

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA

GABRIEL CONCEIÇÃO NASCIMENTO

GESTÃO DE IMAGEM NA CARREIRA PROFISSIONAL.

**CURITIBA
2009**

GABRIEL CONCEIÇÃO NASCIMENTO

GESTÃO DE IMAGEM NA CARREIRA PROFISSIONAL

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dr^a Glaucia da Silva Brito

**CURITIBA
2009**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 RELAÇÕES PÚBLICAS	7
3 GESTÃO DE IMAGEM	13
3.1 MARCA – CONCEITUAÇÃO	15
3.2 BRANDING E BRAND EQUITY	17
3.3 ATIVIDADES DE BRANDING	18
3.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	22
4 GESTÃO DE IMAGEM NA CARREIRA PROFISSIONAL.....	24
4.1 ANALISES	25
4.1.1 ANÁLISE AMBIENTAL	25
4.1.2 ANÁLISE DE PÚBLICO ATINGIDO	26
4.1.3 ANÁLISE DE CONCORRENCIA	28
4.2 PLANEJAMENTO.....	30
4.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
4.3 EXECUÇÃO E COORDENAÇÃO	36
4.2.1 FERRAMENTAS INTEGRADAS DE MARKETING	36
4.2.2 RELAÇÃO PÚBLICA	38
4.4 CONTROLE E <i>FEED BACK</i>	39
5 CONCLUSÃO	41
6 REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	43

1. INTRODUÇÃO

Há muito tempo as organizações vem percebendo a necessidade de se atualizar e se adequar ao mercado. O mercado exige cada vez mais atrativos para que os consumidores passem a ser clientes fidelizados. Os profissionais responsáveis por criar essas funções nas organizações começaram a achar soluções na comunicação, ou seja, as organizações começaram a usar ferramentas para gerar canais de comunicação junto a seus públicos, e assim, desenvolver um relacionamento e uma potencialização de sua marca. Essa potencialização da marca acaba influenciando seus públicos no processo de seleção de consumo.

Após esse desenvolvimento de relacionamento com os públicos se tornar parte da cultura organizacional, os profissionais começaram a perceber que esse trabalho de gestão de imagem da organização pode funcionar com o indivíduo na hora de construir sua carreira de trabalho, ou seja, o profissional perceber que as ferramentas de comunicação e o desenvolvimento de canais de comunicação com seus públicos podiam contribuir para gerar diferencial de concorrência no mercado de trabalho, facilitando assim seu melhor posicionamento.

Esse trabalho tem como objetivo fazer uma análise de como a comunicação atua no processo de gestão de imagem organizacional e assim criar um comparativo com processo de gestão de imagem pessoal, ou seja, analisar as ferramentas de comunicação aplicadas ao processo de gestão de imagem de uma organização e aplicá-las na carreira de trabalho de um indivíduo, proporcionando assim uma análise da efetividade dessas ferramentas em ambos ambientes.

Após levantados dados bibliográficos junto com um embasamento teórico de Relações Públicas (Margarida Kunsch, Grunig e Simões) e Gestão de Imagem (Kotler, Sampaio e Mendonça) será proposto um programa de gestão de imagem pessoal para uma carreira de trabalho. Argumenta também que o Relações Públicas pode ser o profissional responsável pela gestão de uma carreira de trabalho.

No primeiro capítulo será analisado quais as responsabilidades, da atividade de Relações Públicas, que cabem no trabalho de gestão de imagem na carreira profissional de um indivíduo. Após entendido como se encaixa o relações públicas nesse contexto será conceituado como se emprega no contexto a questão da gestão

de imagem no mercado atual. Assim uma comparação será feita entre ambos os capítulos e, então, desenvolver os passos do planejamento de gestão de imagem.

2. RELAÇÕES PÚBLICAS

Relações Públicas é uma atividade em que uma organização, instituição ou indivíduo cria um relacionamento claro e eficiente, de uma forma planejada e programada, com os diversos públicos que estão envolvidos diretamente ou indiretamente em seus ambientes.

De acordo com a Associação Brasileira de Relações Públicas:

A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas.

Kunsch (2003) afirma que Relações Públicas têm como trabalho promover e administrar o relacionamento entre as organizações e seus públicos, utilizando-se de estratégias e ferramentas da comunicação, visando atingir os objetivos propostos. Ainda, segundo Kunsch (2003), dentro de uma organização a função das Relações Públicas podem ser divididas de acordo com seu caráter e aplicação. São elas: função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política. Para embasamento teórico nesse trabalho focaremos apenas nos conceitos administrativos da comunicação, ou seja, usaremos apenas as funções administrativas e estratégicas.

Dentro da função administrativa cabe ao profissional de Relações Públicas gerenciar os processos de comunicação de uma organização visando uma interação mútua junto a seus públicos. Para que seu trabalho seja efetivo, o profissional deve utilizar-se de ferramentas da profissão, tais como o desenvolvimento de pesquisas, auditorias, planejamentos, implementação e avaliação de resultados, etc. Dentro deste processo a atividade de Relações Públicas deve contribuir para um desenvolvimento organizacional e individual tanto na área econômica como na área institucional, ou seja, a atividade de Relações Públicas deve através de seus trabalhos planejados, programados e gerenciados contribuir para os resultados econômicos da organização e também para o que os indivíduos e as organizações consigam cumprir suas metas, objetivos e visão.

Os resultados efetivos da função administrativa andam no mesmo sentido e de forma dependente de uma execução correta das funções estratégicas. A função estratégica consiste em posicionar a organização perante seus públicos (externos e/ou internos), mostrando sua razão de existir e sua identidade (KUNSCH, 2003).

Assim, as relações públicas trabalham no desenvolvimento e na manutenção de relacionamento de confiança entre todos aqueles que são atingidos pela organização, ou seja, o profissional de Relações Públicas deve estar apto para identificar e analisar percepções e reações dos públicos de forma antecipada para que posteriormente possa gerenciar essas reações de forma simétrica com as atividades organizacionais (KUNSCH,2003).

Analisando a atividade de Relações Públicas como o administrador da comunicação organizacional, pode perceber a importância do planejamento de ações e o trabalho gerenciado junto aos públicos com o objetivo de fortalecer o relacionamento, tornando assim a identidade da organização mais forte e fidelizada. Para Kunsch (2003) cabe ao Relações Públicas fazer parte do processo de gestão de uma organização, ou seja, o profissional deve estar dentro do cargo de gestão no organograma de uma organização para poder assessorar a direção e ainda fazer uma análise ambiental.

Já segundo Simões (1987, p. 31), a função do Relações Públicas “é focar no relacionamento entre organização e públicos, podendo assim prever e controlar tais funções, durante todo o desenvolvimento da organização, buscando a harmonia e o bom entendimento mutuo”. Simões (1995) também define a atividade como uma função política, onde o jogo de poder entre organização e publico é intrínseco. O autor ressalta que a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política organizacional com o fim de se obter uma cooperação dos públicos, assim possibilitando a organização de cumprir sua missão.

Para seguir com o raciocínio das Relações Públicas como função administrativa é necessário entender o conceito das Relações Públicas excelentes. Para (GRUNIG, 1984) Relações Públicas servem como à administradora da comunicação entre organização e seus públicos. Para que essa administração de relacionamento seja atingida de forma ideal é necessário um trabalho planejado, administrado e executado de forma que a comunicação aja como um todo (GRUNIG, 1984, p 16).

Assim é necessário entender todas as quatro etapas do planejamento: pesquisar, organizar, controlar e coordenar. Broom e Dozier (1990), descreveram cinco maneiras de usar a pesquisa no Processo de Relações Públicas, sendo que três delas não a incluem como parte integral do gerenciamento contínuo. A primeira abordagem é não usar pesquisa, a segunda abordagem se dá pelo uso de pesquisa

informal, como um troca de informações via uma conversa entre membros do público ou da mídia, leitura de relatórios ou ouvir comentários (*feedback*) sem uma solicitação prévia emitidos por superiores ou membros do público, sem um planejamento sistemático para pesquisar ou analisar os resultados.

A terceira é aquela que se entende por “evento midiático”, onde previamente a organização prepara um questionário onde prevê, por exemplo, estabelecer o grau de satisfação dos participantes com a organização ou o quanto estão de acordo com suas políticas. Caso os resultados sejam positivos, a organização divulgará com o objetivo de atrair um nível maior de percepções positivas e assim conquistar apoiadores. Já a quarta é mais usada pelas organizações, serve como um tipo de pesquisa exclusiva de avaliação, ou seja, ela tem o objetivo de mostrar aos responsáveis que os programas aplicados foram eficazes. Assim se o resultado for abaixo do esperado é necessária uma ação de interrupção do programa.

