conexões de *copresença* social e comunicacional? Obliterando distâncias, como quem é capaz de partilhar emoções e ideias sem qualquer tipo de esforço, quase de forma *natural*? [43] Serão algumas pessoas-marca uma espécie de sucedâneos digitais? O que nos espera? Como vamos viver? Seremos capazes de aceitar que o nosso mundo físico se transforme numa montra distópica de MP Construtivistas holográficas, cujas realidades autocriadas intencionalmente nos acompanham onde quer que estamos e nos fazem *estar realmente lá* – efetivos comportamentos humanos de *embodiment* [44] em realidade virtual, capazes de provocar verdadeiras mudanças pessoais permanentes?

[43] Uma coletânea de estudos citada por Cappannari (2023, pp. 107-118): (1) aborda as aplicações positivas da realidade virtual à psicologia e às ciências da cognitivas e demonstra que o sentimento de pertença das tecnologias imersivas pode alterar a realidade, provocar verdadeiras mudanças ao ponto de, basicamente, podermos ser o que esperamos ser; (2) evidencia que a realidade virtual é a tecnologia mais parecida com os mecanismos da nossa mente. Se a realidade virtual é um instrumento tecnológico que simula a realdiade, a nossa mente é um sistema biológico que tem o mesmo objetivo, o de simular a realidade para conseguir prever oportunidades e ameaças; (3) confirma que são tecnologias de tal forma presentes que alteram a realidade, e com ela alteram-nos a nós; (4) antevê que a presença social *definitiva* só seja obtida quando podermos experienciar na realidade virtual a mesma naturalidade das interações sociais da vida real, um grau de realismo ainda não disponível com as tecnologias no mercado, mas que certamente não é ficção científica.

[44] "*Embodiment* significa literalmente *por-se no corpo de outro*; ou, dito de outra forma, *usar, vestir o corpo de outro*" (Cappannari, 2023,p. 107).

> Sujeito e objeto da narração, desprovido de corpo e, portanto, coincidente com a mensagem que comunica, pelo que a sua identidade é definida pelas palavras veículadas na plataforma digital: o utilizador do *Facebook* é, de facto, um fantasma digital. (Sisto, 2023, p. 85)

> Com este crescimento exponencial na criação de conhecimento, o nosso cérebro, por mais treinado que seja, já não chega. (Cappannari, 2023, p. 100)

O novo mundo virtual será mais-valia ou mais ameaça?

Enfim, concluímos com novas questões! Por isso, haveremos de continuar a refletir sobre novos significados da CH, da CE e das MP Construtivistas, nomeadamente. Importa-nos aportar mais contribuições teóricas – ora enérgicas e conectivas, ora sustentáveis e ecológicas – e, assim, contribuir para uma transição ecosocial das pessoas-marca. Seguiremos em busca de novos os estímulos, que nos conduzam a novos momentos *eureka*, onde tudo poderá continuar a fazer sentido!

REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name.* The Free Press.

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. The Free Press.

Aaker, D. A., & Biel, A. (1993). Brand equity and advertising: An overview. In D. A. Aaker & A. Biel (Eds.), *Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brands* (pp. 1–8). Lawrence Erlbaum Associates.

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, *34*(3), 347–356. https://doi.org/10.1177/002224379703400304

Abidin, C. (2017). *Influencer extravaganza: Commercial lifestyle microcelebrities in Singapore.* In L. Hjorth, H. Horst, A. Galloway, & G. Bell (Eds.), *The Routledge Companion to digital ethnography* (pp. 158–168). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315673974

Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital.* Editorial UOC.

Ackoff, R. (1958). *Toward a behavioral theory of communication*. *Management Science, 4*(3), 218–234. https://doi.org/10.1287/mnsc.4.3.218

Adamkiewicz, J., Kochańska, E., Adamkiewicz, I., & Łukasik, R. M. (2022). Greenwashing and sustainable fashion industry*. Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry, 38*, Artigo 100710. https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100710

Adut, A. (2012). A theory of the public sphere. *Sociological Theory*, *30*(4). 238–262. https://doi.org/10.1177/0735275112467012

Afonso, C., & Alvarez, S. (2020). *Ser digital: Como criar uma presença online marcante*. Casa das Letras.

Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management, 20*(10), 2110–2134. https://doi.org/10.1080/09585190903178054

Aggerholm, H. K., & Thomsen, C. (2015). Strategic communication: The role of polyphony in management team meetings. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 172–189). Routledge.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control. SSSP Springer series in social psychology* (pp. 11–39). https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Albarracín, D., Johnson, B. T., Fishbein, M., Muellerleile, P. A. (2001). Theories of reasoned action and planned behavior as models of condom use: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 127*(1), 142–161. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.1.142

Albright, J. M., & Simmens, E. (2014). Flirting, cheating, dating, and mating in a virtual world. In M. Grimshaw (Ed.), *The Oxford handbook of virtuality* (pp. 284–303). Oxford University Press.

Albrow, M. (1996). *The global age: State and society beyond modernity*. Polity Press.

Allport, G. (1937). Towards a science of public opinion. *Public Opinion Quarterly, 1*(1), 7–23. https://doi.org/10.1086/265034

Alsop, R. J. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation: Creating, protecting and repairing your most valuable asset*. Free Press.

Altheide, D. L., & Snow, R. P. (1979). *Media logic*. SAGE.

Althusser, L. (1971). *Lenin and philosophy and other essays* (B. Brewster, Trad.). Monthly Review Press. (Trabalho original publicado em 1969)

Altman, Y., & Baruch, Y. (2012). Global protean careers: A new era in expatriates and repatriation. *Personnel Review, 41*(2), 233–255. https://doi.org/10.1108/00483481211200051

Álvarez, J. T. (2006). *Gestão do poder diluído: A construção da sociedade mediática (1989–2004)*. Edições Colibri; Faculdade de Letras de Lisboa.

Álvarez, J. T. (2009). Gestão da comunicação: Conceitos, oportunidades e novas ferramentas. *Comunicação Pública, 4*(8/7), 7–52. https://doi.org/10.4000/cp.12769

Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? *Organization Studies, 11*(3), 373–394. https://doi.org/10.1177/017084069001100303

Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization, 15*(1), 5–27. https://doi.org/10.1177/1350508407084426

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2014). Problematization meets mystery creation: Generating new ideas and findings through assumption challenging research. In E. Jeanes & T. Huzzard (Eds.), *Critical management research: Reflections from the field* (pp. 23–39). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781446288610.n2

Amaral, I., & Sousa, H. (2009). A era dos self media. *Revista Eletrónica Portas, 3*(3), 9–17.

Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly, 13*(6), 751–796. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00157-1

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

Andrews, K. R. (1973). Can the best corporations be made moral? *Harvard Business Review, 51*(3), 57–64.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.

Ansoff, H. I. (1972). The concept of strategic management. *Journal of Business Policy, 2*(4). 3–9.

Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. John Wiley & Sons.

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

Arcagni, C. (2016). *Visioni digitali. Video, web e movie tecnologie.* Einaudi.

Argenti, P. (2007). *Corporate communication*. McGraw-Hill.

Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2005). *The strategic communication imperative*. MIT Sloan Management Review, *46*(3), 83–89.

Argyris, C. (1994). *On organizational learning* (2.ª ed.). Blackwell.

Armendáriz, A. (2015). *El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva del mercado*. *Revista Internacional de Relaciones Públicas, 5*(9), 153–178. https://doi.org/10.5783/revrrpp.v5i9.301

Arnould, E., & Wallendorf, M. (1994). *Market-oriented ethnography: Interpretation building and marketing strategy formulation*. *Journal of Marketing Research, 31*(4), 484–504. https://doi.org/10.1177/002224379403100404

Arruda, W. (2003). *Brand: you. How to build a personal brand to differentiate yourself and create demand for your services*. *Talent Development*, *57*(4).

Arruda, W. (2004). Brand connection. *Executive Excellence, 21*(4).

Arruda, W. (2009). Brand communication: The three Cs. *Thunderbird International Business Review, 51*(5), 409–416. https://doi.org/10.1002/tie.20279

Arruda, W., & Dixson, K. (2007). *Career distinction: Stand out by building your brand*. John Wiley.

Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication. *The Academy of Management Annals, 3*(1), 1–64. https://doi.org/10.1080/19416520903047186

Ashley, C., & Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology and Marketing, 32*(1), 15–27. https://doi.org/10.1002/mar.20761

Ashman, R., Patterson, A., & Brown, S. (2018). Don't forget to like, share and subscribe: Digital autopreneurs in a neoliberal world. *Journal of Business Research, 92*, pp. 474–483. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.055

Atalay, A., & Yucel, A. (2013). CEO applications in modern sports management. *International Journal of Academic Research, 5*(3), 19–25. https://doi.org/10.7813/2075-4124.2013/5-3/B.3

Augé, M. (1994). *Não-lugares: Introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Papirus.

Austin, E., & Pinkleton, B. (2001). *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs*. Lawrence Erlbaum Associates.

Backstrom, L., Boldi, P., Rosa, M., Ugander, J., & Vigna, S. (2012). Four degrees of separation. *arXiv*. https://doi.org/10.48550/arXiv.1111.4570

Baitello, N., Jr. (2015). *A era da iconofagia*. Hacker Editores. (Trabalho original publicado em 2005)

Balandier, G. (1955). *Sociologie actuelle de l'Afrique noire*. Les Presses Universitaires de France.

Balick, A. (2018). *The psychodynamics of social networking: Connected-up instantaneous culture and the self*. Routledge.

Ball-Rokeach, S. J., & DeFleur, M. L. (1973). A dependency model of mass-media effects. *Communication Research, 3*(1), 3–21. https://doi.org/10.1177/009365027600300101

Balmer, J. M. T. (2001). The three virtues and seven deadly sins of corporate branding. *Journal of General Management, 27*(1), 1–17. https://doi.org/10.1177/030630700102700101

Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing, 37*(7/8), 972–997. https://doi.org/10.1108/03090560310477627

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, *44*(3), 72–86. https://doi.org/10.2307/41166133

Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: O fator crítico nas estratégias de responsabilidade social. In T. Ruão, R. Freias, P. Ribeiro, & P. Salgado (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate* (pp. 73–86). Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. https://hdl.handle.net/1822/65032

Bandinelli, C., & Arvidsson, A. (2013). Brand yourself a changemaker! *Journal of Macromarketing, 33*(1), 67–71. https://doi.org/10.1177/0276146712465186

Baran, P. A., & Sweezy, P. M. (1967). *Monopoly capital*. Monthly Review Press.

Barbosa, E. M. (2023). *O impacto da comunicação nas mídias sociais na gestão da marca pessoal*. [Tese de doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/30314

Barker, C., & Jane, E. A. (2000). *Cultural studies: Theory and practice*. SAGE.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science, 32*(10), 1231–1241.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review, 16*(2), 125–138. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002

Bass, A. (1969). Refining the "gatekeeper" concept; A UN Radio case study. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 46*(1), 69–72. https://doi.org/10.1177/107769906904600110

Bastide, R. (1956). La causalité externe dans l'explication sociologique. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, *21*, 77–99.

Bastide, R. (1960). Problèmes de l'entrecroisement des civilizations et de leurs oeuvres. In G. Gurvitch (Ed.). *Traité de sociologie* (Vol. II; pp. 315–330). Presses Universitaires de France.

Bastide, R. (1970). *Le prochain et le lointain*. Cujas.

Baudrillard, J. (1970). *La société de consommation, ses mythes, ses structures*. Denoël.

Baudrillard, J. (1972). *Pour une critique de l'économie politique du signe*. Gallimard.

Baudrillard, J. (1991). *Simulacros e simulação* (M. J. da C. Pereira, Trad.). Relógio D'Água. (Trabalho original publicado em 1981)

Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin, 91*(1), 3–26. https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.1.3

Beattie, E. (1981). Confused terminology in the field of communication, information and mass media: Brillig but mimsy. *Canadian Journal of Communication, 8*(1), 32–55. https://doi.org/10.22230/cjc.1981v8n1a266

Beer, D. (2008). Social network(ing) sites... Revisiting the story so far: A response to danah boyd and Nicole Ellison. *Journal of Computer-Mediated Communication, 13*(2), 516–529. https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.00408.x

Bell, G., & Gray, J. (2000). *Digital immortality: Technical report MSR-TR-2000-101.* Microsoft Corporation.

Beltrán, L. R. (2000). *Investigación sobre comunicación en Latinoamérica: Inicio, trascendencia y proyección*. Universidad Católica Boliviana; Plural.

Bender, A. (2022). *Autenticidade: Mitos e verdades na construção da sua marca pessoal*. Capa Comum.

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

Benjamin, W. (1983). *Essais 2. 1935-1940*. Denoël Gonthier.

Berelson, B. (1949). What missing the newspapper means. In P. Lazarsfeld & F. Stanton (Eds.), *Radio research: 1948–1949* (pp. 111–129). Harper and Row.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge.* Penguin Books.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1986). *La construtión sociale de la realité*. Méridiens; Klincksieck.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1999). *A construção social da realidade: Um livro sobre a sociologia do conhecimento* (E. de Carvalho, Trad.). Dinalivro. (Trabalho original publicado em 1966)

Berlo, D. (1997). *O processo da comunicação: Introdução à teoria e à prática* (8.ª ed; J. A. Fontes, Trad.). Martins Fontes. (Trabalho original publicado em 1960)

Berman, S. L., Wids, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M., (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal, 42*(5), 488–506.

Berne, E. (1964). *Games people play: The psychology of human relationships*. Grove Press.

Birkigt, K., Stadler, M. M., & Funk, H. J. (1986). *Corporate identity: Grundlagen, funktionen, fallbeispiele*. Moderne Industrie.

Björk, P., & Kauppinen-Räisänen, H. (2012). A netnographic examination of travelers' online discussions of risks. *Tourism Management Perspectives, 2–3*, 65–71. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.03.003

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Prentice-Hall.

Blumler, J. G., & Katz, E. (Eds.). (1974). *The uses of mass communication: Current perspectives on gratifications research*. SAGE.

Blundel, R. (2004). *Effective organizational communication: Perspective, principles and practices*. Prentice Hall.

Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). *Impression management in organizations: critical questions, answers, and areas for future research*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*, 377–406. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062337

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Minuit.

Bowen, H. R. (1957). *Responsabilidades sociais do homem de negócios* (O. A. Velho, Trad.). Civilização Brasileira (Trabalho original publicado em 1953).

Boyd, D. M., & Elison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication, 13*(1), 210–230. https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x

Boyd, D. M. (2010). Social network sites as networked publics: Affordances, dynamics, and implications. In Z. Papacharissi (Ed.), *A networked self: Identity, community, and culture on social network sites* (pp. 39–58). Routledge.

Boyer, L., & Equilbey, N. (1993). *Historia del management*. Deusto.

Braddock, R. (1958). An extension of the Lasswell formula. *Journal of Communication, 8*, 88–93. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1958.tb01138.x

Bravo, M. P. C. (1992). La metodología cualitativa. In M. P. C. Bravo & L. B. Eisman (Eds.), *Investigación educative* (2.ª ed.; pp. 249–288). Ediciones Alfar. (Trabalho original publicado em 1988)

Brems, C., Temmerman, M., Graham, T., & Broersma, M. (2016). 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

Breton, P., & Proulx, S. (1997). *A explosão da comunicação* (M. Carvalho, Trad.). Editorial Bizâncio. (Trabalho original publicado em 1989)

Breton, P. (1994). *A utopia da comunicação* (S. Ferreira, Trad.). Instituto Piaget. (Trabalho original publicado em 1992)

Bridgen, L. (2011). Emotional labour and the pursuit of the personal brand: Public relations practitioners use of social media. *Journal of Media Practice, 12*(1), 61–76. https://doi.org/10.1386/jmpr.12.1.61_1

Brockriede, W. E. (1968). Dimensions of the concept of rethoric. *Quarterly Journal of Speech, 54*(1), 1–12. https://doi.org/10.1080/00335636809382864

Broda, E., & Strömbäck, J. (2024). Misinformation, disinformation, and fake news: lessons from an interdisciplinary, systematic literature review. *Annals of the International Communication Association*, *48*(2), 139–166. https://doi.org/10.1080/23808985.2024.2323736

Brønn, P. S., & Brønn, C. (2003). A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basis for Communication and learning. *Journal of Communication Management, 7*(4), 291–303. https://doi.org/10.1108/13632540310807430

Brooks, A. K., & Anumudu, C. (2016). Identity development in personal branding instruction. *Adult Learning, 27*(1), 23–29. https://doi.org/10.1177/1045159515616968

Broome, B. (2009). Dialogue theories. In S. W. Littlejohn & K. Foss (Eds.), *Encyclopedia of communication theory* (pp. 301–305). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781412959384.n111

Brouwer, M. (1967). Prolegomena to a theory of mass communication. In L. Thayer (Ed.). *Communication: Concepts and perspectives* (pp. 227–236). Macmillan.

Brown, R. (2016). *Build your reputation: Grow your personal brand for career and business success*. Wiley.

Brown, J. S., & Duguiti, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Towards a unified view of working learning and innovation. *Organization Science*, *2*(1), 40–57. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40

Bruns, A. (2012). Journalists and Twitter: How australian news organisations adapt to a new medium. *Media International Australia, 144*(1), 97–107. https://doi.org/10.1177/1329878X1214400114

Bucci, E. (2021). *A superindústria do imaginário: Como o capital transformou o olhar em trabalho e se apropriou de tudo que é visível*. Autêntica.

Burkart, G. (2010). When privacy goes public: New media and the transformation of the culture of confession. In H. Blatterer., P. Johnson, & M.R. Markus (Eds.), *Modern privacy: Shifting boundaries, new forms* (pp. 23–38). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230290679_3

Burke, K. (1945). *A grammar of motives*. University of California Press.

Burleson, B. R. (1992). Taking communication seriously. *Communication Monographs, 59*(1), 79–86. https://doi.org/10.1080/03637759209376250

Burleson, B. R., & Bodie, G. D. (2008). Constructivism and interpersonal processes. In W. Donsbach (Ed.), *The international encyclopedia of communication* (Vol. III; pp. 950–954). Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecc130

Burtonshaw-Gunn, S. (2008). *The essential management toolbox: Tools, models and notes for managers and consultants*. John Wiley & Sons.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research personal and human resources management* (Vol. 20; pp. 115–163). Elsevier Science; JAI Press. https://doi.org/10.1016/s0742-7301(01)20002-4

Cádima, F. R. (2010). Média, política e crise de sentido. *Comunicação e Sociedade*, *18,* 107–116. https://doi.org/10.17231/comsoc.18(2010).990

Cantrice, D. (2013). *You! Branding yourself for success*. Regal Innovations.

Capp, E. (2024). *Comunicação e produção de sentidos sobre a menstruação: Práticas de recepção de mulheres a partir de postagens no Instagram* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. UFRGS – Lume, Repositório Digital. http://hdl.handle.net/10183/274518

Cappannari, L. (2023). *Futuros possíveis: Como o metaverso e as novas tecnologias vão mudar a nossa vida* (R. Fazenda, Ed.). Casa das Letras. (Trabalho orginal publicado em 2022)

Caramez, R. P. (2013). *Como ter sucesso no LinkedIn*. Pactor – Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.

Cardoso, G. (2023). *A comunicação da comunicação: As pessoas são a mensagem*. Editora Mundos Sociais.

Carey, J. W. (1975). A cultural approach to communication. *Communications 2*. 1–22.

Carey, J. W. (2009). *Communication as culture: Essays on media and society*. Routledge. (Trabalho original publicado em 1988)

Carlson, M., Lewis, S. C. (2019). *Boundary work*. In K. Wahl-Jorgensen & T. Hanitzsch (Eds.), *The handbook of journalism studies* (pp. 123–135). Routledge.

Carrillo, M., & Ruão, T. (2004). La gestión estratégica de la imagen institucional de las universidades: La IVC en la Universidad do Minho (Portugal) y en la Universidad de Extremadura (España). *Actas en CD-rom do II Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Universidad de Sevilla.

Carroll, A., Green, S., Houghton, S., & Wood, R. (2003). Reputation enhancement and involvement in delinquency among high school students. *International Journal of Disability, Development and Education, 50*(3), 253–272. https://doi.org/10.1080/1034912032000120444

Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review, 4*(4), 497–505. https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296

Carroll, A. B. (1981). *Business and society: Managing corporate social performance*. Little Brown & Company.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society, 38*(3), 268–295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2006). *Business and society: Ethics and stakeholder management* (6.ª ed.). Cengage Learning. (Trabalho original publicado em 1989)

Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell Publishers.

Castells, M. (2007). *O poder da identidade – A era da informação: Economia, sociedade e cultura* (A. Lemos & R. Espanha, Trads.). Fundação Calouste Gulbenkian. (Trabalho original publicado em 1997)

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.

Castells, M. (2010). *End of the millennium – The information age: Economy, society, and culture* (2.ª ed.). Wiley-Blackwell. (Trabalho original publicado em 1998)

Castells, M. (2013). *Redes de indignação e esperança: Movimentos sociais na era da internet* (C. A. Medeiros, Trad.). Zahar. (Trabalho original publicado em 2012)

Castells, M., Fernàndez-Ardèvol, M., Qiu, J. L., & Sey, A. (2009). *Comunicação móvel e sociedade: Uma perspectiva global* (R. Cheta, Trad.). Fundação Calouste Gulbenkian. (Trabalho original publicado em 2007)

Castells, M., & Ince, M. (2004). *Conversas com Manuel Castells* (A. C. Santos, Trad.). Campo das Letras. (Trabalho original publicado em 2003)

Caywood, C. L. (1997). Twenty-first century public relations: The strategic stages of integrated communications. In C. L. Caywood (Ed.), *The handbook of strategic public relations and integrated communications* McGraw-Hill.

Cederberg, C. D. (2017). Personal branding for psychologists: Ethically navigating an emerging vocational trend. *Professional Psychology: Research and Practice, 48*(3), 183–190. https://doi.org/10.1037/pro0000129

Celka, M. (2010). L'homme pré historique, l'ánimal et nous: Métamorphose des images vulgarisés. *Comunicação e Sociedade, 18*, 75–83. https://doi.org/10.17231/comsoc.18(2010).987

Centeno, D., & Wang, J. J. (2017). Celebrities as human brands: An inquiry into the co-creation of brand identities as participation actors. *Journal of Business Research, 74*, 133–138. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.024

Certeau, M. (1980). *L'invention du quotidian, tome 1*: *Arts de faire*. Union Générale d'Éditions.

Chaffee, S. H. (1977). The difusion of political information. In Chaffee, S. H. (Ed.) *Political communication: Issues and strategies for research* (pp. 85–128). SAGE.

Chaiken, S., Liberman, A., & Eagly, A. (1989). Heuristic and systematic processing within and beyond the persuasion context. In J. S. Uleman & J. A. Bargh (Eds.), *Unintended thought* (pp. 212–252). Guilford Press.

Chakrabarti, D. (2014). Awareness and importance of 'personal branding' phenomenon among post/graduate management students: An empirical enquiry. *International Journal of Research and Development in Technology and Management Science*, *21*, 88–101.

Chambers, D. (2013). *Social media and personal relationships: Online intimacies and networked friendship*. Palgrave Macmillan.

Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.

Chaparro, M., & Andrés, S. (Eds.). (2024). *Diálogos para ecologizar la comunicación*. Ediciones CIESPAL.

Chaudhuri, A. (1999). Does brand loyalty mediate brand equity outcomes? *Journal of Marketing Theory and Practice, 7*, 136–146. https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501835

Chavarria, M. P., & Ruiz, A. A. R. (2012). Comunidades de Marca: Otra manera de sostener conversaciones y generar relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas, 2*(3), pp. 175–192. https://doi.org/10.5783/revrrpp.v2i3.78

Chen, C.-P. (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, 4*, 305–324. http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2016.44030

Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). *Organizational identity: Linkages between internal and external communication*. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), The new handbook of

organizational communication: *Advances in theory, research, and methods* (pp. 231–269). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781412986243.n7

Cheng, L., & Chew, M. (2024). Functional interlopers: Lifestyle journalists' discursive construction of boundaries against digital lifestyle influencers. *Journalism*, *25*(2), 372–390. https://doi.org/10.1177/14648849221143875

Cheng, L., & Avieson, B. (2025). A complex new media ecology: Mapping shifting digital players and evolving boundaries in lifestyle journalism. *Social Media + Society*, *11*(4), 1–13. https://doi.org/10.1177/20563051251385438

Cherry, C. (1968). *A comunicação humana: Uma recapitulação, uma vista de conjunto e uma crítica* (J. P. Paes, Trad.). Cultrix. (Trabalho original publicado em 1957)

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7.ª ed.). Elsevier. (Trabalho original publicado em 1979)

Christensen, L. T., Firat, A. F., & Torp, S. (2008). The organisation of integrated communications: Toward flexible integration. *European Journal of Marketing, 42*(3–4), 423–452. https://doi.org/10.1108/03090560810853002

Chritton, S. (2012). *Personal branding for dummies*. John Wiley & Sons.

Clausse, R. (1968). The mass public at grips with mass communication. *International Social Science Journal, 20*, 625–643.

Clevenger, T., Jr., & Matthews, J. (1971). *The speech communication process*. Scott, Foresman & Co.

Clifton, R., & Simmons, J. (Eds.). (2010). *Mundo das marcas* (C. Pedro, Trad.) Actual Editores. (Trabalho original publicado em 2003)

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 Marketing Science, 39*, 922–941. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0221-6

Cobley, P. (2008). Communication: Definition and concepts. In W. Donsbach (Ed.), *The international encyclopedia of communication* (Vol. II; pp. 660–666). Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781405186407

Cobley, P., & Schultz, P. J. (Eds.). (2013). *Theories and models of communication*. Walter de Gruyter.

Comstock, G., Chaffee, S., Katzman, N., McCombs, M., & Roberts, D. (1978). *Television and human behavior*. Columbia University Press.

Cooper, P. (1980). Symbiosis in media: New perspectives in media psychology. *ADMAP*, 290–298.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies, 32*(9), 1149–1170. https://doi.org/10.1177/0170840611410836

Corey, L. G. (1974). Comment on research: Brand attributes that determine purchase. *Journal of Advertising Research, 14*(5), 77–79. https://doi.org/10.1080/00218499.1974.12519204

Cornelissen, J. P., & Elving, W. J. L. (2003). Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal, 8*(2), 114–120. https://doi.org/10.1108/1356328031047553

Cornelissen, J. P. (2008). *Corporate communication. A guide to theory and practice*. SAGE.

Corner, J., Richardson, K., & Fenton, N. (1990). *Nuclear reactions. Form and response in 'public issue' television*. John Libbey.

Corrigan, J. (1996). How a green image can drive Irish export growth. *Greener Management International, 16*, 87–95.

Couldry, N. (2012). *Media, society, world: Social theory and digital media practice*. Wiley & Sons.

Coutinho, C. P. (2022). *Metodologias de investigação em ciências sociais: Teoria e prática* (2.ª ed.). Almedina. (Trabalho original publicado em 2011)

Covaleski, R. L. (2010). *Publicidade híbrida*. Maxi Editora.

Cooper, C. G. (2014). *Impressions: The power of personal branding in living an axtraordinary life*. Wisdom House Book.

Craig, D. (2022). A pedagogue's progress, the Cunningham turn, and the birth of creator studies. *Media International Australia, 182*(1), 59–66. https://doi.org/10.1177/1329878X211043898

Craig, R. (2000). *Communication*. In T. O. Sloane (Ed.), *Encyclopedia of rhetoric* (pp. 125–137). Oxford University Press.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (L. de O. da Rocha, Trad.; 2.ª ed.). Artemed. (Trabalho original publicado em 1994)

Creveld, M. V. (1999). *The rise and decline of the State*. Cambridge University Press.

Crouch, C. J. (2004). *Post-democracy*. Taurus University Press.

Cuche, D. (2006). *A noção de cultura nas ciências sociais* (M. S. Pereira, Trad.). Fim de Século. (Trabalho original publicado em 1996)

Cunha, M. A. L. da. (2015). Ativismo e ecologia da comunicação nos movimentos sociais: O corpo como protesto. *Quanta – Comunicação e Cultura, 1*(1), 7–18.

Cunningham, S., & Craig, D. (2021). Introduction. In S. Cunningham & D. Craig (Eds.), *Creator culture: An introduction to global social media entertainment* (pp. 1–17). New York University Press.

Curran, J., & Seaton, J. (2003). *Power without responsibility* (6.ª ed.). Routledge. (Trabalho original publicado em 1981)

Cyrulnik, B. (1995). *Os alimentos do afeto* (C. M. Paciornik, Trad.). Editora Ática. (Trabalho original publicado em 1993)

Dahl, R. A. (1999). *La democracie* (F. Vallespín, Trad.). Taurus. (Trabalho original publicado em 1998)

Dance, F. E. X. (1967). A helical model of communication. In F. E. X. Dance (Ed.) *Human communication theor*. Holt, Rinehart and Winston.

Dance, F. E. X. (1967). *Human communication theory: Comparative essays*. Row Publishers.

Dance, F. E. X. (1970). *The concept of communication*. *Journal of Communication, 20*, 201–210. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1970.tb00877.x

David, G., & Cambre, C. (2016). Screened intimacies: Tinder and the swipe logic. *Social Media + Society, 2*(2), 1–11. https://doi.org/10.1177/2056305116641976

Davis, K., & Blomstrom, R. (1975). *Business and society: Environment and responsibility* (3.ª ed.). McGraw-Hill. (Trabalho original publicado em 1966)

Dawkins, J., & Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics 44*(2–3), 185–193.

De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management, 15*(1–3), 157–180. https://doi.org/10.1362/026725799784870432

De Chernatony, L., & Dall' Olmo Rilley, F. (1998). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing, 32*(11/12), 1074–1090. https://doi.org/10.1108/03090569810243721

De Chernatony, L., Mcdonald, M., & Wallace, B. (2010). *Creating powerful brands: In consumer, service and industrial markets* (x.ª ed.). Routledge. (Trabalho original publicado em 1992)

Deacon, D., Fenron, N., & Bryman, A. (1999). From inception to reception: The natural history of a news item. *Media, Culture & Society, 21*(1), 5–31. https://doi.org/10.1177/016344399021001001

Debord, G. (1967). *La société du spectacle*. Éditions Buchet-Chastel.

Deckers, E., & Lacy, K. (2013). *Branding yourself: How to use social media to invent or reinvent yourself* (2.ª ed.). Pearson Education. (Trabalho original publicado em 2010)

Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 3–46). SAGE.

DeFleur, M. (1966). *Theories of mass communication*. David McKay.

DeFleur, M., & Ball-Rokeach, S. (1989). *Theories of mass communication* (5.ª ed.). Longman. (Trabalho original publicado em 1966)

Degenne, A., & Forsé, M. (1999). *Introducing social networks*. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781849209373

Deleuze, G., & Guattari, F. (1972). *O anti-édipo: Capitalismo e esquizofrenia* (J. M. Varela e M. Carrilho, Trads.). Assírio e Alvim.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. SAGE.

Deuze, M. (2011). Media life. *Media, Culture & Society, 33*(1), 137–148. https://doi.org/10.1177/0163443710386518

Deuze. M. (2007). Convergence culture in the creative industries. *International Journal of Cultural Studies, 10*(2), 243–263. https://doi.org/10.1177/1367877907076793

Di Felice, M. (2009). *Paisagens pós-urbanas: O fim da experiência urbana e as formas comunicativas do habitar*. Annablume.

Di Felice, M., Torres, J., & Yanaze, L. (2010). *Ecologia, mídia e pós-modernidade*. *Comunicação e Sociedade, 18*, 85–96. https://doi.org/10.17231/comsoc.18(2010).988

Dias, A. F. N. (1999). *A imprensa escrita, a droga e a toxicodepência: Da massificação à estereotipia dos discursos* [Tese de doutoramento, Universidade da Beira Interior].

Dias, F. N. (2001). *Sistemas de comunicação, de cultura e de conhecimento: Um olhar sociológico*. Instituto Piaget.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science, 35*(12), 1504–1511.

Dodge, K. A., & Coie, J. D. (1987). Social information-processing factors in reactive and proactive aggression in children's peer groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*(6), 1146–1158. https://doi.org/10.1037//0022-3514.53.6.1146

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65–91.

Dowling, G. (1986). Managing your corporate image. *Industrial Marketing Management, 15*(2), 109–15. https://doi.org/10.1016/0019-8501(86)90051-9

Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. The Guilford Press.

Doyle, P. (1990). Building successful brands: The strategic options. *Journal of Consumer Marketing, 7*(2), 5–20. https://doi.org/10.1108/EUM0000000002572

Dozier, D. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 327–355). Lawrence Erlbaum Associates.

Dozier, D., & Ehling, W. (1992). Evaluation of public relations programs: What the literature tells us about their effects. In Grunig, J. (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 159–184). Lawrence Erlbaum Associates.

Dreyer, B. M. (2021). *Teoria e prática de relações públicas: Uma metodologia para diagnosticar e obter resultados com relacionamentos*. Summus Editorial.

Drolsbach, C., & Pröllochs, N. (2023). Believability and harmfulness shape the virality of misleading social media posts. *arXiv*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.05443

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Du Gay, P. (1995). *Consumption and identity at work*. SAGE.

Dube, I. M. M. (2011). *Stand out by personal branding*. Business, Inc.

Duffy, B. E. (2019). #Dreamjob: The promises and perils of a creative career in social media. In M. Prenger & M. Deuze (Eds.), *Making media: Production, practices, and professions* (pp. 375–386). Cambridge University Press.