Em todas essas abordagens a pesquisa não desempenha qualquer papel no planejamento ou na melhoria dos programas de comunicação, ou seja, para que se possa promover um nível de pesquisa onde é possível desenvolver, testar e modificar programas de comunicação é necessário um gerenciamento científico de Relações Públicas, qual Broom e Dozier (1990) classificam como a quinta forma de pesquisa.

Podemos perceber que as Relações Públicas devem ser uma parte integral no gerenciamento de gestão de imagem de uma organização ou de um indivíduo, pois auxiliam a organização a interagir com as partes interessadas em seu meio ambiente, tanto na realização de sua missão como no comportamento social.

Uma equipe de Relações Públicas excelente não pode desempenhar corretamente esta função a menos que a pesquisa e a mensuração sejam parte integral da função. (KUNSCH, 2006, p 6)

A pesquisa formativa é necessária para identificar os públicos alvos ou estratégicos (*networking*) com quem é necessário se relacionar e adquirindo assim informações suficientes para saber a melhor forma de reagir diante esse relacionamento. A pesquisa avaliatória é necessária para mensurar a efetividade dos programas das Relações Públicas. (KUNSCH, 2006, p 6)

Depois de concluir as pesquisas o Relações Públicas já adquiriu informações suficientes para progredir para a organização dos seus projetos, ou seja, o embasamento necessário para suprir o planejamento estratégico já foi atingido,

possibilitando assim a execução das suas funções. Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações e/ou indivíduos a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando o valor e a razão de ser, isto é, sua missão, seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definição de uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro (Kunsch,2006).

Na aplicação de sua função estratégica, canais de comunicação são abertos entre a organização/indivíduo e seus públicos, em busca de confiança mútua, construindo credibilidade e potencializando a dimensão social, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional (KUNSCH, 2006)

Fritz Cropp e J. David Pincus (2001, p. 197-198) potencializam essa visão quando afirmam que as “Relações Públicas evoluíram e não trabalham somente na visão tática e técnica, mas sim na visão estratégica, ou seja, eles defendem que o profissional moderno de Relações Públicas deve se comportar como um posicionador institucional”.

Relações públicas assessoram os dirigentes, diagnosticando pontos contras e favoráveis relacionados com a percepção da imagem institucional da organização no ambiente social gerada pelos programas comunicacionais, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública afeta a qualidade dos negócios e da própria vida da organização/indivíduo, de outra maneira, como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social (KUNSCH, 2006, p 6).

Esse relacionamento efetivo se deve pelo ao gerenciamento de comportamentos, atitudes e conflitos aplicando técnicas e instrumentos de comunicação adequados. As percepções dos públicos devem ser administradas para encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas. Enfim, as Relações Públicas devem trabalhar com as questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, ou seja, à identidade corporativa das organizações com o objetivo de agregar valor a essa identidade.(KUNSCH, 2006)

Para que essas ações sejam aplicadas de maneira eficiente é necessário que o profissional de Relações Públicas aja de forma planejada, porém de suma importância que haja um controle e um trabalho coordenado que conduza os resultados para uma percepção positiva. Toda ação deve ser aplicada de forma coordenada pelo responsável visando assim atingir uma melhor percepção diante de

seus públicos. Essas ações coordenadas devem ser controladas posteriormente visando assim verificar a efetividade, criando também a oportunidade de gerar novas informações que servirão para um novo planejamento estratégico. (GRUNIG, J., VERCIC E GRUNIG, L, 1996, p.37).

Para que uma solução se converta em ação, é preciso que as pessoas entendam de que maneira seu comportamento, bem como o das outras pessoas, deve ser modificado, evidenciando assim que não basta apenas decidir e comunicar, e sim é necessário modificar a atitude daqueles que irão executar, para que o comportamento seja resolutivo, produtivo e ajustado. Hebert Simon (1979, p 321), diz que o

Comportamento do grupo exige não a preocupação nas ações corretas, mas também a necessidade dos executores adotarem essas ações de forma controlada. Esse controle objetiva determinar e mensurar os resultados da implementação, partindo da idéia que mesmo resultando de um processo correto, existem possibilidades de erro no levantamento das alternativas, ou seja, de uma forma mais simples é necessário o engajamento dos executores de forma completa sobre as ações, pois um trabalho executado sem sinergia abre espaços para erros ou imprevistos, os quais possibilitam consequências negativas.

O processo decisório exige um controle contínuo, preventivo e acautelador, pois se não fizermos, as consequências podem nos levar a situações nunca imaginadas ou previstas para quais não temos ferramentas ou conhecimentos suficientes para superá-las. A idéia de que uma reação não prevista esteja inerte ao passado é pura ilusão, pois a decisão errada volta ao seu autor como um bumerangue, podendo prejudicar em um futuro próximo Hebert Simon (1979).

Esse trabalho de controle deve ser posto em prova de acordo com análises lógicas que criem formas de mensurar e testar seus resultados. Esses resultados são dados como *Feedback*, ou seja são formas de controle de resultados de ações executadas. A fase de prognósticos de *feedback* são essenciais para comparar a lógica do sistema de decisão com a lógica da prática de execução futura, ou seja ele responsável em prever se as novas informações e conhecimentos serão efetivos em um planejamento futuro ou se eles devem ser descartados (DJALMA, 2007, p.256).

Assim pode - se concluir que o ciclo se fecha no processo administrativo de relações públicas, ou seja, as relações públicas excelentes podem ser atingidas assim, com a execução das quatro fases da administração da comunicação,

produzindo uma qualidade suficiente que é definida por Grunig na conclusão sobre Relações Públicas excelentes.

Esse conceito de Relações Públicas excelentes, junto com a definição de gestão de imagem, são necessárias para o desenvolvimento de uma gestão de imagem para um indivíduo em sua carreira de trabalho.

Para que um indivíduo possa atingir um posicionamento de conforto em sua carreira de trabalho é necessário que ele trabalhe numa vertente estratégica, tratando seu relacionamento com seus futuros companheiros de trabalho, subordinados e superiores como um relacionamento entre organização e seus públicos alvos ou públicos estratégicos, ou seja, devem criar canais de comunicação simétricos de duas mãos com seus públicos (*networking*) visando aumentar e potencializar uma visão positiva de sua identidade institucional.

3. GESTÃO DE IMAGEM

Toda organização moderna e competitiva compreende a necessidade de ter cuidado com sua imagem, pois essa imagem ultrapassa o limite da vaidade e entra na questão de uma sobrevivência mercadológica, ou seja, o valor aplicado a uma organização vai depender da imagem percebida pelos públicos atingidos.

Para compreender melhor o processo de percepção de imagem vamos primeiro entender a sua definição. Segundo o Dicionário Michaelis (Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=imagem>, 2009) imagem é "1. Representação de uma pessoa ou coisa, obtida por meio de desenho, gravura ou escultura 2. Representação mental de qualquer forma 3. Reprodução na memória". Sobre a definição de imagem do dicionário podemos perceber que imagem pode ser compreendida em duas formas: imagem no sentido plástico e a imagem no sentido figurado, analógico, metafórico.

Segundo Gomes (1999, p.161), "imagem em sentido próprio é imagem no sentido visual ou plástico do termo". Qualquer outro sentido, inclusive quando falamos da imagem que aqui estamos adjetivando com "pública", será certamente um sentido figurado, analógico, metafórico. Apesar das divergências de conceito as duas formas de imagem têm pontos em comum, ou seja, ambos procuram representar algo, seja por meio de simulação visual, seja por meio da metáfora, a imagem sempre representa algo para alguém. Neste contexto será trabalhado com os dois conceitos, porém o conceito plástico servirá apenas como um auxílio na criação da imagem metafórica.

Atualmente, o conceito de imagem tem sido discutido em vários âmbitos (organizacional, individual, política, etc.). Essa discussão se deve pelo fato de que a gestão de imagem é a forma mais usada pelas organizações e indivíduos para criar valor aplicado e criar uma vantagem competitiva de concorrência. Gomes (1993, p. 45) afirma que

essas imagens que não são necessariamente acuradas de qualquer maneira, influenciarão na decisão de compra dos públicos, ou seja, para que uma organização ou individuo consiga atingir uma posição de destaque no mercado é necessário que seus públicos percebam uma imagem de forma positiva.