Duffy, B. E., & Hund, E. (2015). Having it all on social media: Entrepreneurial feminity and self-branding among fashion bloggers. *Social Media + Society, 1*(2), pp. 1–11. https://doi.org/10.1177/2056305115604337

Duncan, H. D. (1968). *Symbols in society*. Oxford University Press.

Duncan, T. (2001). *IMC: Using advertising and promotion to build brands*. McGraw-Hill.

Duncan, T., & Caywood, C. (1996). The concept, process and evolution of integrated marketing communication. In E. Thorson & J. Moore (Eds.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (pp. 13–34). Lawrence Erlbaum Associates.

Dunn, K., & Harness, D. (2018). Communicating corporate social responsibility in a social world: the effects of company-generated and user-generated social media content on CSR attributions and scepticism. *Journal of Marketing Management, 34*(5), 1–27. https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1536675

Durkheim, E. (1980). *As regras do método sociológico* (E. L. Nogueira, Trad.). Presença (Trabalho original publicado em 1895).

Dyer-Witheford, N. (2001). The new combinations: Revolt of the global value subjects. *The New Centennial Review, 1*(3), 155–200.

Dzieńdziora, J., Grzesiak, M., & Wróbel, M. (2020). *Marka osobista w kształtowaniu kariery zawodowej kadry menedżerskiej*. Difin.

Eagar, T., & Dann, S. (2016). Classifying the narrated #selfie: genre typing human-branding activity. *European Journal of Marketing, 50*(9–10), 1835–1857. https://doi.org/10.1108/EJM-07-2015-0509

Eagle, N., Pentland, A., Lazer, D., & Hanson, S. (2009). Inferring friendship network structure using mobile phone data. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 106*(36), 15274–15278.

Eco, U. (1979). *The role of the reader*. Indiana University Press.

Eco, U. (2018). TV: La trasparenza perduta. In G. Marrone (Ed.), *Sulla televisione: Scritti 1956–2015*. La Nave di Teseo.

Eco, U. (2021). Hard and soft communication. *Observatorio (OBS*), 15*(2), 175–183. https://doi.org/10.15847/obsOBS15220212010

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

Ehondor, B. (2017). *Intrapersonal communication as foundation for personal branding*. Pan Atlantic University.

El Idrissi Amiri, C., & Ghourdou, T. (2024). Beyond the screen: Moroccan women crafting digital empowerment through personal branding in social media. *Open Journal of Social Sciences, 12*(3), 293–314. https://doi.org/10.4236/jss.2024.123021

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly 14*(4), 435–458. https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/hrdq.1078

Elliott, P. (1972). *The making of a television series: A case study in the sociology of culture*. Constable.

Emler, N. (1984). Differential involvement in delinquency: Toward an interpretation in terms of reputation management. *Progress in Experimental Personality Research, 13*, 173–239. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-541413-5.50008-5

Epstein, E. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate responsiveness. *California Management Review, 29*(3), 99–114. https://doi.org/10.2307/41165254

Erz, A., & Christensen, A. (2018). Transforming consumers into brands: Tracing transformation processes of the practice of blogging. *Journal of Interactive Marketing, 43*(1), 69–82. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.12.002

Escohotado, A. (1999). *Caos y orden*. Espasa Calpe.

Esteves, J. P. (2003). *Espaço público e democracia: Comunicação, processos de sentido e identidades sociais*. Edições Colibri.

Esteves, J. P. (Ed.). (2008). *Comunicação e identidades sociais: Diferença e reconhecimento em sociedades complexas e culturas pluralistas*. Livros Horizonte.

Eyre, M. (2019). *Being you: How to build your personal brand and confidence*. Exisle.

Faircloth, J. B., Capella, L. M., & Alford, B. L. (2001). The effect of brand attitude and brand image on brand equity. *Journal of Marketing Theory and Practice, 9*(3), 61–75. https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501897

Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences, 6*(2–3), 124–133. https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2014-0007

Farci, M., Rossi, L., Artieri, G. B., & Giglietto, F. (2017). Networked intimacy. Intimacy and friendship among Italian Facebook users. *Information, Communication and Society, 20*(5), 784–801. https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1203970

Faulstich, W. (1992). *Public relations: Critical introduction in problem fields*. Wissenschaftlicher Verlag.

Ferguson, N. (2001). *Dinero y poder en el mundo moderno 1700–2000*. Taurus.

Ferguson, S. D. (1999). *Communication planning: An integrated approach*. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781452233352

Ferrari, D. O. A., Soares, E. V., & Rondina, J. M. (2022). Cidades inteligentes: Espaços instagramáveis. *Anais do 11º Encontro SENAC de Conhecimento Integrado, 1*(11), 171–182.

Ferraris, M. (2009). *Documentalità. Perché è necessário lasciar tracce*. xx

Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991*).* Personnel/human resources management: A political influence prospective. *Journal of Management, 17*(2), 477–488. https://doi.org/10.1177/014920639101700208

Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics, 28*(4), 25–37.

Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2003). *Personal reputation in organizations.* In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2.ª ed.; pp. 211–246). Lawrence Erlbaum. (Trabalho original publicado em 1994)

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Row and Peterson.

Fetscherin, M. (2015). *CEO branding. Theory and practice*. Routledge.

Feuer, J., Kerr, P., & Vahimagi, T. (1984). (Eds.). *MTM: Quality television*. British Film Institute.

Fidel, R. (1992). The case study method: A case study. In J. D. Glazier & R. R. Powell, *Qualitative research in information management* (pp. 37–50). Libraries Unlimited.

Figueira, A. M. G. da C. de M. (2018). *Nivelar os pratos da balança – Estudo da comunicação organizacional como fator de sustentabilidade nas parcerias estratégicas entre organizações solidárias e empresas* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho]. RepositóriUM. https://hdl.handle.net/1822/55777

Fill, C. (2005). *Marketing communications: Engagement, strategies and practice* (x.ª ed.). Pearson Education. (Trabalho original publicado em 1995)

Findahl, O., & Höijer, B. (1984). *Begriplighetsanalys*. xx.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior.* Addison-Wesley.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. Psychology Press.

Fishbein, M., & Cappella, J. M. (2006). The role of theory in developing effective health communications. *Journal of Communication, 56,* S1-S17. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00280.x

Fishbein, M., & Yzer, M. (2003). Using theory to design effective health behavior interventions. *Communication Theory, 13*, 164–183. https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2003.tb00287.x

Fiske, J. (1987). *Television culture*. Routledge.

Fiske, J. (1998). *Introdução ao estudo da comunicação* (M. G. R. Alves, Trad.). Edições Asa. (Trabalho original publicado em 1982)

Flick, U. (1988). *An introduction to qualitative research*. SAGE.

Floridi, L. (2017). *La quarta rivoluzione: Come lìnfosfera sta transformando el mondo* (xx, Trad.). xx. (Trabalho original publicado em 2014)

Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (106), 33–62. https://doi.org/10.5477/cis/reis.106.33

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal, 33*(2), 233–258.

Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing the value from the corporate image*. Harvard School Press.

Forliano, C., Battisti, E., & Bernardi, P. de, Kliestik, T. (2025). Mapping the greenwashing research landscape: A theoretical and field analysis. *Review of Managerial Science, 19*, 3407–3456. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00856-3

Fornäs, J., Klein, K., Ladendorf, M., Sundén, J., & Sveningsson, M. (2002). Into digital borderlands. In J. Fornäs, K. Klein, M. Ladendorf, J. Sundén, & M. Sveningsson, (Eds). *Digital borderlands: Cultural studies of identity and interactivity on the internet* (pp. 1–47). Peter Lang.

Foster, G. D. (1990). A conceptual foundation for a theory of strategy. *The Washington Quarterly, 13*(1), 43–59. https://doi.org/10.1080/01636609009477531

Fotheringham, W. C. (1966). *Perspectives on persuasion*. Allyn & Bacon.

Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Gallimard.

Foucault, M. (1976). *La voluntad de conocer*. xx.

Foucault, M. (1984). What is enlightenment? In P. Rabinow (Ed.), *The Foucault reader* (pp. 32–50). Pantheon Books.

Foucault, M. (1987). *El orden del discurso* (3.ª ed.). Tusquets. (Trabalho original publicado em 1971)

Fournier, S. (2010). *Taking stock in Martha Stewart: A cultural critique of the marketing practice of building person-brands*. In M. C. Campbell, J. Inman, & R. Pieters (Eds.), *NA – Advances in consumer research* (Vol. 37; pp. 37–40). Association for Consumer Research.

Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons, 54*(3), 193–207. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.001

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Freire, C. P. S., Lima, M. V. S., & Leite. B. da C. (2009). Marketing de relacionamento e sua influência na conquista e manutenção de clientes. *Revista Eletrônica de Administração, 8*(15), 1–14.

Friedman, M. (1970, 13 de setembro). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html

Frischmann, R. M. (2014). *Online personal brand: Skill set, aura, and identity*. CreateSpace.

Frost, T. F., & Moussavi, F. (1992). The relationship between leader power base and influence: The moderating role of trust. *Journal of Applied Business Research, 8*(4), 9–14. https://doi.org/10.19030/jabr.v8i4.6119

Galindo Cáceres, J. (2011). Reseña de "estrategias de comunicación" de Rafael Alberto Pérez. *Razón y Palabra*, (75).

Galtung, J., & Ruge, M. H. (1965). The struture of foreign news. *Journal of Peace Research, 2*(1), 64–90. https://doi.org/10.1177/002234336500200104

Gander, M. (2014). Managing your personal brand. *Perspectives, 18*, 99–102. https://doi.org/10.1080/13603108.2014.913538

Gandini, A. (2016). Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing Theory, 16*(1), 123–141. https://doi.org/10.1177/1470593115607942

García Montero, E., Morena Taboada, M. de la, & Persol Herrero, Á. (2014). Aplicación del autoconcepto al desarrollo de la marca personal. Análisis comparativo entre estudiantes internacionales. *Historia y Comunicación Social, 19*, 819–833. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.46561

Gavin, N. T. (1998). (Ed.). *The economy, media and public knowledge*. Leicester University Press.

Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, *8*, 1–33. https://doi.org/10.1146/annurev.so.08.080182.000245

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.

Gehl, R. W. (2011). Ladders, samurai, and blue collars: Personal branding in Web 2.0. *First Monday, 16*(9). https://doi.org/10.5210/fm.v16i9.3579

Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing, 27*(4), 242–256. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.004

Gerber, G., Gross, L., Morgan, M., Signorielli, N., & Jackson-Beek, M. (1979). The demonstration of power violence profile n°. 10. *Journal of Communication, 29*(3), 177–196. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1979.tb01731.x

Gerbner, G. (1956). Toward a general model of communication. *Audiovisual Communication Review, 4*, 171–199. https://doi.org/10.1007/BF02717110

Gergen, K., & Gergen, M. (1987). Narratives of relationship. In R. Burnett, P. McGhee, & D. Clarke (Eds.), *Accounting for relationships: Explanation, representation and knowledge* (pp. 267–288). Methuen.

Geurin-Eagleman, A. N., & Burch, L. M. (2016). Communicating via photographs: A gendered analysis of olympic athletes' visual self-presentation on Instagram. *Sport Management Review, 19*, 133–145. https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.03.002

Gibbs, J., Ellison, N., & Heino, R. (2006). Self-presentation in online personals: The role of anticipated future interaction, self-disclosure, and perceived success in Internet dating. *Communication Research, 33*(2), 152–177. https://doi.org/10.1177/0093650205285368

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.

Giddens, A. (1991). *Modernidade e identidade pessoal* (M. V. de Almeida, Trad.). Celta.

Giddens, A. (1994). *As consequências da modernidade* (R. Fiker, Trad.). Editora Unesp. (Trabalho original publicado em 1990)

Gieber, W., & Johnson, W. (1961). The city hall "beat": A study of reporter and source roles. *Journalism Quarterly, 38*(3), 289–297. https://doi.org/10.1177/107769906103800302

Gioia, D. A., Hamilton, A. L., & Patvardhan, S. D. (2014). Image is everything: Reflections on the dominance of image in modern organizational life. *Research in Organizational Behavior, 34*, 129–134. https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.01.001

Gitlin, T. (1978). Media sociology: The dominant paradigma. *Theory and Society, 6*, 205–253. https://doi.org/10.1007/BF01681751

Gitlin, T. (1983). *Inside prime time*. Pantheon.

Goffman, E. (1953). *Communication conduct in a island community*. [Tese de doutoramento, Universidade de Chicago].

Goffman, E. (1956). *The presentation of self in everyday life*. University of Edinburgh.

Goffman, E. (1961). *Encouters: Two studies in the sociology of interaction*. Bobbs-Merrill.

Goffman, E. (1974). *Frame analysis: As essay on the organization of experience*. Harvard University Press.

Goffman, E. (1976). *Gender advertisements: Society for the study of visual communication (USA).* Macmillan Press.

Gomes, A. S. (2010). *Web trends - 10 cases made in web 2.0*. Edições Sílabo.

Gomes, A. S., & Ruão, T. (2024). *As marcas pessoais nos estudos de ciências da comunicação*. In E. C. e Silva, N. Mandolini, P. Chamusca, & R. Granja (Eds.), *Desafios de investigação em ciências sociais: A relevância social e científica nos projetos de doutoramento. Atas das X Jornadas Doutorais do CECS* (pp. 122–148). CECS.

Gómez-Carrasco, P., Guillamón-Saorín, E., & GArcía Osma, B. (2021). Stakeholders versus firm communication in social media: The case of Twitter and corporate social responsibility information. *European Accounting Review, 30*(1), 31–62. https://doi.org/10.1080/09638180.2019.1708428

Gonçalves, G. (2013). Ligações perigosas: Comunicação e responsabilidade social empresarial. *Cadernos de Comunicação, 17*(2), 15–29. https://doi.org/10.5902/2316882X12912

Gonçalves, R. (2024). O estado da arte da comunicação emocional das marcas. In I. Ferreira (Ed.), *Comunicação e disrupção. Atas das XII Congresso SOPCOM* (pp. 245–271). SOPCOM; ICNOVA.

Gong, S., Sinnott, R. O., Qi, J., & Paris, C. (2023). Fake news detection through graph-based neural networks: A survey. *arXiv*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.12639

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

Gorry, G., & Westbrook, R. (2009). Winning the internet confidence game. *Corporate Reputation Review, 12*, 195–203. https://doi.org/10.1057/crr.2009.16

Gowler, D., & Legge, K. (1989). Rhetoric in bureaucratic careers: Managing the meaning of management success. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.

Graber, D. (1984). *Processing the news*. Longman.

Grams, C. (2012). *The ad-free brand: Secrets to building successful brands in a digital world*. Que Publishing.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology, Chicago, 78*(6), 1360–1380.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review, 33*(3), 114–135. https://doi.org/10.2307/41166664

Green, M. R. (2016). The impact of social networks in the development of a personal sports brand. *Sport, Business and Management, 6*(3), 274–294. https://doi.org/10.1108/SBM-09-2015-0032

Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance, 23*(3), 429–458. https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90008-4

Greenberg, B. S. (1964). Person-to-person communication in the difusion of news events. *Journalism Quarterly, 41*(4), 489–494. https://doi.org/10.1177/107769906404100402

Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). *Career management*. The Dryden Press.

Grignon, C., & Passeron, J.-C. (1989). *Le savant et le populaire*. Gallimard.

Gringarten, H. (2018). Price and store image as mitigating factors in the perception and evaluation of retailers customer-based brand equity. *Journal of Multidisciplinary Research, 10*(1–2), 51–84.

Gripsrud, J. (1995). *The dynasty years*. Routledge.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach.* Wiley.

Grünbaum, N. N. (2007). *Identification of ambiguity in the case study research typology: What is a unit of analysis? Qualitative Market Research: an International Journal*, *10*(1), 78–97. https://doi.org/10.1108/13522750710720413

Grunig, J. E. (1976). *Decline of the global village: How specialization is changing the mass media*. Bayside.

Gruning, J. E., Dozier, D. M., Ehling, W. P., Gruning, L. A., Repper, F. C., & White, J. (1992). *Excelence in public relations and communication management*.

Grunig, J. E., & Grunig, L. A., (2008). *Excellence theory in public relations: Past, present, and future*. In A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriramesh (Eds.), *Public relations research* (pp. 327–347). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90918-9_22

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations.* Holt, Rinehart, & Winston.

Gruzd, A., Jacobson, J., & Dubois, E. (2017). *You're hired: Examining acceptance of social media screening of job applicants*. Twenty-third Americas Conference on Information Systems Proceedings, 28. AIS e-Library.

Grzesiak, M. (2018). *Personal brand creation in the digital age: Theory, research and practice*. Palgrave Macmillan; Springer.