Para que essa percepção seja positiva é necessário um planejamento estratégico em que seja percebido que uma imagem não pode ser construída e imposta, e sim, ela é o resultado de percepções geradas pelos diversos públicos (direta e indiretamente envolvidos) sobre ações, visões e identidade de uma organização ou indivíduo. Estratégia empresarial é o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (PORTER, 1996)

Porter (1996, 214), por sua vez, conceitua estratégia como sendo

a criação de uma posição singular e com grande valor que envolve um conjunto diferente de atividades. As organizações objetivam apenas um desafio, que é vencer a corrida e tomar para si determinada posição. O posicionamento estratégico, tem uma essência implícita: a escolha de atividades diferentes das dos concorrentes para a garantia de que se denomine o diferencial de competitividade, ou seja, a vantagem competitiva.

Imagem não é uma entidade fixa, definitiva, sempre igual a si mesma e garantida para todos os seres reais. Imagens podem deixar de existir sem que as pessoas ou objetos a que pertençam também o façam, imagens podem alterar-se para melhor ou pior com relação àqueles a quem pertencem ou mesmo de forma absolutamente independente destes, imagens podem ser construídas, destruídas, reconstruídas num processo sem fim e sem garantias. (MENDONÇA, 2003).

Uma correta administração dos elementos constituintes de imagem pode trazer a uma organização ou indivíduo um diferencial competitivo, ou seja, essa gestão de imagem é uma forma de evidenciar algo ou alguém de seus concorrentes. As organizações são avaliadas por seus públicos perante o seu valor aplicado. No mercado capitalista as pessoas estão designadas a viver sobre o pressuposto de compra. Produtos e serviços já não são mais o ponto principal na decisão de compra, e sim o conceito que criamos sobre eles e que nos faz comprá-los (KOTLER, 2006). Segundo Kotler (2006, p.267) “nos não consumimos mais produtos, mas sim a imagem que temos dele”.

Podemos analisar que as organizações começaram a perceber a necessidade desse processo administrativo. O mercado capitalista gera uma demanda muito rápida e competitiva aonde uma organização para sobreviver necessita sempre estar na frente, ou seja, atualizada e na frente de tendências. Com a o grande

crescimento de diversidade do mercado é cada vez mais difícil se manter estável no mercado, pois como já vimos a imagem é uma entidade mutável.

Para que uma organização se mantenha estável é inevitável que sua imagem seja sólida e de acordo com todas as ações tomadas pela organização, pois a longo prazo, a percepção gerada por essa comparação entre idéias organizacionais e ações é a percepção da imagem da empresa. Assim, a vida a longo prazo de uma organização depende da fidelização e da lealdade de seus públicos gerada por uma boa recepção da imagem organizacional (SAMPAIO, 2002, p.84)

Para que os públicos possam ser fidelizados é necessário que a organização crie uma identidade que contenha todos os conceitos, atividades e ideais que através de uma correta comunicação serão enviados com objetivo de criar uma relação ativa com seus públicos a fim de gerar uma boa imagem. Essa identidade é representada por um nome, sinal, símbolo ou até mesmo a junção de todos eles designando a marca (DIAS,2005 p.428)

3.1 MARCA

Segundo o Comitê de definições da American Marketing Association, em 1960 foi constituído o conceito de marca, nome de marca:

Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens de serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles concorrentes.” “Nome de marca é aquela parte da marca que pode ser pronunciada ou pronunciável.

Apesar de esta definição nos dar um conceito básico do que é marca, podemos entender que dentro de uma organização não podemos trabalhar na simples visão de que a construção de uma identidade se deve apenas a criação de um nome, símbolo ou sinal. A importância da marca engloba todos os aspectos citados acima e mais o poder de agregar valor ao nome, aos produtos e aos serviços prestados. Uma marca pode englobar diferentes níveis de significados e valores que podem ser atribuídos, como durabilidade, benefícios, valores e personalidade. (KOTLER 1995).

Segundo Stunk (2001, p. 33)

a marca representa nos negócios bem sucedidos um grande patrimônio, capaz de transferir valores ao que é oferecido ao público, porque objetivam criar também benefícios emocionais que levam a sua fidelidade. Assim podemos perceber que a gestão da marca esta completamente envolvida com o relacionamento estabelecido pela afetividade gerada entre cliente e marca.

Segundo Oliveira (2002, p.76), a evolução da marca está dividida em três estágios: assertivo, assimilativo e absoritivo.

No primeiro estágio, o assertivo, a marca comunica ao seu consumidor o seu ponto de vista, dizendo que são as melhores e que basta confiar nelas para se fazer a coisa certa. No segundo estágio, assimilativo, as marcas assumem uma posição de diálogo, onde o cliente interage de forma importante para o crescimento da marca (é uma relação de igualdade e participação). No terceiro estágio, absoritivo, as marcas assumem uma posição de convívio, tornam parte da vida do consumidor, motivando-o não só a utilizar sua marca, mas tudo o que se relaciona a ela, ou seja, o valor da marca é percebido por um composto de associações positivas ao produto ou serviço e, que se traduzem em resultados não palpáveis, como: aceitação, satisfação e benefícios.

Conseqüentemente, estes se convertem em resultados tangíveis do retorno sobre os investimentos apropriados aos esforços de marketing para a própria empresa. Dessa forma, a imagem da marca pode ser negativa, na medida em que as associações às marcas perdem ou nada propõem, e, portanto, nada adicionado às expectativas das ações estratégicas das organizações. (OLIVEIRA, 2002)

Segundo SAMPAIO (2002) do ponto de vista do cliente a marca é a síntese da experiência de valor vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos e serviços, já do lado da organização é o valor da franquia aplicada em seus produtos ou serviços. Assim podemos concluir que a marca de uma organização não pode ser simplificada a um logotipo que transmitiria a idéia de seus produtos ou serviços, mas sim, seria a representação de tudo aquilo que ela representa em valores aplicados proporcionando assim um bom desempenho mesmo quando o mercado está desfavorável.

Para que se atinja esse desempenho favorável em qualquer situação de mercado é essencial que as organizações compreendam a necessidade de administrar suas atividades de forma que sua marca agregue cada vez mais valor, criando assim uma identidade sólida e facilmente “vendável” aos seus públicos, que por sua vez cria uma relação fiel e uma percepção de imagem positiva. Esse processo administrativo pode ser trabalhado através de duas teorias designadas por: *Brand Equity* e *Branding*.

3.2 **BRANDING E BRAND EQUITY**

O papel das organizações hoje em dia é sair do conceito de que produto ou serviço se vendem sozinhos, e a partir disto criar um conceito em que é necessário agregar valor a eles para transformar clientes em parceiros. Esse valor agregado é citado aqui como *Brand Equity*. Segundo Keller e Kotler (2006, p 270) “o valor agregado atribuído a produtos e serviços pode ser deduzido com *Brand Equity*”. Já segundo Sampaio (2002,p. 84) *Brand Equity* significa

como a força de determinada marca pode ser convertida em valor para produto ou serviço em si e para a empresa que a possui, ou seja, a fidelização de consumo de seus públicos aos seus produtos ou serviços irá depender de como você administrou seu potencial de marca, pois é essa administração que irá agregar valor.

Esse trabalho administrativo pode ser entendido como *Branding*, ou seja, a gestão de marca gerenciada numa organização, na qual haja um trabalho planejado com um fim de criar ferramentas que irão agregar valor a marca visando um melhor posicionamento e um favorecimento de concorrência de mercado pode ser definido com *Branding*.

Keller e Kotler (2006, p.269) afirmam que “a atividade de *Branding* serve para datar produtos e serviços com o poder de uma marca”. Assim podemos entender que o *Brand Equity* é nulo ou negativo sem a atividade do *Branding*, ou seja quanto melhor a qualidade do *Branding* maior será seu *Brand Equity*. Essas atividades de *Branding* visam criar ferramentas dentro do âmbito estratégico e operacional para fortalecer vínculos de relacionamentos entre organização ou indivíduo junto a seus públicos, ou seja, um bom trabalho de gestão de marca não pode ser simplesmente uma questão de coordenar mensagens enviadas através de diferentes canais de comunicação, e sim, deve ser criado a partir dos valores criados pelos públicos, orientando as atividades da organização sem focar apenas numa resposta de mercado.