Guattari, F. (1989). *As três ecologias* (M. C. F. Bittencourt, Trad.). Papirus Editora.

Gujarathi, R., & Kulkarni, S. (2018). *Understanding personal brand perceptions through intentions*. *BVIMSR's Journal of Management Research*, *8*(2), 207–217.

Habermas, J. (1981). *The theory of comunicative action. Volume II: Lifeworld and system: A critique of functionalist reasoning*. Beacon Press.

Hale, J. L., Householder, B. J, & Greene, K. L. (2002). The theory of reasoned action. In J. P. Dillard & M. Pfau (Eds.). *The persuasion handbook: Developments in theory and practice* (pp. 259–286). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781412976046.n14

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations.* Goodyear Pub.

Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt*. Organizational Dynamics, 26*(3), 22–37. https://doi.org/10.1016/s0090-2616(98)90012-2

Hall, S. (1980). Cultural studies: Two paradigms. *Media, Culture & Society, 2*(1), 57–72. https://doi.org/10.1177/016344378000200l

Hall, S., Hobson, D., Lowe, A., & Willis, P. (1980). (Eds). *Culture, media, language*. Hutchinson.

Hall, S. (2006). *A identidade cultural na pós-modernidade* (T. T. da Silva & G. L. Louro, Trads.; 11.ª ed.). DP&A Editora. (Trabalho original publicado em 1996)

Hallahan, K. (2004). *Communication management*. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1; pp. 161–164). SAGE.

Hallahan, K. (2006). *Integrated communication: Implications for public relations beyond excellence.* In E. L. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (pp. 299–336). Lawrence Erlbaum Associates.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). *Defining strategic communication*. International Journal of Strategic Communication*, 1*(1), 3–35. https://doi.org/10.1080/15531180701285244

Halm, J. N. (2022). Personal branding. In O. Adeola, R. E. Hinson, A. M. Sakkthivel (Eds.) *Marketing communications and brand development in emerging economies Volume I: Contemporary and future perspectives*. (pp. 181–205). Palgrave Macmillan; Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-88678-3_9

Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review, 16*(4), 719–742.

Hamel, G., & Parahalad, C. (1996). Competing for the future (U. Dicleli, Trad.), Inkilap Bookshop. (Trabalho original publicado em 1994)

Hamel, G., & Zanini, M. (2021). *Humanocracia – Como criar empresas tão incríveis como as pessoas que as compõem* (J. Garcia, Trad.). Actual. (Trabalho original publicado em 2020)

Hankins, M., French, D., & Horne, R. (2000). Statistical guidelines for studies of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior. *Psychology and Health 15*(2), 151–161. https://doi.org/10.1080/08870440008400297

Hann, B.-C. (2015). *Nello sciame. Visioni del digitale*. (Trabalho original publicado em 2013)

Hanusch, F., & Bruns, A. (2017). Journalistic branding on twitter: A representative study of Australian journalists profile descriptions. *Digital Journalism, 5*(1), 26–43. https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1152161

Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus: Uma história breve do amanhã.* Elsinore. (Trabalho original publicado em 2015)

Harari, Y. N. (2018). *21 lições para o século XXI*. Elsinore.

Harff, D., Bollen, C., & Schmuck, D. (2022). Responses to social media influencers' misinformation about COVID-19: A pre-registered multiple-exposure experiment. *Media Psychology, 25*(6), 831–850. https://doi.org/10.1080/15213269.2022.2080711

Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business Review, 78*(3).

Harmon-Jones, E. (2002). A cognitive dissonance theory perspective on persuasion. In J. P. Dillard & M. Pfau (Eds.), *The persuasion handbook: Developments in theory and practice* (pp. 99–116). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781412976046.n6

Harris, L., & Rae, A. (2011). Building a personal brand through social networking. *Journal of Business Strategy, 32*(5), 14–21. https://doi.org/10.1108/02756661111165435

Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations, 46*(5), 543–574. https://doi.org/10.1177/001872679304600501

Hart, M. (2018). It's nice to see you're not the only one with kinks: Presenting intimate privates in intimate publics on Tumblr. In A. S. Dobson, B. Robards, N. Carah (Eds.), *Digital intimate publics and social media* (pp. 177–192). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97607-5_11

Hartley, B., & Pickton, D. (1999). Integrated marketing communications requires a new way of thinking. *Journal of Marketing Communications, 5*(2), 97–106. https://doi.org/10.1080/135272699345699

Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing, 31*(5–6), 356–365. https://doi.org/10.1108/eb060636

Haviland, J. B. (1977). *Gossip, reputation, and knowledge in Zinacantan*. The University of Chicago Press.

Hawes, L. C., & Foley, J. M. (1973). A markov analysis of interview communication. In *Speech Monographs, 40*(3), 208–219. https://doi.org/10.1080/03637757309375798

Hawkings, R., & Pingree, S. (1983). Televisions influence on social reality. In M. Gurevitch e M. R. Levy (Eds.), *Mass communication review yearbook: Vol. 5* (pp. 53–76). SAGE.

Hearn, A. (2008). Meat, mask, burden. *Journal of Consumer Culture, 8*(2), 197–217. https://doi.org/10.1177/1469540508090086

Hebdige, D. (1979). *Subculture: The meaning of style*. Methuen.

Hedman, U. (2020). Making the most of Twitter: How technological affordances influence Swedish journalists' self-branding. *Journalism, 21*(5), 670–687. https://doi.org/10.1177/1464884917734054

Heffernan, V. (2016). *Magic and loss: The Internet as art*. Simon & Schuster.

Heidegger, M. (2005). *Essere e tempo* (P. Chiodi, Trad.). Longanesi. (Trabalho original publicado em 1927)

Heider, F. (1959). *The psychology of interpersonal relation*. Lawrence Erlbaum Associates.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, *18*(1), 38–52. https://doi.org/10.1002/dir.10073

Henriques, M. I. M. (2014). *O impacto das marcas pessoais para o sucesso das marcas corporativas* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. https://hdl.handle.net/1822/30546

Henriques, F. (2025). Podcasting como estratégia de comunicação: O crescente investimento de marcas no formato áudio. *The Trends Hub, 1*(5). 1–9. https://doi.org/10.34630/tth.v1i5.6280

Hepp, A. (2013). *Cultures of mediatization*. Polity Press.

Hepp, A. (2020). *Deep mediatization*. Routledge.

Herman, E. S., & Chomsky, N. (1988). *Manufacturing consent: The political economy of the mass media*. Pantheon Books.

Hermida, A., Fletcher, F., Korell, D., & Logan, D. (2013). Share, like, recommend: Decoding the social media news consumer. *Journalism Studies, 13*(5–6), 815–824. https://doi.org/10.1080/1461670X.2012.664430

Hernez-Broome, G., McLaughlin, C., & Trovas, S. (2007). Spreading the word how to self-promote with integrity. *Leadership in Action, 26*(4), 12–16. https://doi.org/10.1002/lia.1186

Hesmondhalgh, D. (2007). *The cultural industries* (2.ª ed.). SAGE. (Trabalho original publicado em 2002)

Hill, N. (1937). *Quem pensa enriquece*. Fundamento.

Hines, A. (2004). The personal brand in futures. *Foresight, 6*(1), 60–61. https://doi.org/10.1108/14636680410531570

Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B., & James, M. S. L. (2007). Reputation as a moderator of the political behavior-work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology, 92*, 567–576.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Company.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership effectiveness and personality. *American Psychologist, 49*(6), 493–504. https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493

Hoggart, R. (1957). *The uses of literacy*. Penguin.

Hollebeek, L. D., Parts, O., Urbonavicius, S., Riisalu, R., Adomaviciute-Sakalauskeb, K., & Jansson, J. (2024). Consumers' online brand-related misinformation engagement: A weapons of influence perspective. *Journal of Strategic Marketing, 32*(8), 1415–1434. https://doi.org/10.1080/0965254X.2024.2380657

Holmes, B. (2006). *The flexible personality: For a new cultural critique*. Transversal.

Holt, D. (2016). *Branding in the age of socialmedia*. Harvard Business Review.

Holton, A. E., & Molyneux, L. (2017). Identity lost? The personal impact of brand journalism. *Journalism, 18*(2), 195–210. https://doi.org/10.1177/1464884915608816

Holtzhausen, D. R. (2002). Towards a postmodern research agenda for public relations. *Public Relations Review, 28*(3), 251–264. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00131-5

Holtzhausen, D., Zerfass, A. (2013). Strategic communication – Pillars and perspectives on an alternate paradigm. In K. Sriramesh, A. Zerfass, J.-N. Kim (Eds.), *Current trends and emerging topics in public relations and communication management* (pp. 283–302). Routledge.

Holtzhausen, D., Zerfass, A. (2015). Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication*, (pp. 3–17). Routledge.

Honneth, A. (1991). *Pluralization and recognition: On the self-misunderstanding of postmodern theory*. *Thesis Eleven, 31*(1), 24–33. https://doi.org/10.1177/072551369203100104

Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1972). *The dialectic of enlightenment* (John Cumming, Trad.). Herder and Herder. (Trabalho original publicado em 1947)

House, R. J. (1999). Weber and neo-charismatic leadership paradigm: A response to beyer. *The Leadership Quarterly, 10*(4), 563–574. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00032-6

Hovland, C., & Janis, I. L. (1959). *Personality and persuasibility*. Yale University Press.

Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. Yale University Press.

Hovland, C. I., Lumsdaine, A. A., & Sheffield, F. D. (1949). *Experiments on mass communication*. John Wiley.

Ibarra, H., Petriglieri, J. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management, 23*(10), 10–25. https://doi.org/10.1108/09534811011017180

Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., & May, S. (2011). Corporate social responsibility and communication. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 1–22). Wiley-Blackwell.

Ilieş, V. I. (2017). Personal branding: A theoretical framework. In I. Boldea & C. Sigmirean (Eds.), *Debating globalization. Identity, nation and dialogue. Proceedings of the international conference globalization, intercultural dialogue and national identity: Volume 4* (pp. 273–280). Arhipelag XXI Press.

Ingram, K. L., Cope, J. G., Harju, B. L., & Wuensch, K. L. (2000). Applying to graduate school: A test of the theory of planned behavior. *Journal of Social Behavior and Personality, 15*(2), 215–226.

Iniis, H. (2011). *O viés da comunicação* (L. C. Martino, Trad.). Editora Vozes. (Trabalho original publicado em 1951)

Jacobson, J. (2020). You are a brand: Social media managers personal branding and "the future audience". *Journal of Product & Brand Management, 29*(6), 715–727. https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2019-2299

Jain, S. (2019). *#BecomeABrand: Learn the art of branding yourself on social media with case studies & best practices*. Notion Press Media Pvt.

James, B. (2009, 23 de julho). *The value of personal branding: Now that you know the importance of branding yourself, how do you do it?* Gallup. https://news.gallup.com/businessjournal/121796/value-personal-branding.aspx

Jameson, F. (1984). *Postmodernism, or the cultural logic of the late capitalism*. Duke University Press.

Janis, I. L., & Field, P. (1959). Sex differences and personality factors related to persuasibility. In C. I. Hovland & I. L. Janis (Eds.), *Personality and persuasibility* (pp. 55–68). Yale University Press.

Jaring, P., & Bäck, A. (2017). How researchers use social media to promote their research and network with industry. *Technology Innovation Management Review, 7*(8), 32–39. https://doi.org/10.22215/timreview/1098

Jenkins, H. (1991). *Textual poachers: Television fans and participatory culture.* Routledge.

Jenkins, H. (2003). Transmedia storytelling: Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling. MIT Technology Review.

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.

Jenkins, H. (2013). *Cultura da convergência* (S. Alexandrina, Trad.). Aleph. (Trabalho original publicado em 2006)

Jensen, K. B. (1988). Answering the question: What is reception analysis? *Nordicom Review, 9*(1), 2–5.

Jensen, K. B. (1991). When is meaning? Communication theory, pragmatism and mass media reception. *Annals of the International Communication Association*, *14*, 3–32. https://doi.org/10.1080/23808985.1991.11678776

Jiménez-Morales, M. (2016). Relaciones públicas y redes sociales: creación e implementación de marcas personales. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 32*(9), 945–960.

Johansson, R. (2003, 22–24 de setembro). *Case study methodology* [Apresentação de comunicação]. International Conference "Methodologies in HousingResearch", Estolcomo, Suécia.

Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy* (5.ª ed.). Prentice Hall Europe. (Trabalho original publicado em 1989)

Johnson, C. (2019). *Platform: The art and science of personal branding*. Lorena Jones.

Jones, B., & Leverenz, C. (2017). Building personal brands with digital storytelling eportfolios. *International Journal of ePortfolio, 7*(1), 67–91.

Jourard, S. (1968). *Disclosing man to himself*. Van Nostrand.

Kang, K. (2013). *Branding pays: The five-step system to reinvent your personal brand*. Branding Pays Media.

Kaputa, C. (2005). *U R a BRAND: How smart people brand themselves for business success*. Davies-Black Publishing.

Karaduman, I. (2013). The effect of social media on personal branding efforts of top level executives. *Procedía – Social and Behavioral Sciences, 99*, 465–473. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.515

Karhawi, I. (2020). *De blogueira a influenciadora. Etapas de profissionalização da blogosfera de moda brasileira*. Sulina.

Katz, E., & Lazarsfeld, P. (1955). *Personal influence: The part palyed by people in the flow of mass communication*. Free Press.

Katz, E. (1957). The two-step-flow of communication: An up-to-date report on an hypothesis. *Public Opinion Quarterly, 21*(1), 61–78. https://doi.org/10.1086/266687

Katz, E. (1959). Mass communication research and the study of culture. *Studies in public communication, 2*, 1–16.

Katz, E. (1960). Communication research and the image of society. *American Journal of Sociolgy, 65*(5), 435–440.

Katz, E. (2002). *One hundred years of communications research.* In J. A. B. de Miranda & J. F. da Silveira (Eds.), *As ciências da comunicação na viragem do século: Actas do I Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp. 21–28). Vega.

Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1974). Uses of mass communication by the individual. In W. D. Davidsons & F. T. C. Yu (Eds.), *Mass communication research: Major issues and future directions* (pp. 19–32). Praeger Publishers.

Kaufmann, A. (1967). *La ciencia y el hombre de acción: Introducción a la praxeologia*. Guadarrama. (Trabalho original publicado em 1955)

Kaysen, C. (1957). The social significance of modern corporations. *American Economic Review, XLVII*(2), 311–319.

Keegan, S. (2009). *Qualitative research: Good decision making through understanding people, cultures and markets*. Kogan Page.

Keen, A. (2008). *The cult of the amateur*.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing, 57*(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

Keller, K. L. (1999). Brand mantras: Rationale, criteria and examples. *Journal of Marketing Management, 15*(1–3), 43–51. https://doi.org/10.1362/026725799784870513

Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand assets* (3.ª ed.). (Trabalho original publicado em 1997)

Keller, K. L., & Kotler, P. (2022). Branding in B2B firms. In G. L. Lilien, J. A. Petersen, & S. Wuyts (Eds.), *Handbook of business-to-business marketing* (2.ª ed.; pp. 205–224). (Trabalho original publicado em 2012)

Kelley, H. H. (1973). The processes of casual atribution. *American Psychologist, 28*(2), 107–128. https://doi.org/10.1037/h0034225

Kennedy, S. H. (1977). *Nurturing corporate images: Total communication or ego trip?* Cranfield Institute Press for the School of Management.

Kerckhove, D. de. (1997). *A pele da cultura: Uma investigação sobre a nova realidade electrónica*. Relógio D'Água. (Trabalho original publicado em 1995)

Khamis, S., Ang, L., & Welling, R. (2016). 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. (2014). Personal branding phenomenon. *International Journal of Information, Business and Management, 6*(2), 29–40.

Khedher, M. (2015). A brand for everyone: Guidelines for personal brand management. *Journal of Global Business, 9*(1), 19–27.

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

Kim, M.-S., & Hunter, J. E. (1993). Relationships among attitudes, behavioral intentions, and behavior: A meta-analysis of past research. *Communication Research, 20*(3), 331–364. https://doi.org/10.1177/009365093020003001

Klapper, J. T. (1960). *The effects of mass communication*. Free Press.

Ko, C. E. (2007). *Who is CEO*. Economic Daily News.