Segundo Aaker (1998) o valor da marca é um conceito multidimensional, consistindo da lealdade, atenção, qualidade percebida, associações e de outros ativos de propriedade da marca.

3.3 ATIVIDADES DE *BRANDING*

Para o desenvolvimento de um trabalho de Branding é necessário o conhecimento de suas ferramentas, ou seja, é necessário ter ciência de todas as ferramentas disponíveis para gerar um Brand Equity.

O *branding* é uma filosofia de gestão de marca, ou seja, uma maneira de agir e pensar sobre uma determinada marca. Neste caso, a gestão da marca vai muito além do design propriamente dito, envolve outras áreas de conhecimento, como o marketing, por exemplo, buscando através de ações estratégicas interdisciplinares, gerenciar os diversos discursos da marca. (GUIMARÃES, 2003, p. 87)

Segundo Sampaio (2002, p.27)

essa atividade é dividida em duas partes: a estratégica e a de operação. Na parte estratégica esta as atividades de definição de posicionamento e arquitetura da marca. Já a parte operacional compreende em fazer análises de ambientes; definição de nome e *desing*; avaliação financeira, legal e comunicacional.

Neste sentido o *branding* tem a função de gerenciar as diversas vertentes de uma marca, que se baseiam no conhecimento, buscando unidade nas manifestações de identidade da marca.

Na figura a seguir pode-se visualizar as vertentes que trabalham sinergicamente no objetivo de desenvolvimento de uma marca. Cada área designada é responsável por um “pé” da gestão de marca.



Figura 01:
Atividades de Branding(JONES,P. J, PUBLICIDADE NA CONSTRUÇÃO DE GRANDES MARCAS.2005)

O *marketing* é o planejamento, pesquisa de informações estratégicas para a idealização do serviço ou produto. O design deve receber essas informações para posteriormente, através delas, expressar visualmente a marca (RODRIGUES, p. 2006). A propaganda divulga a personalidade da marca e tem a incumbência de gerar o conhecimento. A arquitetura é um forte elemento de experiência, tanto do ponto de venda, quanto no contato com os colaboradores e funcionários da empresa. As funções administrativas e suas áreas periféricas têm a função de planejar, organizar, gerenciar e controlar o trabalho de seus funcionários e colaboradores. Assim podemos entender que *branding* pode ser considerado uma sinergia de ações que procura estabelecer imagens, percepções e associações com as quais o consumidor se relaciona com um produto ou empresa. Simplificando o *branding* é a maneira de construir e administrar uma marca usando todas as formas e ferramentas que atingem o consumidor através de seus pontos afetivos.

Rodrigues (2006), ressalta ainda que a interação do *branding* é fazer com que a marca exceda o seu potencial econômico, se tornando parte da cultura e assim

influenciar o comportamento das pessoas, num processo de transferência de valor para todas as partes interessadas da marca.



Figura 02: Identidade visual e seus periféricos (JONES,P. J, PUBLICIDADE NA CONSTRUÇÃO DE GRANDES MARCAS 2005)

Para desenvolvermos o conceito de gestão de imagem na carreira pessoal vamos nos aprofundar nas áreas periféricas de relacionamento e de comunicação, pois como já vimos, as organizações mantêm uma relação com seus consumidores e colaboradores baseada em valores tangíveis (na troca de produtos ou medidores de quantidade de valor) e intangíveis (como a necessidade de adquirir uma marca específica, no valor da crença da filosofia ou na adequação da interação nos pontos de afinidade) e com os indivíduos não é diferente.(RODRIGUES, 2006)

Um relacionamento deve ser construído através dos canais de comunicação para que se atinja um grau de confiança e assim o processo de decisão seja concluído pela fidelidade adquirida da marca. Ser fiel não é somente o que uma marca espera de seu público, mas o reconhecimento do que ela exprime, por meio da comunicação e do design (DIAS, 2005, p.429)

A comunicação cria somente promoções, além delas são necessárias novas campanhas em curtos prazos, diferentes *slogans* para mesma marca e sínteses que são como votos em casamentos tradicionais e se “ressignificam” ao passar do

tempo. Ao design cabe sempre surpreender, como atrair alguém investindo na própria aparência, ao superar sempre a melhor apresentação da própria marca enquanto símbolo/logotipo ou de produtos diversos (RODRIGUES, 2006)

Uma grande marca só existe com um grande grupo de clientes fiéis, ou seja, sua vida organizacional depende subitamente dessa percepção de imagem que será diretamente relacionada com conquista da fidelização dos públicos ou não.

Para Oliver (1997, p. 392)

fidelidade de cliente é um comprometimento profundo em recomprar ou de refreqüentar um determinado produto ou serviço de forma consistente no futuro, a despeito de influências situacionais ou esforços de marketing que tenham o potencial de causar alteração no comportamento.

Já segundo Salomão (2001) fidelidade é uma visão “no futuro”, remetendo ao tempo de vida do relacionamento entre cliente e organização. Assim, a autora conclui que uma característica do cliente fiel é o longo tempo de relacionamento com a empresa.

Ampliar o valor do cliente fiel ao longo do tempo é o foco mais apropriado do planejamento de marketing. (AAKER, 1998).

Também segundo Aaker (1998, p 32), há três graus de fidelidade à marca:

Reconhecimento da marca, preferência pela marca e insistência na marca. O reconhecimento se dá pelo o conhecimento da marca e pela consideração com uma entre as várias alternativas do conjunto evocado. Essa é a forma mais fraca de fidelidade à marca e existe principalmente por causa apenas pelo conhecimento de sua existência e não por um impulso de consumo interno. A preferência pela marca é um grau mais elevado de fidelidade, onde o consumidor prefere uma determinada marca perante outras concorrentes e geralmente irá comprar essa marca se ela estiver disponível.

Assim podemos entender o quanto a fidelidade influi no processo de compra ou de adesão à uma determinada marca de um consumidor, ou seja, ela neutraliza as ações de novos estreantes e lançamentos de novos produtos concorrentes Aaker(1998).

Diferente das outras dimensões da marca, a fidelidade necessita da experiência de uso para se consolidar. É necessário um conhecimento prévio para o processo de fidelização dos seus públicos.

Essa fidelização é a construção de um relacionamento contínuo e aberto com os públicos, usando das ferramentas de comunicação para mediar esses contatos e canais.

Essa fidelização é responsável por uma diferenciação que gera um ponto atenuante na hora de decisão no processo de compra. Os públicos atravessam diretamente etapas do processo de consumo, pois a informação constante gerada pelo relacionamento entre indivíduo/organização é rapidamente ativada, criando assim uma percepção positiva de sua imagem.

Segundo Dias(2005), essas técnicas de comunicação para gerar um maior envolvimento entre os públicos e a organização se mostram efetivas na criação de relacionamentos duradouros, sendo assim, nos dias de hoje elas são adotadas pelas organizações de grande porte no ambiente mundial. Essa adequação do ambiente interno das organizações com os programas de comunicação visando o relacionamento e a fidelização dos clientes se justificam pelo impacto que causam junto a percepção dos mesmos em relação a marca, contribuindo para o aumento de seu valor, ou seja, hoje em dia como o mercado é cada vez mais homogêneo e os produtos e serviços são comoditizados é necessário criar valor agregado para gerar um diferencial de venda no mercado (DIAS, 2005).

3.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A comunicação integrada de marketing abrange o conjunto de ações integradas de comunicação e promoção que objetiva fixar um produto ou serviço na mente do consumidor; criar uma mensagem única, consistente, compreensível e crível sobre o produto ou serviço; construir ferramentas e canais para gerar uma percepção de marca diferenciada e sustentável diante os públicos; oferecer informações e incentivos para o consumidor adquirir o produto ou serviço; e gerar atitude favorável dos diversos segmentos de público para as iniciativas das organizações. (DIAS, 2005)

O conceito de comunicação integrada só poderá ter um resultado eficiente se todos os elementos da comunicação trabalharem em sinergia, ou seja todas as informações devem ser planejadas em uma só direção de forma coordenada e integrada, de modo que gerem a percepção de uma posição, mensagem e imagem única, diferenciadas e consistentes na cabeça do publico alvo.

Assim podemos entender que a gestão da imagem se dá pela interação provocada dos canais e ferramentas de comunicação na mente e na atitude dos públicos.

De acordo com Ries e Trout (1981, pg. 137) “o posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente. Em outras palavras, você posiciona o produto ou serviço na mente do cliente potencial”.

O posicionamento é um conceito muito importante para na hora da criação do planejamento de comunicação, pois o objetivo da comunicação de marketing gerir a imagem no comportamento do consumidor.

O posicionamento é a estratégia de criar posição única, ou seja, possibilitar que o cliente mentalize sua marca com única, isso devido as informações recebidas sobre as características diferenciadas que agregam valor a sua identidade. Para que esse posicionamento seja gerado o profissional elabora a proposição de valor, isto é, uma declaração de benefícios e atributos a serem comunicados e da imagem que deve ser vinculada ao produto ou serviço (DIAS, 2005)

Finalizando a comunicação integrada de marketing tem como objetivo prever o conjunto de percepções, crenças, idéias e associações cognitivas ou afetivas que uma pessoa possa criar sobre um produto ou serviço e antecipa-los para interferir no processo de compra ou aquisição, tornando assim sua identidade aderida nas respostas comportamentais dos clientes, ou seja, os clientes associam a marca a qualquer resposta no processo de compra.

4. GESTÃO DE IMAGEM NA CARREIRA PROFISSIONAL

Para entender a proposta de gestão de imagem na carreira profissional de um indivíduo é preciso considerar o mercado de trabalho como uma concorrência de consumo, ou seja, o mercado de trabalho pode ser considerado como um público alvo a ser atingido e o indivíduo é uma “organização” que busca criar relacionamentos com esse público com o objetivo de conquistar sua fidelidade. O indivíduo será tratado como uma organização, sendo assim, ele é uma marca no mercado competitivo de trabalho e para criar uma competitividade é necessário agir de forma planejada, organizada, coordenada e controlada.

No início da gestão da carreira é necessário uma análise de ambiente do indivíduo, ou seja, é necessário saber onde e como a situação do profissional se encontra para poder dimensionar suas metas e objetivos, e assim, finalmente mensurar seus resultados e reavaliar sua competitividade no mercado através de seus *feedbacks*.

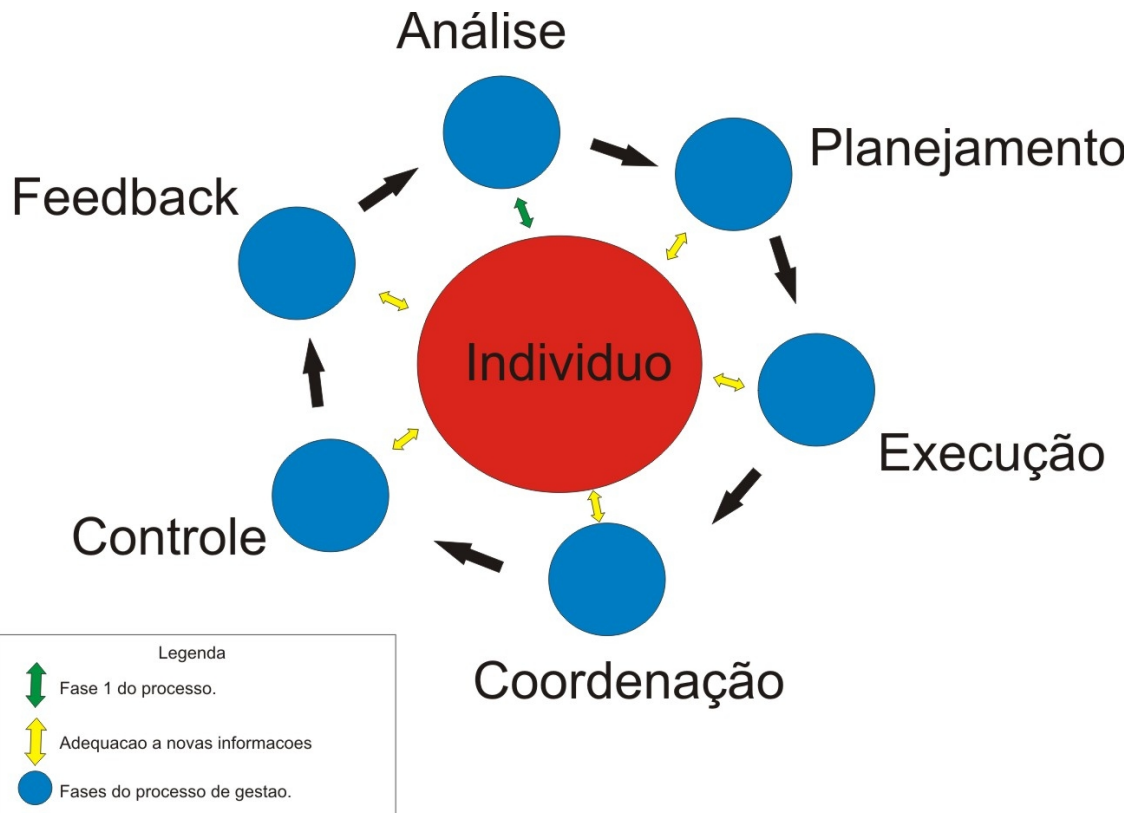


Imagem 03: Processos de gestão de imagem pessoal.

4.1 ANÁLISES

4.1.1 Análise ambiental.

A análise ambiental é uma fase anterior do planejamento que serve para adquirir a maior quantidade de informações necessárias para o desenvolvimento de um planejamento. A análise também pode ser chamada de diagnóstico estratégico. Esse diagnóstico em seu processo de análise interna e externa, diversificados componentes, tais como: Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Os pontos fortes são variáveis internas que podem ser controladas com o objetivo de propiciar uma vantagem favorável para o indivíduo em relação aos seus concorrentes. Já os pontos fracos são as variáveis internas também controláveis que possam gerar desvantagens para o indivíduo, devendo assim, ser evitadas com ações designadas do planejamento.

Porém o diagnóstico não é constituído de apenas fatores controláveis, ou seja, existem variáveis não controláveis que também devem ser analisadas no diagnóstico. As oportunidades são as variáveis não controladas que devem ser exploradas a favor de criar condições favoráveis. Por outro lado as ameaças podem criar condições desfavoráveis podendo desviar todo o planejamento.

O diagnóstico deve ser iniciado pelas variáveis controláveis, pois elas são mais fácil de ser resolvidas devido a redução de esforços e recursos porque geralmente o gerente deve conhecer os caminhos para contorná-los. Porém as variáveis incontroláveis devem ser influenciadas pelas variáveis controladas, sendo assim, demandará mais tempo e mais recursos em sua precisão.

Os resultados das análises externas (oportunidades e ameaças) e internas (pontos fracos e pontos fortes) irão gerar novas informações que devem ser analisadas pelo gestor para usar de base no planejamento. Essas informações têm um impacto muito forte na expectativa na concorrência. (OLIVEIRA, 2007). Portanto, tanto uma oportunidade bem usufruída como uma ameaça mal prevista podem proporcionar uma grande vantagem competitiva no mercado de trabalho ou pode criar desvantagens e uma deficiência no planejamento.

No diagnóstico nem sempre é possível classificar algum fator como ponto forte ou fraco, pois a falta de informação não permite uma classificação correta. Assim, podem-se estabelecer os pontos neutros, ou seja, são pontos variáveis e controláveis que foram identificados, porém no momento não existe condições de estabelecer se estão contribuindo para a competitividade ou diminuindo o valor do indivíduo no mercado.

Para a consolidação do diagnóstico estratégico é necessário que o gestor utilize de alguns formulários que contribuirão para a organização de informações.

Planos		Diagnostico estrategico - Folha de identificacao e analise de fatores					Data		N						
N de ordem	Fator	Avaliacao					Justificativa	Implicacoes	Avaliacao					Justificativas	
		O	A	FO	FR	N				O	A	FO	FR	N	

LEGENDA	
O	Oportunidade
A	Ameacas
FO	Ponto forte
FR	Ponto fraco
N	Ponto Neutro

Imagem 04: Formulário de diagnóstico estratégico – folha de identificação e análise de fatores.
(OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e praticas, 2007)

A utilização deste formulário tem como objetivo a avaliação de fatores, bem como a explicitação das justificativas dessas avaliações; sugerir novas ações visando a otimização da situação atual; identificação e avaliação das implementações ou conseqüências das operacionalizações sugeridas. Assim, o diagnóstico da posição ambiental do indivíduo pode ser documentada, possibilitando a fácil visualização das informações geradas.