Koch, R. (2011). *Strategy: How to create, pursue and deliver a winning strategy*. Prentice Hall. (Trabalho original publicado em 1995)

Kormelink, T. G., Hadden, B., Linssen, D., Santangelo, E., Blaauw, F., Kiewiet, L., & Keppel, P. (2025). Anytime, anyplace? The context-dependency of news podcast use. *Journalism Studies, 26*(8), 961–979. https://doi.org/10.1080/1461670X.2025.2487857

Kostera, M. (1998). *Zarządzanie personelem*. PWE. (Trabalho original publicado em 1994)

Kotler, P. (1997). *Marketing management* (9.ª ed.). Prentice Hall. (Trabalho original publicado em 1967)

Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing, 36*(2), 46–54. https://doi.org/10.1177/002224297203600209

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. Pearson Prentice Hall. (Trabalho original publicado em 1980)

Kotler, P., Kartajaya, H, & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. Conjuntura Atual Editora.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management.* Prentice Hall.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 33(1), 10–15. https://doi.org/10.1177/002224296903300103

Kowalski, R. M., & Leary, M. R. (1990). Strategic self-presentation and the avoidance of aversive events: antecedents and consequences of self-enhancement and self-depreciation. *Journal of Experimental Social Psychology, 26*(4), 322–336. https://doi.org/10.1016/0022-1031(90)90042-K

Kozinets, R. V. (2019). Consuming technocultures: An extended JCR curation. *Journal of Consumer Research, 46*(3), 620–627. https://doi.org/10.1093/jcr/ucz034

Kozinets, R. V. (2020). *Netnography: The essential guide to qualitative social media research*. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781036233846

Kozinets, R. V. (2021). Netnography today: A call to evolve, embrace, energize, and electrify. In R. V. Kozinets & R. Gambetti (Eds.), *Netnography unlimited: Understanding technoculture using qualitative social media research*. Routledge.

Kozinets, R., Patterson, A., & Ashman, R. (2017). Networks of desire: How technology increases our passion to consume. *Journal of Consumer Research, 43*(5), 659–682. https://doi.org/10.1093/jcr/ucw061

Kress, G., & van Leeuwen, T. (2021). *Reading images – The grammar of visual design*. Routledge. (Trabalho original publicado em 1996)

Krippendorf, K. (1994). A recursive theory of communication. In D. Crowley, D. Mitchell (Eds.), *Communication theory today* (pp. 78–104). Polity Press.

Kucharska, W., & Dąbrowski, J. (2016). Tacit knowledge sharing and personal branding: how to derive innovation from project teams? In M. N. Eskelinen & I. Aaltio (Eds.), *Proceedings of the 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 435–443). Academic Conferences and Publishing International Limited. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25473.86885

Kucharska, W., & Mikołajczak, P. (2019). Personal branding of artists and art designers: Necessity or desire? *Journal of Product and Brand Management, 27*(3), 249–261. https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1391

Kucharska, W., & Wright, L. T. (2017). Consumer social network brand identification and personal branding. How do social network users choose among brand sites? *Cogent Business & Management, 4*(1), Artigo 1315879. https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1315879

Kucuk, S. U., & Krishnamurthy, S. (2007). An analysis of consumer power on the internet. *Technovation, 27*(1–2), 47–56.

Kuhn, T. (1996). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press. (Trabalho original publicado em 1962)

Kunsch, M. M. K. (2013). Contexto socioeconómico y transformaciones de las comunicaciones en las organizaciones. In A. Pérez & I. Sanfeliu (Eds.), *La complejidad de la vida social: La trama de la vida*. Biblioteca Nueva.

Kunsch, M. M. K. (2018). *A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas*. *Media & Jornalismo, 18*(33), 13–24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1

Kushal, S., & Nargundkar, R. (2020). Employer-oriented personal branding: Methods and skills for Indian business school students. *Higher Education, Skills and Work-based Learning, 11* (1), 48–58. https://doi.org/10.1108/HESWBL-08-2019-0102

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

Laing, R. D. (1967). *The politics of experience*. Pantheon Books.

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

Lampel, J., & Bhalla, A. (2007). The role of status seeking in online communities: Giving the gift of experience. *Journal of Computer-Mediated Communication, 12*(2), 434–455. https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00332.x

Lasswell, H. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas*. Institute for Religious and Social Studies; Harper and Brothers.

Lazarsfeld, P. F., Berelson, B., & Gaudet, H. (1944). *The people's choice: How the voter makes up his mind in a presidential campaign*. Columbia University Press.

Lazarsfeld, P. F., Stanton, F. N. (Eds.). (1944). *Radio research 1942–1943*. Duell, Sloan and Pearce.

Lazzarato, M. (1996). Immaterial labour. In P. Virno & M. Hardt. (Eds.), *Radical thought in Italy: A potential politics* (pp. 133–147). University of Minnesota Press.

Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: Incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*, (Extra 1), 11–40.

Leandro, A., & Silva, S. C. M. da. (2024). *A comunicação da responsabilidade social corporativa: Um desafio das organizações contemporâneas*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade; UMinho Editora. https://doi.org/10.21814/uminho.ed.81

Lee, C. T. (2012). *Good idea. Now what? How to move ideas to execution*. John Wiley & Sons.

Lee, J. W., & Cavanaugh, T. (2016). Building your brand: The integration of infographic resume as student self-analysis tools and self-branding resources. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 18*, 61–68. https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2016.03.001

Leitão, S., Lélis, C., & Mealha, Ó. (2014). Marcas que se querem mutantes: princípios estruturantes e orientadores. In M. de L. Martins & M. Oliveira (Eds.), *Comunicação ibero-americana: Os desafios da Internacionalização – Livro de Atas II Congresso Mundial de Comunicação Ibero-Americana*. Centro de Estudos de Comunicaçao e Sociedade.

Lemos, A. (2003). *Cibercultura: Tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. Sulina.

Levi-Strauss, C. (1958). *Anthropologie structural.* Plon.

Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Plon.

Levin, J., & Arluke, A. (1987). *Gossip, the inside scoop*. Plenum Press.

Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review, 36*(5), 41–50.

Lévy, P. (1997). *A inteligência colectiva: Para uma Antropologia do Ciberespaço.* Instituto Piaget. (Trabalho original publicado em 1994).

Lévy, P. (1999). *Cibercultura* (Carlos Irineu da Costa, Tradução). Editora 34. (Trabalho original publicado em 1997).

Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management, 7*(4), 356–366. https://doi.org/10.1108/13632540310807494

Liberatore, M., & Titus, G. (1990). A comparison of strategic planning processes in US industrial corporations. In B. V. Dean & J. C. Cassidy (Eds.), *Strategic management: Methods and studies*. Elsevier Publishers.

Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews, 12*(1), 1–7. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x

Lindlof, T. R. (2008). Constructivism. In W. Donsbach (Ed.), *The international encyclopedia of communication* (Vol. III; pp. 944–950). Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecc129

Lippman, S., & Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics, 13*(2), 418– 453.

Lippmann, W. (1921). *Public opinion*. Macmillan.

Littlejohn, S. W. (1978). *Theories of human communication* (4.ª ed.). Wadsworth.

Liu, R., & Suh, A. (2017). Self-branding on social media: An analysis of style bloggers on Instagram. *Procedia Computer Science, 124*, 12–20. https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.124

Livingstone, S. (2009). On the mediation of everything: ICA presidential address 2008. *Journal of Communication, 59,* 1–18. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.01401.x

Lopes, A. I. S. (2023). *Do "eu privado" ao "eu público": A construção da imagem pessoal e a sua mediatização* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho]. RepositóriUM. https://hdl.handle.net/1822/84751

Lopes, A. I., Dens, N., Pelsmacker, P. de, & Malthouse, E. C. (2023). Managerial response strategies to eWOM: A framework and research agenda for webcare. *Tourism Management, 98,* Artigo 104739. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104739

López García, G. (2004). *Comunicación electoral y formación de la opinón pública: Las elecciones generales de 2000 en la prensa española*. Universitat de Valencia.

López-Meri, A., & Casero-Ripollés, A. (2017). Las estrategias de los periodistas para la construcción de marca personal en Twitter: Posicionamiento, curación de contenidos, personalización y especialización. *Revista Mediterránea de Comunicación, 8*(1), 59–73. https://doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.5

Lorgnier, N., & O'Rourke, S. (2011). Improving students communication skills and awareness online, an opportunity to enhance learning and help personal branding. *INTED2011 Proceedings: 5th International Proceedings on Technology, Education and Development Conference*, (pp. 1008–1015). iated Digital Library.

Lugosi, P., & Quinton, S. (2018). More-than-human netnography. *Journal of Marketing Management, 34*(3–4), 287–313. https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1431303

Luhmann, N. (1991). *Soziale systeme: Grundriss einer allgemeinen theorie* (4.ª ed.). (Trabalho original publicado em 1984)

Luque Pulgar, E. (2003). *Del capital social a la política: Las capacidades públicas como articuladoras de comunidades democráticas* [Tese de doutoramento, Universidad Complutense de Madrid]. Docta Complutense. https://hdl.handle.net/20.500.14352/55581

Lyotard, J.-F. (1984). *The postmodern condition: A report on knowledge* (G. Bennington & B. Massumi, Trads.). University of Minnesota Press. (Trabalho original publicado em 1979)

L'Étang, J., Lugo-Ocando, J., & Ahmad, Z. A. (2011). Ethics: Corporate social responsibility, power and strategic communication. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 170–187). Wiley-Blackwell.

Machado, E., Miranda, S., & Baldi, V. (2022). Como as mídias sociais reconfiguram a gestão da marca pessoal e a reputação online. *17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 1–5). IEEE. https://doi.org/10.23919/CISTI54924.2022.9820196

Maffesoli, M. (1995). *A contemplação do mundo* (F. F. Settineri, Trad.). Artes e Ofícios. (Trabalho original publicado em 1993)

Maffesoli, M. (1999). *No fundo das aparências* (B. H. Gurovitz, Trad.). Editora Vozes. (Trabalho original publicado em 1996)

Maffesoli, M. (2010). Pós-modernidade. *Comunicação e Sociedade, 18*, 21–25. https://doi.org/10.17231/comsoc.18(2010).982

Magalhães, M. F., & Sampaio, R. (2007). Planejamento de marketing: Conhecer, decidir, agir – Do estratégico ao operacional. Pearson Prentice Hall.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal, 15*(5), 363–380. https://doi.org/10.1002/smj.4250130505

Maignan, I., Farrell, O. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework*. Journal of the Academy of Marketing Science, 32*(1), 3–19. https://doi.org/10.1177/0092070303258971

Maletzke, G. (1963). *Psychologie der massenkomunikation.* Verlag Hans Bredew-Institut.

Malhotra, C. K., & Malhotra, A. (2016). How CEOs can leverage Twitter*. MIT Sloan Management Review, 57*(2), 73–79.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (L. B. Ribeiro & M. Stefani, Trads.). Bookman. (Trabalho original publicado em 1993)

Malinowska-Parzydło, J. (2015). *Jesteś marką. Jak odnieść sukces i pozostać sobą*. One Press.

Manai, A., & Holmlund, M. (2015). Self-marketing brand skills for business students. *Marketing Intelligence & Planning, 33*(5), 749–762. https://doi.org/10.1108/MIP-09-2013-0141

Manovich, L. (2000). *A vanguarda como software: Da 'nova visão' aos novos média*. *Revista de Comunicação e Linguagens*, (28), 421–439.

Marcos, T. (2009). Personal branding: Personal branding, branding para personas. *Revista de Comunicación*, (11), 58–59.

Mardon, R., Molesworth, M., & Grigore, G. (2018). YouTube beauty gurus and the emotional labour of tribal entrepreneurship. *Journal of Business Research, 92*, 443–454. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.017

Marfil-Carmona, R., Hergueta Covacho, E., & Villalonga Gómez, C. (2015). El factor relacional como elemento estratégico en la comunicación publicitaria. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, (52), 33–46.

Markham, A. N. (1998). *Life online: Researching real experience in virtual space*. AltaMira.

Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing, 31*(5–6), 396–409. https://doi.org/10.1108/eb060639

Martensen, A., Brockenhuus-Schack, S., & Lauritsen Zahid, A. (2018). How citizen influencers persuade their followers. *Journal of Fashion Marketing and Management, 22*(3), 335–353. https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2017-0095

Martin, R. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review, 92*, 78–84.

Martin-Barbero, J. (1993). *Communication, culture, and hegemony: From the media to mediations* (E. Fox & R. A. White, Trads.). SAGE. (Trabalho original publicado em 1987)

Martins, L. P. (Ed.). (2024). *Propaganda*. Zigurate.

Martins, M. de L. (2010), A mobilização infinita numa sociedade de meios sem fins. In C. Álvares & M. Damásio (Eds.). *Teorias e práticas dos media: Situando o local no global* (pp. 267–275). Edições Lusófonas. http://hdl.handle.net/1822/24250

Martins, M. de L. (2011). *Crise no castelo da cultura: Das estrelas para os ecrãs*. Grácio Editor.

Martins, M. de L. (2020). Tecnologia e literatura: As narrativas transmediáticas. *Letras de Hoje, 55*(1), 4–13. http://dx.doi.org/10.15448/1984-7726.2020.1.34786

Martins, T. M. O. (2012). *A netnografia como metodologia para conhecer o trabalho de professores cultura digital*. Jovens em Rede. Retirado em 20 de dexembro de 2025, de http://jovensemrede.files.wordpress.com/2012/02/tatiane-marques-de-oliveira-martinsa-netnografia-como-metodologia-para-conhecer-o-trabalho-de-professores-da-culturadigital-texto.pdf

Marwick, A. E., & Boyd, D. (2011). I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience. *New Media & Society, 13*(1), 114–133. https://doi.org/10.1177/1461444810365313

Marwick, A. E. (2013). *Status update: Celebrity, publicity, and branding in the social media age*. Yale University Press.

Marwick, A. E. (2015). Instafame: Luxury selfies in the attention economy. *Public Culture, 27*(1(75)), 137–160. https://doi.org/10.1215/08992363-2798379

Mary, A. (1994). Bricolage afro-brésilien et bris-collage post modern. In Laburthe-Tolra, Ph (Ed.). *Roger Bastide ou le réjouissement de l'abîme* (pp. 85–98). L'Harmattan.

Massoni, S. (1990). *La comunicación como herramienta estratégica*. Secretaría de Estado de Agricultura, Ganadería y Pesca; Pergamino.

Massoni, S. (2005). Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido. *Fisec-estrategias, I*(2). 1–13.

Massoni, S. (2013). *Metodologias de la comunicación estratégica: Del inventário al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens Ediciones.

Massoni, S. (2007a): *Estrategias: Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens.

Massoni, S. (2007b). *Comunicación estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha*. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica; Universidad Nacional de Rosario.

Masuda H., Han S. H., & Lee J. (2022). Impacts of influencer attributes on purchase intentions in social media influencer marketing: Mediating roles of characterizations. *Technological Forecasting and Social Change, 174*, Artigo 121246. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121246

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2001). *Árvore do conhecimento: As bases biológicas da compreensão humana* (H. Mariotti & L. Diskin, Trads.). Palas Athena. (Trabalho original publicado em 1984)

Mc-Quail, D., Blumer, J. G., & Brown, J. R. (1972). The television audience: A revised perspective. In D. Mc-Quail, D. (Ed.). *Sociology of mass communications* (pp. 135–166). Penguin.

McCall, G. J., & Simmons, J. L. (1978). *Identities and interactions*. Free Press. (Trabalho original publicado em 1966)

McChesney, R. W. (2008). *The political economy of media: Enduring issues, emerging dilemmas*. Monthly Review Press.

McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1976). Structuring the unseen environment. *Journal of Communication, 26*(2), 18–22. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1976.tb01374.x

McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research, 16*(3), 310–321. https://doi.org/10.1086/209217

McGinnis, P. J. (2020). *Fear of missing out: Practical decision-making in a world of overwhelming choice*. Soucebooks.

McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. McGraw-Hill.

McGuire, J. W. (1968). *A mediational theory of susceptibility to social influence*. In V. A. Gheorghiu, P. Netter, H. J. Eysenck, & R. Rosenthal (Eds.), *Suggestion and suggestibility* (pp. 305–322). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-73875-3_24

McGuire, J. W. (1969). *The nature of attitudes and attitude change*. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (2.ª ed.). Addison-Wesley. (Trabalho original publicado em 1935)

McLeod, J. M., & Chaffee, S. H. (1973). Interpersonal approaches to communication research. *American Behavioral Scientist, 16*(4), 469–499. https://doi.org/10.1177/000276427301600402

McLuhan, M. (1951). *The mechanical bride*. Vanguard Press.

McLuhan, M. (1962). *The Gutenberg galaxy: The making of typographic man*. University of Toronto Press.

McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. Bantam Books.

McNally, D., & Speak, K. D. (2011). *Be your own brand: A breakthrough formula for standing out from the crowd* (2.ª ed.). Berrett-Koehler. (Trabalho original publicado em 2002)

McNelly, J. T. (1959). Intermediary communicatiors in the international flow of news. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 36*(1), 23–26. https://doi.org/10.1177/107769905903600103

McQuail, D. (1984). With the benefict of hindsight: Refletions on uses and gratifications research. *Critical studies in mass communication*, *1*(2), 177–193. https://doi.org/10.1080/15295038409360028

McQuail, D. (1987). *Mass communication theory* (2.ª ed.). SAGE. (Trabalho original publicado em 1983)

McQuail, D., & Windahl, S. (1993). *Modelos de comunicação para o estudo da comunicação de massas*. Notícias Editorial. (Trabalho original publicado em 1987)

McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2005). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies, 43*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x

Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. University of Chicago Press.

Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitor: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly, 46*(1), 121–146. https://doi.org/10.2307/2667127

Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly, 6*(3), 329–341. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly, 30*(1), 78–102.

Melewar, T. C., & Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector. *Corporate Communications: An International Journal, 10*(1), 41–57. https://doi.org/10.1108/13563280510578196

Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review, 5*(1), 76–93. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540166

Melewar, T. C., & Smith, N. (2003). The internet revolution: Some global marketing implications. *Marketing Intelligence and Planning, 21*(6), 363–369. https://doi.org/10.1108/02634500310499220

Melucci, A. (1982). *L'invenzione del presente: Movimenti, identità, bisogni individuali*. Il Mulino.

Melucci, A. (1996). *Challengin codes: Collective action in the information age*. Cambridge University Press.

Melucci, A (2001). *Vivencia y convivencia: Teoría social para una era de la información* (J. Casquette & J. L. Iturrate, Trads.). Trotta. (Trabalho original publicado em 2000)

Menguzzato, M., & Renau, J. (1994). *La dirección estratégica de la empresa*. Ariel.

Merleau-Ponty, M. (2003). *Fenomenologia della percezione* (x.ª ed.). *Xx.* (Trabalho original publicado em 1945)

Merton, R. K. (1950). *Élements de théorie et de méthode sociologique* (H. Mendras, Trad.). Plon. (Trabalho original publicado em 1949)

Michelle, C. (2007). Modes of reception: A consolidated analytical framework. The *Communication Review, 10*(3). 181–222. https://doi.org/10.1080/10714420701528057

Middleton, S. (2012). *Brand new you: Reinventing work, life & self through the power of personal branding*. Hay House.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2.ª ed.). SAGE. (Trabalho original publicado em 1984)

Miles, E. W., & Maurer, T. J. (2012). Advancing validity of self-efficacy in negotiation through focusing at the domain level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*(1), 23–41. https://doi.org/10.1348/096317910X531744

Miller, G. A., Galanter, A., & Pribam K. H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. Holt, Rinehart & Winston.

Miller, D., & Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly, 31*(4), 539–560. https://doi.org/10.2307/2392963

Miller, G. R. (2002). On being persuaded: Some basic distinctions. In J. P. Dillard & M. Pfau (Eds.), *The persuasion handbook: Developments in theory and practice* (pp. 3–16). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781412976046.n1

Miller, G. R., & Steinberg, M. (1975). *A new analysis of interpersonal communication*. Science Research Associates.

Milovanović, S., Baltazarević, B., & Milovanović, N. (2015). *Personal branding through leadership*. International Review, (3–4), 75–81. https://doi.org/10.5937/intrev1504075M

Mintzberg, H. (1979). *The structure of organizations*. Prentice-Hall.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal, 6*(3), 257–272. https://doi.org/10.1002/smj.4250060306

Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal, 11*(3), 171–195. https://doi.org/10.1002/smj.4250110302

Mintzberg, H. (1994). *Strategy formation*. Ten Schools.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Ghoshal, S. (1995). *The strategy process* (3.ª ed.). Prentice Hall. (Trabalho original publicado em 1987)

Mir, R., & Mir. A. (2002). The organizational imagination: From paradigm wars to praxis. *Organizational Research Methods, 5*(1), 104–124. https://doi.org/10.1177/1094428102051007

Mobray, K. (2009). *The 10Ks of personal branding: (K)reate a better you*. Publisher Bloomington.

Moffitt, M. A. (1999). *Campaign strategies and message design*. Praeger.

Molares-Cardoso, J. (2016). El personal branding: La gestión de la marca personal al servicio de los demás. In M. Sanchéz & B. Salgado (Eds.), *Actas das II Xornadas de Doutorandos en Comunicación, Facultade de Filoloxía e Tradución: Investigacións en comunicación e cultura mediada* (pp. 39–54). Universidade de Vigo.

Molares-Cardoso, J. (2018). La elaboración del plan de personal branding: La teoría del CEC. In A. García Manso (Ed.), *Aportaciones de vanguardia en la investigación actual* (pp. 301–314). Tecnos.

Molares-Cardoso, J., & Montero Campos, M. E. (2018). Elementos clave del personal branding. Dos décadas de historia (1997–2017). *Redmarka: Revista Académica de Marketing Aplicado*, (21), 5–27. https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.021.4837

Molares-Cardoso, J., Aguileta, C., & Legerén Lago, B. (2020). A importância do personal branding como elemento de relações públicas: Uma experiência de avaliação internacional. *Comunicação e Sociedade*, *Especial 2020*, 19–35. https://doi.org/10.17231/comsoc.0(2020).2738

Molica, R. de S. (2023). *Vida Instagramável? Uma análise das rotinas cotidianas de usuários do Instagram* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. https://hdl.handle.net/1822/82946

Molyneux, L. (2015). What journalists retweet: Opinion, humor, and brand development on Twitter. *Journalism 16*(7), 920–935. https://doi.org/10.1177/1464884914550135

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 Oprah, Martha and Michael*. Personal Branding Press.

Montoya, P., & Vandehey, T. (2008). *The brand called you: The ultimate brand-building and business development handbook to transform anyone into an indispensable personal brand*. Personal Branding Press.

Moore, J., & Thorson, T. (1996). Strategic planning and integrated marketing communications programs: An approach to moving from chaotic to systematic. In. E. Thorson & J. Moore, J. (Eds.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (pp. 135–152). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Moore, K. (2011). *The emergent way: How to achieve meaningful growth in an era of flat growth*. Ivey Bussiness Journal.

Morgan, G. (1996). An afterward: Is there anything more to be said about metaphor? In D. Grant & C. Oswick (Eds.), *Metaphor and organizations* (pp. x–x). SAGE.

Morgan, J. M. (2012). *Brand against the machine: How to build your brand, cut through the marketing noise, and stand out from the competition*. John Wiley & Sons.

Morgan, M. (2011). Personal branding: Create your value proposition. *Strategic Finance, 93*(2), 13–14.

Morgan, M., & Signorielli, N. (Eds.). (1990). *Cultivation analysis*. SAGE.

Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. The Press of Princeton University.

Morin, E. (1980). *O cinema ou o homem imaginário* (A-.P. Vasconcelos, Trad.; 2.ª ed.). Moraes Editores. (Trabalho original publicado em 1956)

Morin, E. (1982). *Para salir del siglo XX* (J. Fibla, Trad.). Kairós.

Morin, F. (1990). *Des haitiens à New York. De la visibilité linguistique à la construction d'une identité caribéenne*. L'Harmattan.

Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo* (M. Pakman, Trad.). Gedisa. (Trabalho original publicado em 1990)

Morley, J. (1980). *The 'nationwide' audience: Structure and decoding*. British Film Institute.

Morley, D. (1981). *The nationwide audience – A critical postscript*. *Screen Education* (39), 3–14.

Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics, 15*(2). 171–182.

Morsing, M., Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics, 15*(4), 323–338. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x

Mosco, V. (1996). *The political economy of communication: Rethinking and renewal*. SAGE.

Moscovici, M. (1991). Silent majorities and loud minorities. *Annals of the International Communication Association, 14*(1), 298–308. https://doi.org/10.1080/23808985.1991.11678792

Mulcahy, R., Barnes, R., Scheepers, R. de V., Kay, S., & List, E. (2024). Going viral: Sharing of misinformation by social media influencers. *Australasian Marketing Journal, 33*(3), 296–309. https://doi.org/10.1177/14413582241273987

Muller, F. (1920). *Greek dictionary*. Wolters.

Mumby, D. (1988). *Communication and power in organizations: Discourse, ideology, and domination*. Ablex Publishing Corporations.

Nagpal, A., & Hindustani, P. (2017). *Personal branding, storytelling and beyond*. StoryMirror.

Naidoo, V., & Ukpere, W. I (2012). Leadership as a key element in the effective alignment and internal branding in organisations. *African Journal of Business Management, 6*, 9543–9548. https://doi.org/10.5897/AJBM12.922

Neale, L., Hughes, A., & Dann, S. (2008, 1–3 de dezembro). *Exploring the application of personal brands and opinion leadership in political marketing* [Apresentação de comunicação]. ANZMAC 2008, University of Western Sydney, Sydeny, Austrália.

Neuman, W. R. (1991). *The future of the mass audience*. Cambridge University Press.

Neuman, W. R. (2008). Interaction. In W. Donsbach (Ed.), *The international encyclopedia of communication* (Vol. V; pp. 2305–2309). Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbieci040

Neumann, J. (1928). *On the theory of games of strategy. Contributions to the Theory of Games* (Vol. IV). Princeton University Press.

Neumeier, M. (2006). *The brand bap – How to bridge the distance between business strategy and design*. New Riders. (Trabalho original publicado em 2003)

Newcomb, T. (1953). An aproach to the study of communication acts. *Phsychological Review, 60*, 393–404.

Newcomb, T. (1959). The study of consensus. In R. K. Merton, L. Broom, & L. S. Cottrell, Jr. (Eds.), *Sociology today*. Basic Books.

Newport, C. (2019). *Minimalismo digital – Para uma vida profunda num mundo superficial*. Alta Books.

Noble, C. H., Bentley, J. P., Campbell, D., & Singh, J. J. (2010). In search of eminence: A personal brand-building perspective on the achievement of scholarly prominence in marketing. *Journal of Marketing Education, 32*(3), 314–327. https://doi.org/10.1177/0273475310379337

Noelle-Neumann, E. (1974). *The spiral of silence*. University of Chicago Press.

Noelle-Neumann, E. (1991). The theory of public opinion: The spiral of silence. *Annals of the International Communication Association*, *14*(1), pp. 256–287. https://doi.org/10.1080/23808985.1991.11678790

Nolan, M. J. (1975). The relationship between verbal and nonverbal communication. In G. J. Hanneman & W. J. McEwen (Eds.), *Communication and behavior*. Reading.

Nolan, L. (2015). The impact of executive personal branding on non-profit perception and communications. *Public Relations Review, 41*(2), 288–292. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.001

Oepen, M. (2006). *Strategic communication for sustainable development*. Schneller Druck.

Oleksyn, T. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Wolters Kluwer.

Olins, W. (1989). *Corporate identity – Making business strategy visible through design*. Thames & Hudson.

Oliveira, I. (2025). *Dar voz à marca: O poder do podcasting para a construção da marca pessoal* [Dissertação de mestrado, Instituto Português de Administração de Marketing – Porto]. Repositório Comum. http://hdl.handle.net/10400.26/58318

Orlic, M. (2016). *The 7 key elements of an effective personal brand*. Entrepreneur. https://www.entrepreneur.com/starting-a-business/the-7-key-elements-of-an-effective-personal-brand/280268

Ortega y Gasset, J. (1989). *Em torno a Galileu: Esquema das crises* (L. F. A. Esteves, Trad.). Editora Vozes. (Trabalho original publicado em 1947)

Osgood, C. E., & Tannenbaum, P. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review, 62*(1), 42–55. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0048153

Ottovordemgentschenfelde, S. (2017). Organizational, professional, personal: An exploratory study of political journalists and their hybrid brand on Twitter. *Journalism 18*(1), 64–80. https://doi.org/10.1177/1464884916657524

Ozuem, W., Howell, K. E., & Lancaster, G. (2008). Communicating in the new interactive marketspace. *European Journal of Marketing, 42*(9–10), 1059–1083. https://doi.org/10.1108/03090560810891145

O'Keefe, D. J. (2002). *Persuasion: Theory and research* (2.ª ed.). SAGE. (Trabalho original publicado em 1990)

O'Keefe, D. J. (2009). Theories of persuasion. In R. L. Nabi & M. B. Oliver (Eds.). The SAGE *handbook of media processes and effects* (pp. 269–282). SAGE.

O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., & Fiske, J. (1983). *Key concepts in communication*. Methuen.

Pace, S. (2008). YouTube: An opportunity for consumer narrative analysis? *Qualitative Market Research: An International Journal, 11*(2), 213–226. https://doi.org/10.1108/13522750810864459

Page, R. (2012). The linguistics of self-branding and micro-celebrity in Twitter: The role of hashtags. *Discourse e Communication, 6*(2), 181–201. https://doi.org/10.1177/1750481312437441

Pagis, M., & Ailon, G (2017). The paradoxes of self-branding. *Work and Occupations, 44*(3), 243–267. https://doi.org/10.1177/0730888417709327

Palmgreen, P., & Rayburn, J. D., II. (1985). An expectancy-value approach to media gratifications. In K. E. Rosengreen, P. Palmgreen, & L. Wenner (Eds.), *Media gratification research: Current perspectives* (pp. 61–72). SAGE.

Papacharissi, Z. (2005, 21–26 de julho). The real/virtual dichotomy in online interaction: A meta-analysis of research on new media uses and consequences [Apresentação de comunicação]. International Association of Mass Communication Researchers Annual Convention, Barcelona, Espanha.

Paquete de Oliveira, J. (2017). A comunicação numa perspectiva sociológica. In G. Cardoso (Ed.), *Comunicação e quotidiano: Textos e intervenções (1983-2016)*. Tinta da China.

Parmentier, M.-A., & Fischer, E. (2012). How athletes build their brand. *International Journal of Sport Management and Marketing, 11*(1–2), 106–124. https://doi.org/10.1504/IJSMM.2012.045491

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

Parsons, T. (1974). *Os sistemas das sociedades modernas* (Dante Moreira Leite Trads.). Pioneira Editora. (Trabalho original publicado em 1971)

Patterson, A., & Ashman, R. (2020). *Getting up, close and personal with influencers. The promises and pitfalls of intimate netnography*. In R. V. Kozinets & R. Gambetti (Eds.), *Netnography unlimited: Understanding technoculture using qualitative social media research* (pp. 241–248). Routledge.

Peck, D. (2011). *Think before you engage: 100 questions to ask before starting a social media marketing campaign*. Wiley.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons.

Pera, R., Viglia, G., & Furlan, R. (2016). *Who am I? How compelling self-storytelling builds digital personal reputation*. *Journal of Interactive Marketing, 35*, 44–55. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.11.002

Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Ariel.

Pérez, R. A. (2005). *Estrategar. El fenómeno perdido de la teoría estratégica*. *FISEC Estrategias – Facultad de Ciencas Sociales-UNLZ, I*(2), 1–49.

Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la comunicación estratégica. *Mediaciones Sociales*, (10), 121–196. http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684

Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Ariel.

Pérez-Escolar, M., Lilleker, D., Tapia-Frade, A. (2023). A systematic literature review of the phenomenon of disinformation and misinformation. *Media and Communication, 11*(2), 76–87. https://doi.org/10.17645/mac.v11i2.6453

Perloff, R. M. (2010). *The dynamics of persuasion: Communication and attitudes in the 21st Century* (4.ª ed.). Routledge. (Trabalho original publicado em 1993)

Perniola, M. (1993). *Do sentir* (A. Guerreiro, Trad.). Presença. (Trabalho original publicado em 1991)

Perniola, M. (1995). *Transiti*. Biblioteca Cappelli Edizioni. (Trabalho original publicado em 1985)

Pescada, S. (2016). Pontos e contrapontos na abordagem ao estudo de caso: Contribuições para a sua aplicabilidade. *Desenvolvimento e Sociedade*, (1), 147–155.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstone of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179–191. https://doi.org/10.1002/smj.4250140303

Peters, J. D. (1996). *Sharing of thoughts or recognizing otherness?* Reply to Logue and Miller. *Critical Studies in Mass Communication, 13*(4), 373–380. https://doi.org/10.1080/15295039609366988

Peters, J. D. (2008). Communication: History of the idea. In W. Donsbach (Ed.) *The international encyclopedia of communication* (Vol. II). Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecc075

Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best run companies*. Harper & Row.

Peters, T. (1987). *La chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise* (M. Duchêne & M.-C. Auger, Trads.). InterEditions.

Peters, T. (1997). *The brand called you*. Fast Company.

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology, 19*, 123–205. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60214-2

Pfau, M., & Parrott, R. L. (1993). *Persuasive communication campaigns*. Allyn & Bacon.

Pfeffer, L. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.

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

Pihl, C. (2013). In the borderland between personal and corporate brands - The case of professional bloggers. *Journal of Global Fashion Marketing, 4*(2), 112–127. https://doi.org/10.1080/20932685.2013.763474

Pinagé, C. de A. C. (2011, 8–10 de novembro). *Um estudo sobre a produção cibercultural do blog da INTERA a partir dos programas da cibercultura propostos por Pierre Lévy* [Apresentação de comunicação]. I Encontro Funarte Políticas para as Artes, Rio de Janeiro, Brasil.