4.1.2 Análise de Públicos atingidos.

A análise de públicos também é uma análise de suma importância para os processos de gestão da imagem pessoal. Para que o indivíduo obtenha uma vantagem na concorrência no mercado de trabalho é necessária a exploração de um relacionamento positivo com sua rede de contatos e a preocupação de criar novos contatos com pessoas que possam contribuir para seu desenvolvimento.

Da mesma forma que uma organização tem de filtrar seu cliente de modo que ela retenha somente aquele que sejam rentáveis e dispense aqueles que tragam prejuízo e não têm um futuro de oportunidade, o indivíduo também deve se cercar de um *networking* que agregue nos eu valor competitivo e sempre estar na busca e na constante renovação de contatos, analisando como eles podem influenciá-lo de maneira positiva nas novas oportunidades.

Essa análise tem a mesma fundação básica da análise de ambientes, ou seja, ele tem a função de informar quem são as pessoas ou grupos de pessoas que são atingidos ou atingem sua gestão de forma direta ou indireta e de que maneira elas atingem. Essa relação entre o indivíduo e seus públicos pode ser positiva ou negativa.

Formulario de análise de público.			
	Pessoa / grupo	Fatores que agregam	Fatores que deagregam
Ambiente interno/ Ambiente externo			
Conclusao		Networking	Concorrentes

Figura 05: Formulário de análise de público. (OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e praticas, 2007)

Neste formulário deve-se classificar as pessoas ou grupo de pessoas atingidos em nosso ambiente externo e interno, e assim relacionar todos os fatores que agregam a seu valor no mercado de trabalho e os fatores que desagregam. Com o resultados dos fatores podemos chegar à conclusão da qualidade desse público, ou seja, dependendo da quantidade dos pontos positivos e pontos negativos apresentados no balanço de fatores o público é classificado como uma rede de contato positiva ou negativa.

As redes de contatos positivas devem ser trabalhadas através de ferramentas da comunicação para um desenvolvimento de um relacionamento onde ambos relacionados possam desfrutar de melhorias para sua vida mercadológica. Já as redes de contatos negativas, também tratadas como concorrentes, devem ser

analisadas para diagnosticar seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, facilitando assim a prevenção de ações contrárias e a superação na concorrência.

4.1.3 Análise de concorrência.

Na prática a análise de concorrentes permite que o indivíduo elabore um plano estratégico de cada um dos seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível, ou seja, no desenvolvimento dessa elaboração verifica-se o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente, sendo que quanto menor o conhecimento dos seus concorrentes maior a chance de ações adversas no seu planejamento estratégico. Entretanto essa análise pressupõe otimizar sistemas de informações estratégicas a respeito da situação passada e atual de seus concorrentes. Com base nas projeções e simulações dessas informações é necessário o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes.

Todo esse cálculo e delineamento de atuações dos concorrentes deve servir para o estabelecimento de uma vantagem competitiva nas suas ações sobre a concorrência, ou seja, essa vantagem competitiva pode ser identificada naquele algo a mais na estruturação dos serviços que serão disponibilizados no mercado, provocando um maior interesse de consumo diante dos serviços de seus concorrentes. Assim fica evidente que o rumo mais adequado para uma futura estratégia será aquela que o indivíduo possa distinguir-se favoravelmente, de seus concorrentes. Portanto para um indivíduo obter uma eficiência no mercado de trabalho é necessário obter uma vantagem competitiva.

Para analisar a concorrência usaremos dois formulários. O primeiro é responsável por mensurar os pontos fortes e os pontos fracos e o segundo é responsável pelo estabelecimento das ameaças que podem gerar e também quais as oportunidades que possam ser usufruídas com o objetivo de gerar uma vantagem competitiva.

Pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes						
Considerações	Concorrente 1		Concorrente 2		Concorrente 3	
	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco

Imagem 06: Formulário de pontos fortes e pontos fracos de concorrentes. (OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e praticas, 2007)

A imagem 06 corresponde ao formulário responsável por identificar os pontos fortes e fracos da concorrência. De uma forma mais complexa, este é um formulário responsável por identificar a situação em que os indivíduos ou determinados grupo deles dentro do ambiente de atuação ocupam, ou seja, ele é responsável por definir força de venda, qualidade dos serviços prestados, posicionamento de mercado, dentre outros fatores. Já a imagem 07 corresponde ao formulário de análise de ameaças e oportunidades geradas pelos concorrentes.

Ameaças e oportunidades dos concorrentes						
Considerações	Concorrente 1		Concorrente 2		Concorrente 3	
	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades

Imagem 07: Formulário de ameaças e oportunidades dos concorrentes. (OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e praticas, 2007)

O formulário de ameaças e oportunidades tem a finalidade de identificar para o indivíduo qual a situação em que se encontram seus concorrentes e de que forma eles podem atingir ou influenciar de forma negativa ou positiva no seu posicionamento ambiental.

Após a execução dessas três análises o gestor já adquiriu uma quantidade de informação necessária para desenvolver o planejamento estratégico. Desta forma as informações adquiridas nessa fase do programa de gestão devem ser mantidas para embasarem a criação de estratégias, planos e ações desenvolvidas pelo planejamento.

4.2 PLANEJAMENTO

O planejamento não é um conceito claro para todos aqueles que desempenham um cargo de gestor, tanto pela dificuldade de mensurar sua abrangência como também de estabelecer as margens de sua amplitude real.

Segundo Steiner (1969, pg. 12) o planejamento se dá pela divisão de cinco dimensões. A primeira delas corresponde ao assunto abordado, por exemplo, marketing, finança, gestão de imagem, etc. A segunda dimensão corresponde a elementos do próprio planejamento, ou seja, devem ser abordados os propósitos, objetivos, estratégias, entre outros. Já a terceira é responsável pela mensuração de tempo necessário para a produção e execução do planejamento. As outras duas correspondem ao ambiente em que o planejamento é elaborado e as características do planejamento que podem ser representadas por complexidades ou simplicidades, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, formal ou informal, etc.

De uma forma mais simples o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando a abordagem dessas cinco dimensões, que é desenvolvido para estipular um destino a ser alcançado numa situação futura, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo e com uma concentração menor de esforços e recursos. Assim o planejamento exige um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração.

O processo de planejar envolve uma “maneira de pensar” que por sua vez envolve questionamentos como o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por

que, por quem, onde. Assim podemos concluir que o propósito do planejamento se define com o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que facilitam a avaliação de implicações futuras de decisões presentes. Dentro deste raciocínio o planejamento é um exercício sistemático que tende reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente aumenta a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas.

Para a elaboração desse processo precisamos levar em conta três características básicas essenciais para sua efetividade. O planejamento não diz respeito à decisões futuras, e sim a resultados futuros de decisões presentes; o planejamento não deve ser encarado como um ato isolado; o processo de planejamento é mais importante que o resultado final.

No processo de gestão de imagem o gestor terá de elaborar dois tipos de planejamentos: Estratégico e tático.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona um embasamento metodológico para estabelecer a melhor direção a ser seguida. Ele diz respeito a formulação de objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas. Já o planejamento tático se da pelo embasamento metodológico responsável por otimizar determinada área de resultado e não o indivíduo como um todo, ou seja, o planejamento tático trabalha com a decomposição dos objetivos, desafios, metas, etc.

Diferenças entre Plan Estratégico e Plan Tático		
Descriminação	Plan. Estratégico	Plan. Tático
Prazo	Mais Longo	Mais curto
Amplitude	Mais Ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Imagem 08: Quadro de diferenças entre plano estratégico e plano tático. (OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e praticas, 2007)

Existem duas maneiras de iniciar o desenvolvimento de um planejamento estratégico. A primeira é a definição de onde se quer chegar e quais caminhos serão percorridos para se chegar lá, e a segunda é como se está e aonde se quer chegar. Para um desenvolvimento completo usaremos essas duas hipóteses interligadas, criando assim uma sequência de três questões: Onde se está; onde se quer chegar e quais caminhos percorrer para chegar lá.

Para a resolução da primeira dúvida devemos recorrer ao processo de análise, pois esse processo fornecerá informações suficientes para o indivíduo saber onde ele se encontra dentro de um determinado ambiente e como esta sua situação de acordo com os demais concorrentes. Assim devemos seguir para a segunda questão que será solucionada com o desenvolvimento do planejamento estratégico.

4.2.1 Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico possui uma metodologia de desenvolvimento que pode ser separada em etapas. As fases básicas para elaboração e implementação podem ser as seguintes

1. Diagnostico estratégico
2. Missão da Empresa
3. Instrumentos prescritivos e quantitativos
4. Controle e avaliação

O diagnóstico estratégico se divide em três etapas: Identificação da visão, identificação dos valores e a reiteração do processo de análises.

A identificação da visão é considerada como os limites que o indivíduo consegue enxergar dentro do período de sua existência numa abordagem mais ampla. Essa tarefa é responsável por identificar quase são as expectativas e os desejos, tendo em vista que esses aspectos são responsáveis pelo delineamento do planejamento.

A identificação dos valores é responsável pela sustentação do modelo de gestão, ou seja, os valores representam um conjunto de princípios, crenças e

questões éticas fundamentais para o desenvolvimento da carreira de trabalho, delineando todas as decisões.

Após a identificação desses dois fatores é necessário que o gestor remeta seu planejamento ao processo de análises , pois a análise ambiental, de públicos atingidos e de concorrentes será um grande influenciador nas margens do planejamento.

Com todo o diagnostico concluído devemos estabelecer qual é a missão do individuo,de outra forma, é necessário a definição de qual a razão de sua existência naquele ambiente. Para essa definição é necessário o estabelecimento de cinco diferentes fases.

1. Estabelecimento da Missão
2. Estabelecimento de Propósitos atuais e potenciais.
3. Estruturação de cenários
4. Estabelecimento de posturas estratégicas
5. Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas.

O estabelecimento da missão se resume pela definição do motivo central da existência do indivíduo no ambiente em que se atua. De uma forma menos complexa é um horizonte dentro da área de atuação. O estabelecimento de propósitos atuais e potenciais corresponde à explicação dos setores de atuação dentro da área que a missão abrange. Já a terceira fase representa a estruturação de cenários, ou seja, é o momento de distinguir situações, critérios e medidas para o futuro em que se pretende estar. Esses cenários devem ser montados com base nas informações fornecidas pelos diagnósticos.

Outro aspecto muito importante para a definição da missão é o estabelecimento da postura estratégica, a qual corresponde a maneira ou postura mais adequada para o indivíduo alcançar seus propósitos dentro da missão e respeitando seu posicionamento ambiental. Para finalizar o estabelecimento da missão é necessário o estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas que correspondem as grandes ações e caminhos adotados para uma melhor interação com o mercado de trabalho e as grandes orientações que servirão como base de sustentação para decisões.

Com a conclusão dessas fases já é possível estabelecer aonde o indivíduo se encontra e qual e sua posição diante seus concorrentes. Agora é necessária a

definição de onde se quer chegar e quais caminhos serão percorridos para atingir esse ponto de chegada, para isso entraremos na terceira etapa do planejamento estratégico que se designa pela descrição de instrumentos prescritivos e quantitativos. Os instrumentos prescritivos servem para proporcionar a explicitação o que deve ser feito pelo indivíduo para que sua vida profissional se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos anteriormente. Esses instrumentos são o conjunto de técnicas que desenvolverão os objetivos, objetivos funcionais, desafios, metas, estratégias, políticas, diretrizes, projetos, programas e planos de ação. Para um melhor entendimento dessas técnicas é necessário a análise da imagem 09.

Fase A - Estabelecimento de objetivos, desafios e metas	
Técnicas	Descrição
Objetivos	É o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde o indivíduo deve dirigir seus esforços
Objetivo Funcional	É o objetivo parcial, correlacionando às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos profissionais.
Desafio	É uma relação que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para alcançar uma situação favorável identificada nos objetivos.
Meta	Corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.

Fase B - Estabelecimento de estratégias e políticas	
Técnicas	Descrição
Estratégia	É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento do mercado de trabalho.
Política	É a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução de objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para tomada de decisões.
Diretrizes	É o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas do indivíduo.

Fase C - Estabelecimento de projetos e planos de ação	
Técnicas	Descrição
Projetos	São trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos.
Programas	São os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior.
Planos de ação	São os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que esta sendo tratado..

Figura 09: Técnicas de instrumentos prescritivos e quantitativos. (OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e praticas, 2007)

Com a resolução de todas essas técnicas, fica mais fácil de responder aquelas três questões que serviam de início do planejamento. Todas essas técnicas desenham o planejamento e tornam claro qual é a razão de existência do indivíduo no mercado de trabalho; onde ele se encontra e qual é sua posição diante seus

concorrentes; onde ele deve chegar e quais fatias do mercado devem ser conquistadas. Essas informações devem ser vinculadas as ferramentas de Comunicação Integrada de Marketing e Ferramentas de Relações Públicas na fase de execução, visando criar um relacionamento simétrico onde seus públicos possam perceber uma imagem positiva diante das ações, e assim agregar valor para o indivíduo como marca e desenvolver um potencial competitivo perante seus concorrentes.

O controle e a avaliação nos veremos no sub capítulo 4.4.

4.3 EXECUÇÃO E COORDENAÇÃO

O processo de execução e controle é totalmente dependente das fases anteriores, pois é o planejamento que vai estipular qual as ferramentas de Comunicação Integrada de Marketing e Relações Públicas devem ser usadas para o desenvolvimento de um relacionamento em que os públicos percebam vantagens competitivas e, assim, o indivíduo esteja sempre a frente de seus concorrentes no mercado de trabalho.

A execução não pode ser definida sem as informações do planejamento, sendo assim, podemos concluir que não existe uma receita de bolo para a gestão da imagem pessoal, porém podemos apresentar as ferramentas e seus pontos fortes e pontos fracos. Através do conhecimento dessas ferramentas podemos analisar qual delas cabe melhor em cada planejamento.

4.3.1 Ferramentas de Comunicação Integrada de Marketing

As ferramentas de comunicação de marketing ou mix de comunicação de marketing são, segundo Keller e Kotler (2006, p. 553) compostos por seis formas diferentes e essenciais de comunicação:

- Propaganda: é qualquer forma remunerada de apresentação e promoção de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado. Essa

ferramenta tende a privilegiar a interatividade e a convergência, porém ela atinge em massa tirando um pouco da credibilidade do relacionamento interpessoal.

- **Promoção de Vendas:** Uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço. Essa ferramenta não é muito adequada para a gestão de imagem na carreira profissional, pois ela pode comprometer o desenvolvimento do indivíduo como marca. O profissional não pode desfrutar de promoções ou incentivos de vendas de seus serviços, exceto alguns casos específicos, porque a promoção é vinculada com a necessidade de desfazer produtos que estão estocados à certo tempo e precisam ser vendidos para gerar fluxo de caixa. Está salvo o uso da promoção de vendas quando o indivíduo não possui nenhuma experiência e nenhum valor agregado que gere uma vantagem competitiva, ou seja, quando o indivíduo se encontra no início de sua carreira.
- **Eventos e experiências:** atividades e programas patrocinados e projetados para criar interações relacionadas ao indivíduo. Essa ferramenta é essencial para a manutenção do relacionamento com o *networking* e tem uma grande efetividade para a percepção de uma imagem positiva dos públicos. O indivíduo deve sempre estar em evidência em eventos e experiências relacionados com o ambiente que está inserido no mercado de trabalho. Esses eventos podem ser dos simples *happy hours* empresariais como a participação em eventos de educação como palestras, *workshops*, congressos, etc.
- **Relações Públicas:** Uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem do indivíduo como marca. Abordaremos melhor as ferramentas de Relações Públicas no sub capítulo 4.3.1.1
- **Marketing Direto:** Utilização de correio, telefone, fax, email ou internet para se comunicar diariamente com clientes específicos ou potenciais para lhes solicitar uma resposta direta. Essa ferramenta é muito efetiva no desenvolvimento do relacionamento interpessoal. O indivíduo deve utilizar dessas ferramentas para manter o contato tanto com seus públicos diretos como seus futuros públicos potenciais. Por exemplo o uso da internet com a criação de *blogs* com temas relacionados com sua área de atuação ou

cadastro em sites de relacionamentos para manter o contato profissional permanente.

- Vendas pessoais: Interação pessoal com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços. Essa ferramenta se dá resumidamente pela força de venda pessoal dos serviços prestados.