Pinho, J. B. (1996). *O poder das marcas*. Summus.

Pires, G. D., Stanton, J., & Rita, P. (2006). The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing, 40*(9–10), 936–949. https://doi.org/10.1108/03090560610680943

Pitsillides, S. (2012). *Transcending the archive. Reflections on online identity and death*.

Pitt, D., & Samson, P. R. (1999). *The biosphere and noosphere reader: Global environment, society, and change*. Routledge.

Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Podnar, K., Jančič, Z. (2006). Towards a categorization of stakeholder groups: An empirical verification of a three-level model. *Journal of Marketing Communications, 12*(4), 297–308. https://doi.org/10.1080/13527260600720376

Ponte, J. P. M. da. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema, 19*(25), 105–132.

Popper, K. (1965). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*. Basic Books. (Trabalho original publicado em 1963)

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society – Corporate strategy, public policy, ethics* (10.ª ed.). McGraw-Hill. (Trabalho original publicado em 1988)

Post, K., & Tchong, M. (2005). *Brain tattoos: Creating unique brands that stick in your customers*. SAGE.

Pradhan, J., & Singh, S. (2023). Unravelling the impact of social media on interpersonal communication and relationship. *International Journal of Research Publication and Reviews, 4*(3), 1622–1625. https://doi.org/10.55248/gengpi.2023.32497

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). El propósito estratégico. *Harvard-Deusto, Business Review*, (41), 75–94.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995). *Compitiendo por el futuro* (E. Rabasco, Trad.). Ariel. (Trabalho original publicado em 1994)

Proost, K., Schreurs, B., Witte, K. D., & Derous, E. (2010). Ingratiation and self-promotion in the selection interview: The effects of using single tactics or a combination of tactics on interviewer judgments. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(9), 2155–2169. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00654.x

Putnam, R. D. (Ed.). (2003). *El declive del capital social* (J. L. G. Aristu, Trad.). Galaxia Gutenberg. (Trabalho original publicado em 2001)

Qualman, E. (2010). *Como os média sociais estão a transformar o modo como vivemos e como fazemos negócios* (A. Gomes, Trad.). Editorial Presença. (Trabalho original publicado em 2009)

Quast, L. (2013, 22 de abril). *Personal branding 101*. Forbes. https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2013/04/22/personal-branding-101/

Quinn, R. E. (1996). *Deep change: Discovering the leader within*. Jossey-Bass.

Ragins, B., & Kram, K. (2007). The roots and meaning of mentoring. In B. E. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work* (pp. 3–15). SAGE.

Rahme, L. H. (2017). *Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas*. InterSaberes.

Rampersad, H. K. (2008). Authentic Personal Branding: *A new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand*. Information Age Publishing .

Rampersad, H. K. (2015). *Authentic personal brand coaching: Entrepreneurial leadership brand coaching for sustainable high performance*. Information Age Publishing.

Ranft, A. L., Zinko, R., Ferris, G. R., & Buckley, M. R. (2006). Marketing the image of management: The costs and benefits of CEO reputation. *Organizational Dynamics, 35*(3), 279–290. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.05.003

Rangarajan, D., Gelb, B. D., & Vandaveer, A. (2017). Strategic personal branding — And how it pays off. *Business Horizons, 60*(5), 657–666. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.009

Raun, T. (2018). Capitalizing intimacy: New subcultural forms of micro-celebrity strategies and affective labour on YouTube. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, 24*(1), 99–113. https://doi.org/10.1177/1354856517736983

Recolons, G. (2014). Corporate branding + Personal branding = Full branding. In Soy Mi Marca: Corporate & Personal Branding (Ed.), *Auténticos, relevantes, diferentes / Cuatro años de marca personal intensiva*: *Selección de los mejores artículos del blog www.soymimarca.com 2014* (pp. 101–102).

Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. Sulina.

Recuero, R. (2012). *Conversação em rede: Comunicação mediada pelo computador*. Sulina.

Recuero, R. (2017). *Introdução à análise de redes sociais online*. Edufba.

Redmond, S., Holmes, S., & Alberoni, F. (2007). *The powerless 'elite': Theory and sociological research on the phenomenon of the stars*. In S. Redmond & S. Holmes (Eds.), *Stardom and celebrity: A reader* (pp. 65–77). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781446269534

Reed, R., DeFilippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review 15*(1), 88–102. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308277

Reed, C. J. (2017). *Personal branding mastery for entrepreneurs*. Evolve Global.

Reese, S. D. (1991). Setting the media's agenda: A power balance perspective. *Annals of the International Communication Association, 14*(1), 309–340. https://doi.org/10.1080/23808985.1991.11678793

Reichelt, V. P. (2013). *Fundamentos de marketing*. InterSaberes.

Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2006). *The elusive sports fan, reinventing sports in a crowded marketplace.* McGraw-Hill.

Reinganum, M. R. (1985). *The effect of executive succession on stockholder wealth*. *Administrative Science Quarterly, 30*(1), 46–60. https://doi.org/10.2307/2392811

Resnick,S. M., Cheng, R., Simpson, M., & Lourenço, F. (2016). Marketing in SMEs: A “4Ps” self-branding model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 22*(1), 155–174. https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2014-0139

Richard, O., Ismail, K., Bhuian, S., & Taylor, E. (2008). Mentoring in supervisor–subordinate dyads: Antecedents, consequences, and test of a mediation model of mentorship. *Journal of Business Research, 62*(11), 1110–1118. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.007

Riesman, D., Glazer, N., & Denney, R. (1950). *The lonely crowd: A study of the changing American character*. Yale University Press.

Ritossa, C. M. (2012). *Marketing pessoal: Quando o produto é você*. InterSaberes.

Ritzer, G. (2000). *Classical sociological theory*. McGraw-Hill. (Trabalho original publicado em 1992)

Ritzer, G. (2003). *L'era dell 'iperconsumo*. Franco Angeli.

Riva, G., Mantovani, F., Capideville, C. S., Preziosa, A., Morganti, F., Villani, D., Gaggioli, A., Botella, C., & Alcañiz M. (2007). *Affective interactions using virtual reality: The link between presence and emotions*. *Cyberpsychology & Behavior, 10*(1), 45–56. https://doi.org/10.1089/cpb.2006.9993

Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review, 30*(4), 685–711. https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378873

Robinette, S., & Brand, C. (2003). *Marketing emocional*. Gestió 2000. (Trabalho original publicado em 2000)

Robinson, J. P., & Levy, M. R. (1986). *The main source*. SAGE.

Rockefeller, J. (2017). *Personal brand: How to grow a following, boost your career, and skyrocket your income with a powerful personal brand*. CreateSpace.

Rodiles, F. Q. (2002). *Hacia una teoría de la estrategia*. Biblioteca Nueva.

Rodrigues, J., Seabra, F., & Ramalho, J. (2009). Contributos para a clarificação do conceito. In A. O. das Neves (Ed.), Responsabilidade social das organizações (pp. 99–105). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Roffer, R. F. (2001). *Employment relations today: Helping employees retool their brand after a layoff*. John Willey & Sons.

Rogers, C. (1985). *Tornar-se pessoa* (M. J. do C. Ferreira. Trad.; 7.ª ed.). Moraes Editora. (Trabalho original publicado em 1954)

Rogers, E. M. (1962). *Difusion of inovations*. Free Press.

Rogers, E. M. (1986). *Communication technology*. Free Press.

Rogers, E., & Dearing, J. (1987). Agenda-setting-research: Where has it been, where is it going? *Annals of the International Communication Association, 11*(1), 555–594. https://doi.org/10.1080/23808985.1988.11678708

Rogers, E. M., & Kincaid, D. L. (1981). *Communication networks: Towards new paradigms for research*. Free Press.

Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1973). *Communication of innovations, a cross-cultural approach*. Free Press. (Trabalho original publicado em 1971)

Rogers, E. M., & Storey, J. D. (1987). Communication campaignes. In C. R. Berger & S. H. Chaffee (Eds), *Handbook of communication science* (pp. 817–846). SAGE.

Romano García, V. (1993). *Desarollo y progreso – Por una ecología de la comunicación*.

Rosado, J. P. P. da G. (2010). *Liderança transformacional e carismática, personal branding e social media: Caso de estudo: Gary Vaynerchuk* [Tese de mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. http://hdl.handle.net/10216/60450

Rose, N. (1998). *Inventing ourselves: Psychology, power and personhood*. Cambridge University Press.

Rosenau, J. N. (2010). *As pessoas contam! Indivíduos em rede numa sociedade global*. Edições Pedago. (Trabalho original publicado em 2008)

Rosengren, K. E. (2000). *Communication: An introduction*. SAGE.

Rosengren, K. E., & Windahl, S. (1972). Mass media consumption as a functional alternative. In D. McQuail (Ed.), *Sociology of mass communications* (pp. 166–194). Penguin.

Ruão, T. (2000). *A comunicação de imagem: Um estudo de caso*. *Cadernos do Nordeste, 14*(2–3), 1–19. https://hdl.handle.net/1822/1615

Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: A aventura comunicativa da formação da identidade da Universidade do Minho, 1974 – 2006* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho]. https://hdl.handle.net/1822/8841

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: Teoria e prática em comunicação organizacional*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. https://hdl.handle.net/1822/41119

Ruão, T. (2020). *Comunicação estratégica: A visão de 23 renomados autores em 5 países*. Editora Rede Integrada.

Ruão, T. (2024). *Prefácio: A comunicação da RSC e o valor de uma utopia académica*. In A. Leandro & S. Silva, S. (Eds.). *A comunicação da responsabilidade social corporativa. O desafio das organizações contemporâneas* (pp. 7–8). Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade; UMinho Editora.

Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A comunicação organizacional e estratégica: Nota introdutória. *Comunicação e Sociedade, 26*, 7–13. https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2021

Ruão, T., Marinho, S., Balonas, S., Melo, A., & Lopes, A. (2016). Brand management at a local scale: A case of 'ghost awareness'. *Corporate Reputation Review, 19*(2), 179–193. https://doi.org/10.1057/crr.2016.7

Ruesch, J., & Bateson, G. (1951). *Communication: The social matrix of psychiatry*.

Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.*), Competitive strategic management*. Prentice-Hall.

Ryle, G. (1968). *The thinking of thoughts*. University of Saskatchewan Press.

Saad Corrêa, E. (2008). Reflexões para uma epistemologia da comunicação digital. *Observatorio (OBS*), 2*(1), 307–320. https://doi.org/10.15847/obsOBS212008116

Sagliocco, R., & Buccino, G. (2020). *Personal branding: An exploratory study*. *Sinergie-SIMA 2020 Conference: Electronic Conference Proceedings*, 605–609. https://doi.org/10.7433/SRECP.EA.2020.01

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and job design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224–254.

Salmon, C. (2007). *Storytelling: La Machine à fabriquer des histories et à formater les esprits*. La Découverte.

Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication, 3*(2), 72–92. https://doi.org/10.1080/15531180902805429

Santaella, L. (2001). *Comunicação e pesquisa: Projetos para mestrado e doutorado*. Hacker Editores.

Sarbutts, N. (2003). Can SMEs "do" CSR? A practitioner's view of the ways small and medium-sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility. *Journal of Communication Management, 7*(4), 340–347. https://doi.org/10.1108/13632540310807476

Sartori, G. (1999). *Elementos de teoria política* (M. L. Móran, Trad.). Alianza. (Trabalho original publicado em 1987)

Sartori, A. S. (2021). Ecossistema educomunicativo: Comunicação e aprendizagem em rede. *Revista Linhas, 22*(48), 62–79. https://doi.org/10.5965/1984723822482021062

Saussure, F. de. (1959). *Course in general linguistics* (C. Bally & A. Sechehave, Eds.; W. Baskin, Trad.). Philosophical library. (Trabalho original publicado em 1916)

Schawbel, D. (2010). *Me 2.0: Build a powerful brand to achieve career success*. Kaplan Publishing.

Schein, E. H. (1992). *Organization culture and leadership* (2.ª ed.) Jossey-Bass. (Trabalho original publicado em 1985)

Schelling, T. C. (1964). *The strategy of conflict*. Harvard University Press. (Trabalho original publicado em 1960)

Schiller, H. I (1971). *Mass communication and American empire*. Beacon Press. (Trabalho original publicado em 1969)

Schlosser, F., McPhee, D. M., & Forsyth, J. (2017). Chance events and executive career rebranding: implications for career coaches and nonprofit HRM. Human *Resource Management, 56*(4), 571–591. https://doi.org/10.1002/hrm.21789

Schnapper, D. (1974). Centralisme et federalisme culturels: Les émigrés italiens en France et aux États-Unis. *Annales Histoire, Sciences Sociales, 29*(5), 1141–1159. https://doi.org/10.3406/ahess.1974.293544

Schoeneborn, D., Blaschke, S. (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison*. Management Communication Quarterly, 28*(2), 285–316. https://doi.org/10.1177/0893318914527000

Schramm, W. (1954). How communication works. In W. Schramm (Ed.), *The process and effects of mass communication* (pp. 3–26). University of Illinois Press.

Schrøder, K. C. (2013). Socio-cultural models of communication. In P. Cobley & P. J. Schultz, P. (Eds.), *Theories and models of communication* (pp. 327–347). Walter de Gruyter.

Schultz, B., & Sheffer, M. L. (2012). Personal branding still in future for most newspaper reporters. *Newspaper Research Journal, 33*(4), 63–77. https://doi.org/10.1177/073953291203300406

Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (2000). *Communicating globally: An integrated marketing approach*. Palgrave.

Schutz, W. (1958). *Firo: A three-dimensional theory of interpersonal behavior.*

Schwartz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior. *Journal of Business Ethics, 32*(3), 247–262. https://doi.org/10.1023/A:1010787607771

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & Society, 47*(2), 148–186. https://doi.org/10.1177/0007650306297942

Scolari, C. A. (2009). Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production. *International Journal of Communication, 3*, 586–606.

Scolari, C. A. (2013). *Narrativas transmedia: Cuando todos los medios cuentan*. Deusto.

Searle, J. R. (1983). *Intentionality: An essay in the philosophy of mind*. Cambridge University Press.

Searle, J. R. (2015). *Seeing things as they are: A theory of perception*. Oxford University Press.

Sella, M. (2002, 20 de outubro). The remote controllers*. The New York Times Magazine*. https://www.nytimes.com/2002/10/20/magazine/the-remote-controllers.html

Sellani, S. (2007). *What's your BQ? Learn how 35 companies add customers, subtract competitors and multiply profits with brand quotient*. W Business Books.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.

Servaes, J. (1999). *Communication for development. One world, multiple cultures.* Hampton Press.

Shafiee, M., Gheidi, S., Khorrami, M. S., & Asadollah, H.. (2020). Proposing a new framework for personal brand positioning. *European Research on Management and Business Economics, 26*(1), 45–54. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.002

Shaker, F., & Hafiz, R. (2014). Personal branding in online platform. *Global Disclosure of Economics and Business, 3*(2), 109–120. https://doi.org/10.18034/gdeb.v3i2.154

Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The matematical theory of communication*. University of Illinois Press.

Shee, P. S. B., & Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management, 5*(1), 63–76. https://doi.org/10.1080/0267257X.1989.9964088

Shen, L. (2013). *Communication as persuasion*. In P. Cobley & P. J. Schultz (Eds.), *Theories and models of communication* (pp. 273–288). Walter de Gruyter.

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

Sherif, M., & Hovland, C. I. (1961). *Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change*. Yale University Press.

Shih, C. (2009). *The Facebook era: Tapping online social networks to build better products, reach new audiences, and sell more stuff*. Prentice Hall.

Shuker, L. (2010). *It'll look good on your personal statement: A multi-case study of self-marketing amongst 16–19 year olds applying to university* [Tese de doutoramento, Universidade de Cambridge]. Apollo – University of Cambridge Repository. https://doi.org/10.17863/CAM.16484

Siano, A., Vollero, A., Confetto, M. G., & Siglioccolo, M. (2013). Corporate communication management: A framework based on decision making with reference to communication resources. *Journal of Marketing Communications, 19*(3), 151–167. https://doi.org/10.1080/13527266.2011.581301

Sibilia, P. (2016). *O show do eu: A intimidade como espetáculo* (2.ª ed.). Contraponto. (Trabalho original publicado em 2008)

Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1986). *Metodologia das ciências sociais*. Edições Afrontamento.

Silva, B. A., & Azevedo, S. B. (2015). O comportamento do consumidor do e-commerce: fatores que influenciam o processo decisório de compra. *Anais do XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (pp. 1–18).

Silva, D. P. (2016). *O impacto do personal branding na reputação pessoal* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório Institucional.

Silverstone, R. (1999). *Why study the media?* SAGE.

Silverstone, R. (2005). The sociology of mediation and communication. In C. Calhoun, C. Rojek, & B. S. Turner (Eds.), The SAGE handbook of sociology. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781848608115.n11

Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge University Press.

Simon, P.-J. (1999). *La bretonnité. Une ethnicité problématique*. Terre de Brume; Presses Universitaires de Rennes.

Singh, V., & Vinnicombe, S. (2000). What does "commitment" really mean? Views of UK and Swedish engineering managers. *Personnel Review, 29*(2), 228–256. https://doi.org/10.1108/00483480010296014

Sisto, D. (2023). *Fantasmas digitais: Imortalidade, memória e luto nas redes sociais* (S. Steiner, Trad.). Zigurate. (Trabalho original publicado em 2018)

Sloterdijk, P. (2000). *La mobilisation infinite* (H. Hildenbrand, Trad.). Christian Bourgois. (Trabalho original publicado em 1989)

Śmid, W. (2000). *Leksykon menedżera*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Smith, M., & White, M. C. (1987). Strategy, CEO specialization and succession. *Administrative Science Quarterly, 32*(2), 263–280. https://doi.org/10.2307/2393129

Smith, R. D. (2005). *Strategic planning for public relations* (2.ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates. (Trabalho original publicado em 2002)

Smolarek, M., & Dziendziora, J. (2022). Impact of personal branding on the development of professional careers of managers. *European Research Studies Journal, XXV(*1), 133–147. https://doi.org/10.35808/ersj/2833

Song, X., Huang, F., & Li, X. (2017). The effect of embarrassment on preferences for brand conspicuousness: The roles of self-esteem and self-brand connection. *Society for Consumer Psychology, 27*(1), 69–83. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.05.001

Sosik, J. J, & Jung, D. I. (2003). Impression management strategies and performance in information technology consulting. *Management Communication Quarterly, 17*(2), 233–268. https://doi.org/10.1177/0893318903256110

Sotomayor, A. (2004). *Planificaciópn estratégica en el sector público y cambios de paradigma en los estudios sociales*. Retirado em 20 de novembro de 2025, de https://www.profesores.ucv.cl/asotomayor

Sousa, M. N. e, Zagalo, N., & Martins, M. (2012). *"Eu também posso propagar histórias". A adaptação e as narrativas transmediáticas na era da participação*. *Comunicação e Sociedade, 22*, 167–183. https://doi.org/10.17231/comsoc.22(2012).1280

Sapir, E. (1949). *Anthropologie*. Minuit.

Spector, P. E. (1991). *Summated rating scale construction: An introduction*. SAGE.

Spence, A. M. (1974). *Marketing signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Harvard University Press.

Sriramesh, K., & Verčič, D. (2009). *The global public relations handbook: Theory, research and practice* (3.ª ed.). Routledge. (Trabalho original publicado em 2003)

Stappers, J. G., Reijnders, A. D., & Möller, W. A. J. (1990). *How media work: An overview of insights*. Arbeiderspers.

Steger, M. B. (2003). *A globalização* (A. Tanque & H. Serrano, Trads.). Quasi.

Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization. *Journal of Communication Management, 8*(2), 168–183. https://doi.org/10.1108/13632540410807637

Storper, M. (1997). *The regional world: Territorial developement in a global economy*.

Ströh, U. (2007). An alternative postmodern approach to corporate communication strategy. In E. L. Toth (Ed.). *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (pp. 199–220). Lawrence Erlbaum Associates.

Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal, 4*(4), 200–207. https://doi.org/10.1108/13563289910299328

Sturdy, A., & Wright, C. (2008). A consulting diaspora? Enterprising selves as agents of enterprise. *Organization, 15*(3), 427–444. https://doi.org/10.1177/1350508408088538

Sue, R. (2001). *Renovar a ligação social: Liberdade, igualdade, associação* (J. F. G. de Figueiredo, Trad.). Campo das Letras.

Sun, Z., & Zhang, W. (2019). Do government regulations prevent greenwashing? An evolutionary game analysis of heterogeneous enterprises. *Journal of Cleaner Production, 231*, 1489–1502. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.335

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations, 56*(10), 1163–1193. https://doi.org/10.1177/00187267035610001

Tarnovskaya, V. (2017). Reinventing personal branding building a personal brand through content on YouTube. *Journal of International Business Research and Marketing, 3*(1), 29–35. https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.31.3005

Taylor, D. G. (1982). Pluralistic ignorance and the spiral of silence: A formal analysis. *Public Opinion Quarterly, 46*(3), 311–355.

Taylor, C. (1992). *Multiculturalisme. Différence et démocratie*. Aubier.

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Erlbaum.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (3.ª ed.). Wiley. (Trabalho original publicado em 1984)

Tekin, Y. (2007). *A modern leadership approach visionary leadership: A research in accommodation facilities with 5 stars carrying on business in Antalya* [Tese de doutoramento, Universidade de Akdeniz].

Terra, C. F. (2022). Ecossistema da influência digital: Mais possibilidades para a comunicação organizacional. *Anais do XVI Congresso Abrapcorp* (Vol. 1; pp. 1–15).

Terra, C. F. (2023). Relações públicas e a gestão da influência digital organizacional: Oportunidades e desafios. In D. Stasiak, L. Casaroli & M. Carareto (Eds.), *Perspectivas da pesquisa e dos pesquisadores em Relações Públicas na atualidade* (pp. 152–173). Cegraf UFG.

Tessarolo, F. M., & Silva, C. R. M. da (2016). Influenciadores digitais e as redes sociais enquanto plataformas de mídia. *XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM, 39* (pp. 1–15).

Thayer, L. (1968). *Communication and communication systems*. Homewood.

Thayer, L. (1987). *On communication: Essays in understanding*. Ablex.

Thomas, G. F., & Stephens, K. J. (2015). An introduction to strategic communication. *International Journal of Business Communication, 52*(1), 3–11. https://doi.org/10.1177/2329488414560469

Thompson, E. P. (1963). *The making of the English working class*. Victor Gollancz.

Tilley, C. (1999). Built-in branding: How to engineer a leadership brand. *Journal of Marketing Management, 15*(1–3), 181–191. https://doi.org/10.1362/026725799784870405

Toledano, M. (2020). Netnography in public relations. In R. V. Kozinets & R. Gambetti (Eds.), *Netnography unlimited*. Routledge.

Toma, C. L., Hancock, J. T., & Ellison, N. B. (2008). Separating fact from fiction: An examination of deceptive self-presentation in online dating profiles. *Personality and Social Psychology Bulletin, 34*, 1023–1036. https://doi.org/10.1177/0146167208318067

Torp, S. M. (2015). The strategic turn in communication science: On the history and role of strategy in communication science from ancient Greece until the present day. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 34–52). Routledge.

Torres, A. T. M. R. (2019). *A utilização das redes sociais digitais enquanto forma de influência: Líderes de opinião digital – O caso de Mafalda Sampaio* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. http://hdl.handle.net/10400.26/31479

Torres, C. (2009). *A bíblia do marketing digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. Novatec.

Torres, E. G. de, Legorburu, J. M., Parra-Valcarce, D., Edo, C., & Escobar-Artola, L. (2025). Intimacy in podcast journalism: Ethical challenges and opportunities in daily news podcasts and documentaries. *Media and Communication, 13*, Article 8994. https://doi.org/10.17645/mac.8994

Tragtenberg, M. (1992). *Burocracia e ideologia* (2.ª ed.). Ática. (Trabalho original publicado em 1974)

Tragtenberg, M. (2005). *Administração, poder e ideologia* (3.ª ed.). UNESP. (Trabalho original publicado em 1980)

Trenaman, J. M. (1967). *Communication and comprehension*. Logman.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Editora Atlas.

Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*(1), 64–96. https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90037-0

Turk, J., Jin, Y., Stewart, S., & Hipple, J. (2012). Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediate response to a crisis. *Public Relations Review, 38*(4), 574–583. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.012

Tyler, T. R., & Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 331–356). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781452243610.n16

Uy, M. A., Chan, K.-Y., Sam, Y. L., Ho, M.-H. R., & Chernyshenko, O. S. (2015). Proactivity, adaptability and bundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness. *Journal of Vocational Behavior, 86*, 115–123. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.005

Valickas, A., Valickiene, R. P., & Grakauskas, Z. (2015). *Career development and learning in the civil service*. *Procedía – Social and Behavioral Sciences, 191*, 413–417. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.347

Vallas, S. P., & Christin, A. (2018). Work and identity in an era of precarious employment: How workers respond to personal branding discourse. *Work and Occupations, 45*(1), pp. 3–37. https://doi.org/10.1177/0730888417735662

Van Cuilenburg, J. J., & Noomen, G. W. (1984). *Communicatiewetenschap*. Coutinho.

van Leeuwen, T. (2005). *Introducing social semiotics*. Routledge.

Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall.

van Riel, C. B. M., & Balmer, J. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing, 31*(5–6), 340–355. https://doi.org/10.1108/eb060635

van Riel, C. B. M, & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication*. Routledge.

van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication, 12*(4), 367–381. https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240

Varela, F. (1988). *Conocer*. Gedisa.

Varey, R. J. (1998). Locating marketing within the corporate communication managing system. *Journal of Marketing Communications, 4*(3), 177–190. https://doi.org/10.1080/135272698345834

Varey, R. J. (2002). *Marketing communication: Principles and practice*. Routledge.

Varey, R. J., & White, J. (2000). The corporate communication system of managing. *Corporate Communications: An International Journal, 5*(1), 5–12. https://doi.org/10.1108/13563280010317523

Vasalou, A., & Joinson, A. N. (2009). Me, myself and I: The role of interactional context on self-presentation through avatars. *Computers in Human Behavior, 25*(2), 510–520. https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.11.007

Vattimo, G. (1989). *A sociedade transparente* (C. B. de Brito, Trad.). Edições 70.

Velásquez, J., Vásquez, M., & González, A. (2017). Implicaciones del uso del personal branding en el profesorado de educación superior. *Libre Empresa, 14*(2), 131–150. https://dx.doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2017v14n2.3036

Vieira, V., & Chambel, M. J. (2013). Creciente complejidad en las organizaciones. In R. A. Pérez & I. Sanfeliu (Eds.). *La complejidad de lo social: La trama de la vida* (pp. 251–258). Biblioteca Nueva.

Viki, T. (2015). *On strategies deliberate and emergent, a corporate startup-approach*.

Vitberg, A. K. (2009). Analog vs. digital personal branding – A new twist on personal marketing plans. *CPA Practice Management Forum, 5*(11), 10–19.

Vitberg, A. (2010). Developing your personal brand equity. *Journal of Accountacy*, *210*(1), 42–45.

Vosloban, R. I. (2012). Employee's personal branding as a competitive advantage – A managerial approach. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, (10), 147–159. https://hdl.handle.net/10419/97852

Waddock, S., & Googins, B. K. (2011). The paradoxes of communicating corporate social responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 23–43). Wiley-Blackwell.

Wallace, P. (2017). *La psicologia di internet*. (Trabalho original publicado em 1999)

Waller, T. (2020). *Personal brand management: Marketing human value*. Springer Nature Switzerland.

Walsh, K., & Gordon, J. R. (2008). Creating an individual work identity. *Human Resource Management Review, 18*(1), pp. 46–61. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.09.001

Walther, J. B. (2007). Selective self-presentation in computer-mediated communication: Hyper personal dimensions of technology, language, and cognition. *Computers in Human Behavior, 23*(5), 2581–3056. https://doi.org/10.1016/j.chb.2006.05.002

Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance and employees attitudes. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 92–105. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.009

Wang, X., Huang, C.-R. (2018). From near synonyms to power relation variations in communication: A cross-strait comparison of "Guli" and "Mianli". In Q. Su, J.-S. Wu, & J.-F. Hong (Eds.), *Chinese Lexical Semantics – 19th Workshop, CLSW 2018, Revised Selected Papers* (pp. 155–166). Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04015-4_13

Ward, C., & Yates, D. (2013). Personal branding and e-professionalism. *Journal of Service Science, 6*(1), 101–104. https://doi.org/10.19030/jss.v6i1.8240

Wasko, J. (1994). *Hollywood in the information age: Beyond the silver screen*. Polity Press.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and aplications*. Cambridge University Press.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. W. W. Norton & Company.

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

Weijo, H., Hietanen, J., & Mattila, P. (2014). New insights into online consumption communities and netnography. *Journal of Business Research, 67*(10), 2072–2078.

Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Werther, W. B., Jr., & Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility*. SAGE.

Westley, B. H., MacLean, M. S., Jr. (1957). A conceptual model for mass communication research. *Journalism Quarterly, 34,* 31–38. https://doi.org/10.1177/107769905703400103

Wetsch, L. R. (2012). A personal branding assignment using social media. *Journal of Advertising Education, 16*(1), 30–36. https://doi.org/10.1177/109804821201600106

Whang, H. (2002). *CEO leadership attributes and organizational effectiveness: The role of situational uncertainty and organizational culture* [Tese de doutoramento, The Hong Kong University].

Whittington, R. (1993). *What is strategy – And does it matter?* Routledge.

Whitty, M. T. (2007). The art of selling one's self on an online dating site: The BAR approach. In M. T. Whitty, A. J. Baker, & J. A. Inman (Eds.), *Online matchmaking*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230206182_5

Wiener, N. (1961). *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine* (2.ª ed.). MIT Press. (Trabalho original publicado em 1948)

Wienner, N. (1973). *Cibernética e sociedade. O uso humano de seres humanos* (J. P. Paes, Trad.). Cultirx. (Trabalho original publicado em 1950)

Wilkins, K. G., Tufte, T., & Obregon, R. (2014). *The handbook of development communication and social change*. John Wiley & Sons.

Williams, R. (1958). *Culture and society*. Chatto & Windus.

Williams, R. (1961). *The long revolution*. Chatto & Windus.

Williams, R. (1977). *Marxism and literature*. Oxford University Press.

Willis, P. (1977). *Learning to labour: How working class kids get working class jobs*. Saxon House.

Willmott, M., & Nelson, W. (2003). *Complicated lives: Sophisticated consumers, intricate lifestyles, simple business solutions*. John Willey & Sons.

Wilson, L. J., & Ogden, J. D. (2004). *Strategic communications planning* (4.ª ed.). Kendall Hunt. (Trabalho original publicado em 1995)

Windahl, S., Signitzer, B., & Oslon, J. T. (1991). *Using communication theory*. SAGE.

Wolton, D. (1995). As contradições do espaço público mediatizado. *Revista de Comunicação e Linguagens*, (21–22), 167–188.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review, 16*(4), 691–718. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616

Wren-Lewis, J. (1983). The encoding/decoding model: Criticisms and redevelopments for research on decoding. *Media Culture & Society, 5*(2), 179–197. https://doi.org/10.1177/016344378300500205

Wright, C. R. (1960). Functional analysis and mass communication. *Public Opinion Quarterly, 24*(4), 605–620.

Wu, J., & Holsapple, C. (2013). Imaginal and emotional experiences in pleasure-oriented IT usage: A hedonic consumption perspective. *Information & Management, 51*(1), 80–92. https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.003

Xifra Triadú, J. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Editorial UOC.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2.ª ed.). SAGE. (Trabalho original publicado em 1984)

Yizhong, X., Lin, Z., Baranchenko, Y., Lau, C. K., Yukhanaev, A., & Lu, H. (2017). Employability and job search behavior: A six-wave longitudinal study of Chinese university graduates. *Employee Relations, 39*(2), 223–239. https://doi.org/10.1108/ER-02-2016-0042

Yu-Shan, C., Yi-Hsiung, L., Wei-Yuan, L., & Pi-Yu, L. (2022). Sustainable trick or tactic? The influence of greenwashing on green reputation, green satisfaction and green perceived value. *Corporate Management Review, 42*(1), 117–149. https://doi.org/10.53106/102873102022064201004

Yurchisin, Z., Watchravesringkan, K., & McCabe, D. B. (2005). An exploration of identity re-creation in the context of Internet dating. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 33*(8), 735–750. https://psycnet.apa.org/doi/10.2224/sbp.2005.33.8.735

Zagalo, N., & Branco, P. (2012). A nova revolução criativa. *Comunicação e Sociedade, 22*, 5–6. http://dx.doi.org/10.17231/comsoc.22(2012).1270

Zarkada, A. (2012). *Concepts and constructs for personal branding: An exploratory literature review approach*. Athens University of Economics and Business.

Zhao, S., Grasmack, S., & Martin, J. (2008). Identity construction on Facebook: Digital empowerment in anchored relationships. *Computers in Human Behavior, 24*(5), 1816–1836. https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.02.012

Zinco, R., Gentry, W. A., Hall, A., & Grant, G. L. (2012). Reputational changes among managers. *Journal of Managerial Issues, XXIV*(1), 9–26.

Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. R., & Laird, M. D. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management: Volume 26* (pp. 163–204). Emerald.

Zinko, R., & Rubin, M. (2015). Personal reputation and the organization. *Journal of Management & Organization, 21*(2), 217–236. https://doi.org/10.1017/jmo.2014.76