4.3.1.1 Relações Públicas

As Relações Públicas são responsáveis pela promoção e pela proteção da percepção de imagem que os públicos obtêm das ações dirigidas do indivíduo. Como o mix de comunicação de marketing as relações públicas disponibilizam diferentes ferramentas que contribuem para gestão da imagem pessoal.

- Assessoria de Imprensa: A principal função da assessoria é aproximar da imprensa suas notícias e principalmente informações de interesse público. É impossível para os meios de comunicação ficarem sabendo de tudo o que ocorrem em entidades privadas e organismos governamentais sem a ajuda de um assessor de imprensa.
- Assessoria em eventos e experiências: Relações Públicas também deve assessorar o indivíduo na produção de eventos ou na treinamento de cerimonial de apresentação.
- Desenvolver atividades de relacionamento com a mídia: O indivíduo deve desenvolver atividades de relacionamento com a mídia pela criação de canais de comunicação. Identificar e construir uma linguagem que seja adequada na publicação para seus públicos, *releases*, *mídia training*, publicações que contribuam para o desenvolvimento do relacionamento entre indivíduo e públicos, etc.
- Gestão de crises: Como qualquer carreira profissional, o indivíduo passa por crises profissionais. Para que essas crises não encerrem com a vida profissional do indivíduo é necessário uma cultura de gestão de crises que prevê as ameaças e criam caminhos alternativos para contorná-las.

- Desenvolver atividades de relacionamento com a comunidade a partir de políticas de responsabilidade social: A vinculação da imagem do indivíduo no mercado de trabalho com atividades de responsabilidade social agrega muito para a vantagem competitiva. O indivíduo que está engajado com o ambiente global se mostra responsável e preocupado com o desenvolvimento do universo como uma organização.
- Adequação de suas ações com o interesse público: As ações tomadas pelo indivíduo não podem ser apenas efetivas se não corresponderem com a necessidade de seus públicos. É necessária a adequação de ambos, pois eles devem andar no mesmo sentido.

Todas essas ferramentas devem ser executadas de forma coordenada, ou seja, de nada adianta a execução das ações sem um trabalho coordenado caminhando no mesmo sentido. Esse trabalho coordenado serve para adequar todos os esforços e recursos sem desperdícios. Assim os resultados nos controles e no *feedback* terão uma porcentagem de aceitação muito maior. Esse trabalho coordenado corresponde a treinamentos, aperfeiçoamento e suporte para todas as ações e para os responsáveis por fazê-las.

4.4 CONTROLE E *FEEDBACK*

Todo indivíduo possui, implicitamente ou explicitamente uma missão, propósito, estratégias, objetivos, desafios, metas, políticas, dentre outros já citado, e para, atingir os resultados desejados é necessário que a empresa, respeitando determinadas normas e procedimentos, decomponha seus objetivos até que sejam transformados em resultados.

O papel desempenhado pela função de controle é avaliar, no processo de planejamento estratégico, os desempenhos do sistema, através de comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto a objetivos, desafios e metas. Assim podemos entender que a função de controle é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Com o desenvolvimento da função de controle novas informações serão geradas, pois ações podem ser positivas e negativas, cabendo assim ao profissional gestor recolher certas informações para o início de um novo planejamento. Essas novas informações são chamadas de *FEED BACK*.

Esse *feedback* é de extrema importância no ciclo das ferramentas administrativas, pois ela é a ligação entre o final e o reinício do planejamento. Com as informações retidas do *feedback* o profissional poderá realizar uma nova análise que gerará novas informações para um novo planejamento dando continuidade para o ciclo de gestão de imagem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A gestão de imagem profissional é um objeto de estudo pouco explorado na área de Relações Públicas. A motivação para a realização desse trabalho foi a tentativa de explorar uma possível área de atuação para o profissional de Relações Públicas.

A gestão de imagem profissional é explorada por algumas profissões diversas, como o Marketing e a Publicidade e Propaganda. Existem cases famosos em que profissionais conquistam cargos concorridos graças à gestão de um profissional. Um exemplo muito conhecido é campanha política criada pelo publicitário José Eduardo Cavalcanti de Mendonça na concorrência pela presidência da república. O publicitário é considerado o grande responsável pela vitória do presidente Luis Inácio Lula da Silva no ano de 2002. Porém o Relações Públicas pode e deve trabalhar nessa gestão de imagem profissional, atuando como o administrador do relacionamento criando entre um indivíduo que seus públicos atingidos. As Relações Públicas proporcionam as ferramentas fundamentais nesse exercício administrativo, ou seja, o profissional de Relações Públicas possui o conhecimento para analisar, planejar, executar, coordenar, controlar e interpretar novas informações geradas pelo processo de gestão.

Esse trabalho tinha com um objetivo de pesquisa inicial a entrevista com profissionais na área de Recursos Humanos e *Headhunters* visando uma pesquisa qualitativa de quais são as características necessárias para um profissional se destacar na concorrência do mercado de trabalho. Porém o contato com os profissionais selecionados para o questionário não foi possível, pois o sigilo da informação não possibilitou a realização da pesquisa. Assim a gestão de imagem profissional se constrói por um estudo bibliográfico que visa à comparação da gestão de imagem num ambiente organizacional aplicada vida profissional de um indivíduo. Através desta comparação é possível concluir que o processo de gestão de imagem profissional não pode ser tratado de forma rígida, como uma receita de bolo, ou seja o processo de gestão dependerá de cada caso, de cada análise e de cada diagnostico.

Este trabalho deve ser tratado como um início nessa vertente de estudo, ou seja, esse objeto de estudo deve ser estudado e amadurecido com base nestas informações iniciais. Sendo assim, novas propostas de estudo devem ser compreendidas pelas academias.

- Estudo do indivíduo como marca no mercado de trabalho.
- Desenvolvimento de uma gestão de imagem aplicada ao profissional de relações públicas.
- Treinamento de presença pública.
- O impacto da Relações Públicas na gestão de imagem pessoal.
- Canais de interação entre indivíduo e seus públicos.
- Relações Públicas como administrador da comunicação.

Assim os profissionais terão maior envolvimento com as ferramentas necessárias para o processo de gestão de imagem, tornando o exercício desta profissão mais completo.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David. Marcas: Brand **Equity – Gerenciando o calor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AAKER, David. “**Dimensions of Brand Personality**”, **Journal of Marketing Research**. Vol. 34, 1997.
- AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.
- ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das Relações Públicas**. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina, 1983.
- BROOM, G. M. e DOZIER, D. M. **Using Research in Public Relations: Applications to Program Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990, p. 14-20.
- DIAS, Sergio Roberto e Gestão de Marketing. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DOZIER, D. M; GRUNIG, L. A. E GRUNIG, J. E. **Manager’s Guide to Excellence in Public Relations na Communication Management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Paulo: Difusão, 2004.
- GOMES, Mario T.; SAPIRO, Arão. **Imagem Corporativa – uma vantagem competitiva sustentável**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP/FGV, nov. 1993.
- GOMES, Wilson. **A política da imagem**. In: VIII Encontro Anual da COMPÓS. Belo Horizonte, 1999.
- GRUNIG, J. E. **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Hillsdale/New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- GUIMALHÃES, R. Branding: **uma nova filosofia de gestão**, In: Revista ESPM. São Paulo, v. 10, ano 9, p. 86 – 103, mar/abr 2003.
- KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. Vol. 1, nº 3: UNIrevista , 2006.

MENDONÇA, Ricardo. C.; ANDRADE, Jackeline A. **Gerenciamento de impressões: em busca da legitimidade organizacional**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP/FGV, 2003.

OLIVER, Richard. ***Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer***. New York: Irwin McGraw-Hill, 1997.

OLIVEIRA, A. R. **Branding ao Ponto**. Revista ADG, n. 24, jan. 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e praticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. **Estratégia competitiva para Análise de indústria e concorrência**. 53 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIES, Laura. **As 22 consagradas leis da marca**. São Paulo: Makron, 1998.

RODRIGUES, Delamo. **Um Breve Panorama do Branding**. IN: Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento e Design. P&D, 2006, Paraná.

SALOMÃO, Miriam T. **O impacto dos esforços de relacionamento de uma empresa na fidelidade de seus clientes: um estudo no varejo de São Paulo**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z – Como construir e manter marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1979.

STAINER, George A. **Strategic plannig**. Lonfres: Collier: Macmillan, 1979.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2001.

TROUT, Jack. **Positioning: the battle for your mind**. New York: McGraw – Hill, 1981.

